การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

(Training and Personnel Development)

ผศ.ดร.ชมพูนุท ศรีพงษ์

บทที่ 1
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเป็นยุทธวิธีของการดำเนินงานในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อส่งเสริมและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลของงานตามที่เป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ผู้บริหารองค์การทบทวนและให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการดำเนินงานในเชิงตั้งรับ หรือพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการดำเนินงานในเชิงรุก

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล คือ การเสริมสร้างบุคลากรขององค์การให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี เพื่อให้สามารถทำงานตามตำแหน่งงาน หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

การฝึกอบรม (training) คือ กระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะ ตลอดจนเกิดทัศนคติที่ดีและเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และควรจัดให้กับบุคคลากรทุกคนไม่ใช่เฉพาะบุคลากรที่เป็นพนักงานใหม่เท่านั้น ทั้งนี้สาเหตุที่ต้องจัดฝึกอบรมเพราะความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในองค์การแตกต่างไปจากที่บุคคลากรได้รับจากสถาบันการศึกษา นอกจากนี้เนื่องมาจากการพัฒนาองค์การซึ่งทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันยุคทันสมัย โดยอาจนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น หรือนำวิทยาการความรู้สมัยใหม่มาปรับใช้ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะเพื่อรองรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งอาจมาจากสาเหตุที่บุคลากรปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปส่งผลทางลบต่อคุณภาพงาน ฯลฯ

วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ การเพิ่มพูนความรู้หรือเสริมสติปัญญา ปรับปรุงแก้ไขความรอบคอบเพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ การพัฒนาทักษะความชำนาญเป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนามาช้านาน ในการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จริง เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และสามารถสั่งสมความชำนาญในงาน

3. การเปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือทัศนคติ เมื่อบุคลากรมีเจตคติที่ดีหรือทัศนคติที่ดีปฏิบัติงานของตนเองด้วยความยินดี พอใจ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างสบายใจ รวมทั้งมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานใหม่ เป็นกระบวนการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรก่อนที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกหน่วยงานได้ หน่วยงานจึงจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การทดลอง และการฝึกปฏิบัติงาน ฯลฯ

2. การฝึกอบรมหลังจากการเข้าปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ เจตคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของงาน ทั้งนี้การฝึกอบรมบุคลากรขององค์การ สามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบใหญ่ ๆ ดังนี้

2.1.1 การฝึกอบรมในงาน (on the Job training) คือ การฝึกปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และสังเกตการทำงานของบุคลากรผู้ชำนาญงาน อีกทั้งได้ลงมือปฏิบัติจริงโดยมีบุคลากรผู้ชำนาญงานเป็นผู้ฝึกสอน คอยดูแลให้คำแนะนำต่าง ๆ การฝึกอบรมในลักษณะนี้เน้นการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี จึงเห็นผลได้อย่างรวดเร็วและมีต้นทุนในการฝึกอบรมไม่สูง แต่อย่างไรก็ดีไม่ควรนำมาใช้ถ้าหากมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก เพราะผู้ฝึกสอนอาจดูแลไม่ทั่วถึง และอาจเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

2.1.2 การฝึกอบรมนอกหน้าที่งาน (off the Job training) คือ การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในด้านต่าง ๆ ตามหัวข้อการฝึกอบรมที่เอื้อประโยชน์ต่อการนำมาปรับใช้กับการทำงานจริง โดยสามารถดำเนินการในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย (lecture) การอภิปราย (discussion) การประชุมปฏิบัติการ (workshop) การสัมมนา (seminar) เกมการบริหาร (management games) การแสดงบทบาทสมมติ (roleplaying) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (field trip) ฯลฯ การฝึกอบรมในรูปแบบนี้ให้ความรู้แก่ผู้เข้าอบรมได้อย่างกว้างขวางกว่ารูปแบบการฝึกอบรมในงาน อีกทั้งสามารถเน้นเนื้อหาได้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ อย่างไรก็ดีรูปแบบการฝึกอบรมนอกหน้าที่งานจะไม่เกิดผลหากผู้เข้าอบรมไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการทำงานจริง

ข้อพิจารณาในการจัดฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเหมาะสมที่สุดและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยปัจจัยที่ควรพิจารณาและให้ความสำคัญมีดังนี้

1. สาเหตุความจำเป็น
2. วัตถุประสงค์ที่ต้องการ
3. ลักษณะบุคลากรซึ่งเข้ารับการอบรม
4. ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม
5. หัวข้อการอบรม
6. วิทยากร

7. รูปแบบการอบรม
8. งบประมาณ
9. ระยะเวลา
10. สถานที่
11. อุปกรณ์หรือวัสดุในการอบรม
12. การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการดำเนินกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน รวมทั้งการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

ขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากร เป็นการออกแบบการพัฒนาบุคลากรหรือการฝึกอบรมนั้น จะช่วยให้ระบบมีการพัฒนาและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้ ซึ่งสามารถกำหนดเป็นขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ (analysis) เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อประโยชน์หรือเสริมหนุนการบริหารงานในองค์การ เช่น การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับแผนงานในอนาคต การปรับโครงสร้างองค์การ การปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนงานในองค์การ ฯลฯ

2. การออกแบบ (design) โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากร เช่นแผนงานโครงการ ความต้องการกำลังคนขององค์การ เส้นทางอาชีพ (career path) ฯลฯ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม โดยทั่วไปแล้วแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

2.1 การพัฒนาให้มีประสบการณ์ในหน้าที่งาน (on the job experience) เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับงานในตำแหน่งงานเดิม หรือระดับผู้บริหารให้มากขึ้น โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงาน (coaching) การโยกย้ายทางภูมิศาสตร์ (geographic transfer) คือให้ไปเรียนรู้ลักษณะงานที่มีสภาพการณ์แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของพื้นที่ เพื่อให้ผู้ที่มารับตำแหน่งบริหารได้เห็นกระบวนการทำงานในภาพกว้าง เกิดมุมมองความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน แต่วิธีนี้ก็อาจไม่เหมาะสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะด้าน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (job rotation) โดยให้ไปเรียนรู้และเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับงานในหน้าที่อื่น ๆ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในอนาคต

2.2 การพัฒนานอกหน้าที่งาน (off the job development) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กว้างขวางขึ้นนอกเหนือจากหน้าที่งาน และเพื่อปรับทัศนคติทางการบริหาร เช่น การฝึกอบรมในหลักสูตรทางการบริหาร การเป็นคณะกรรมการโครงการพิเศษต่าง ๆ การศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น หรือศึกษาหลักสูตรระยะสั้นจากสถาบันการศึกษา โดยองค์การอาจสนับสนุนทุนการศึกษา หรือให้ลาศึกษาต่อ หรือให้ศึกษาในช่วงเวลาที่ไม่ตรงกับการทำงาน ฯลฯ

ตัวอย่างเช่น การพัฒนาสมรรถนะหลัก (core competency) จัดในรูปแบบการฝึกอบรมปฏิบัติการภายในองค์การ (in-house training) และการให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมกับองค์การอื่นภายนอก (public training) ฯลฯ

ทั้งนี้การดำเนินงานครอบคลุมรายละเอียดต่าง ๆ ของรูปแบบการดำเนินงาน เช่น เนื้อหากิจกรรม เวลา งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ฯลฯ

3. การนำไปใช้ (implement) คือการลงมือปฏิบัติการในการพัฒนาบุคลากร ตามรูปแบบที่กำหนด

4. การประเมินผล (evaluation) กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว จำเป็นต้องประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะผลจากการประเมินสามารถบอกถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน และข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งต้องปรุงแก้ไข เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไปมีความสมบูรณ์มากที่สุด

การประเมินผลควรพิจารณาให้ครอบคลุมประเด็นหลักต่อไปนี้

4.1 การประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน

4.2 การประเมินผลบุคลากรตามเป้าหมายหลักของโครงการ/กิจกรรม การได้ว่าเป็นการวัดผลผลิต (outcome) หลังสิ้นสุดการดำเนินงาน หรืออาจติดตามต่อเพื่อวัดผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (impact)

ตัวอย่างเช่น หากดำเนินโครงการเสริมความรู้ด้านภาษาอังกฤษให้กับบุคลากร ผลผลิต คือ ผู้เข้าอบรมมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษตามวัตถุประสงค์การอบรม ผลลัพธ์ คือ ผู้เข้าอบรมสามารถสร้างสรรค์ผลงานหรือปฏิบัติงานได้ดีขึ้นจากการมีความรู้ภาษาอังกฤษ ผลกระทบ คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

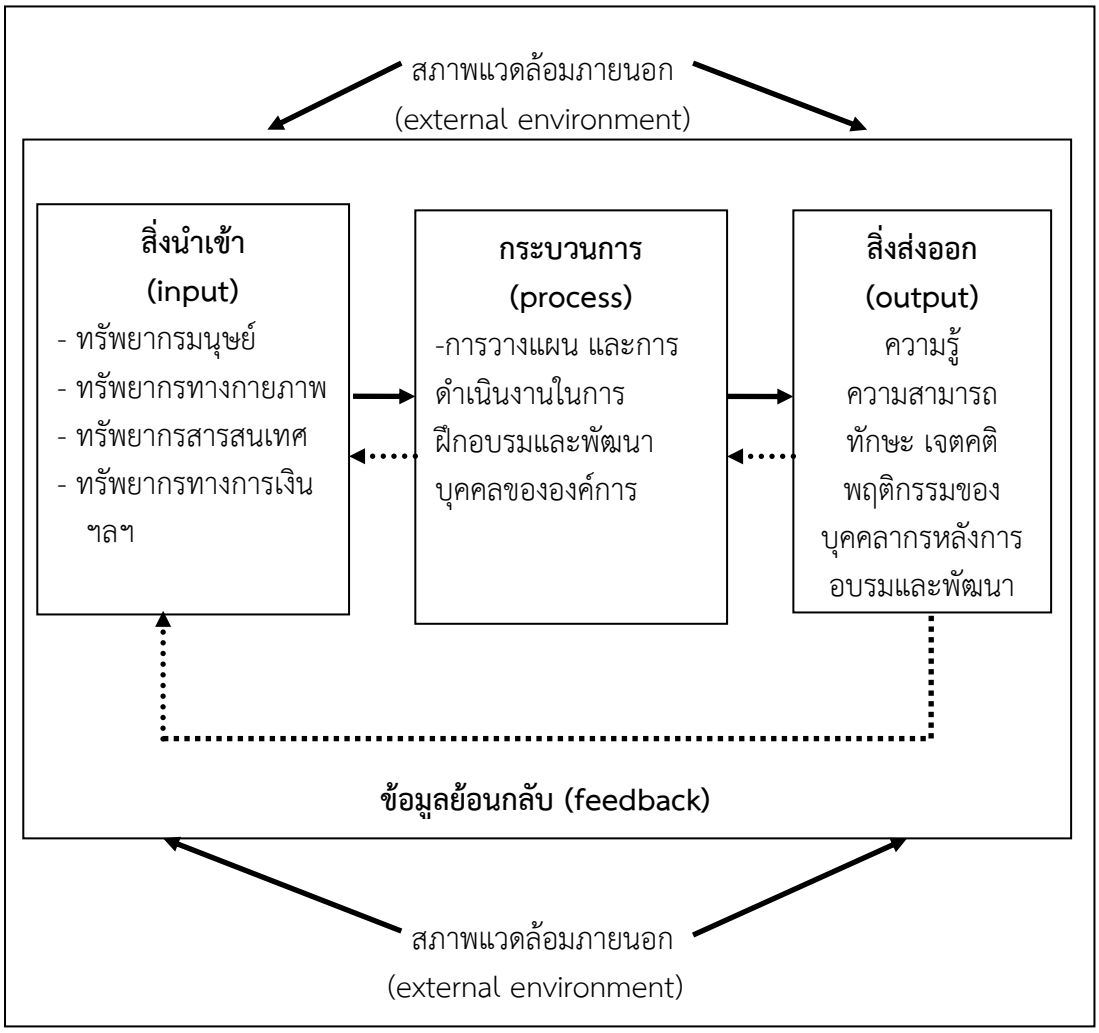
ปัญหาสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลในองค์การส่วนใหญ่มักจะพบว่า เน้นการฝึกอบรมกันอย่างเดียวโดยไม่ได้ให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นด้านการปรับปรุงกระบวนการหรือรูปแบบของการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคลให้ดีขึ้น และบรรลุผลสูงสุดตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลอย่างแท้จริง ผู้บริหารในองค์การของบางหน่วยงานมักคิดว่าการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวสามารถขจัดปัญหาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การให้หมดไป แต่ในความเป็นจริงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลนั้นก็เหมือนกับกิจกรรมอื่น ๆ ขององค์การ ที่ควรมองภาพในเชิงระบบที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับบริบทหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์หรือต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในการจัดการการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลขององค์การ หากองค์ประกอบใดเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นด้วย เมื่อพิจารณาองค์ประกอบหลัก **ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ซึ่งเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน ได้แก่ สิ่งนำเข้า กระบวนการ สิ่งส่งออก**

แต่ทั้งนี้**หากวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ในลักษณะการดำเนินงานที่ต้องควบคุมเพื่อการพัฒนาระบบ** จะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเพิ่มอีกประการ คือ ข้อมูลย้อนกลับ ทำให้ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล **ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ สิ่งนำเข้า กระบวนการ สิ่งส่งออก และข้อมูลย้อนกลับ** โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

อย่างไรก็ดีทุกองค์การในปัจจุบันล้วนเป็นระบบเปิด ดังนั้นย่อมเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับ **สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ** เช่น คู่แข่ง ลูกค้า สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี ฯลฯ สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลทั้งเชิงบวกและลบต่อสิ่งนำเข้า กระบวนการ และสิ่งส่งออกของระบบ อีกทั้งยังเป็นแหล่งของสิ่งนำเข้าต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งข้อมูลย้อนกลับต่อการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวอีกด้วย เช่น คำแนะนำติชมจากผู้เข้าอบรม ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เข้าอบรมตามเป้าหมายการฝึกอบรม ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้ย่อมเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนางานในระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมายิ่งขึ้น

ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรประเมินระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่องและอาจนำตัวชี้วัดในเรื่อง **ผลิตภาพ (productivity)** มาใช้ประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงาน

ประโยชน์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นโดยใช้เวลาน้อยลง เนื่องจากวิทยากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเป็นอย่างดีในเรื่องที่ให้การฝึกอบรม

2. ช่วยให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น เนื่องจากการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับงานที่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจะต้องปฏิบัติ การที่บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานได้เป็นอย่างดี

3. ตอบสนองความต้องการด้านแรงงานขององค์การได้เป็นอย่างดี และสอดรับกับการเปลี่ยนแปลง หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ภายนอกธุรกิจ ได้เป็นอย่างดี

4. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร โดยธรรมชาติของคนเรามักย่อมต้องการพัฒนาตนเอง ต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับและเห็นคุณค่าของตน ดังนั้นเมื่อทางองค์การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ไม่เพียงทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมากขึ้น ยังช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเอง ในขณะเดียวกันเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานจากที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง

5. ช่วยให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องานองค์การ และเพื่อนร่วมงาน กระบวนการฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติ ช่วยให้เกิดความรักสามัคคีในองค์การ หน่วยงาน ช่วยลดความเครียดในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี

บทที่ 2
บทบาท หน้าที่ ของผู้รับผิดชอบการจัดการในงานพัฒนาบุคคล

การจัดการในงานพัฒนาบุคคล เป็นหน้าที่หรือภารกิจหนึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งช่วยให้องค์การถึงพร้อมด้วยบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์การคาดหวัง และใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพงานและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดการในขอบข่ายงานพัฒนาบุคคลจึงมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่อื่น ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การจ่ายผลตอบแทน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ฯลฯ ดังนั้นผู้รับผิดชอบการจัดการในงานพัฒนาบุคคล ต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของงานดังกล่าวนี้อย่างถ่องแท้ และก้าวตามให้ทันกับสถานการณ์ภายนอกองค์การที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบในเชิงบวกหรือเชิงลบต่องานพัฒนาบุคคล

การจัดการในงานพัฒนาบุคคล เป็นงานที่ต้องมีทักษะเฉพาะ มีเครื่องมือและเทคนิคในตัว เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและต้องฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ ไม่ใช่พียงแค่รู้แต่ต้องลงมือทำ กล่าวได้ว่าการจัดการในงานพัฒนาบุคคล คือ การทำให้งานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้ดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามเป้าหมาย ด้วยการใช้ทรัพยากรขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เมื่อกล่าวถึงคำว่า**การจัดการ (management)** มักจะได้ยินอีกคำคือคำว่า **การบริหาร (administration)** ในบางครั้งใช้ควบคู่ว่าการบริหารจัดการ ทั้งนี้คำว่าการบริหารนิยมใช้ในแวดวงราชการ เกี่ยวกับนโยบาย ส่วนการจัดการใช้กันในทางธุรกิจ ในลักษณะของการปฏิบัติ นอกจากนี้การบริหารมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงขององค์การที่ทำหน้าที่กำหนดกรอบนโยบายต่าง ๆ มักเรียกผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้ว่าผู้บริหารระดับสูง ส่วนการจัดการใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมาที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มักอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการซึ่งเป็นตำแหน่งที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าจะใช้เรียกผู้ปฏิบัติงานระดับสูงทั่วไป แต่ในปัจจุบันทั้งสองคำนี้ถือว่าใช้แทนกันได้และมีความหมายเป็นไปในทางเดียวกัน

ลักษณะการจัดการในงานพัฒนาบุคคล การจัดการที่ดีมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ที่ผู้บริหารงานในงานพัฒนาบุคคล ควรคำนึงถึงมีดังนี้

1. การทำร่วมกับผู้อื่นและทำผ่านผู้อื่น (working with and through others) ในการจัดการในงานพัฒนาบุคคล แน่นอนว่าย่อมมีทีมงานในการดำเนินงาน ผู้บริหารงานในงานพัฒนาบุคคลต้องสามารถร่วมงานกับผู้อื่น และสามารถทำให้งานสำเร็จด้วยความพยายามของผู้อื่น ด้วยการรู้จักกระจายงาน กระจายอำนาจหน้าที่ มีการสื่อสารที่ดี สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ สร้างและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ

2. การทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (achieving organizational objectives) วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่มุ่งมั่น มุ่งหวังให้บรรลุ ท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ วัตถุประสงค์ยังใช้

ในการวัดผลการปฏิบัติงาน หากปราศจากวัตถุประสงค์ขององค์การ ก็ทำให้กระบวนการจัดการไม่มีจุดหมายและสูญเปล่า ไม่รู้ทำไปเพื่ออะไร เสมือนการเดินทางที่ไม่มีปลายทาง

3. การเกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (balancing effectiveness and efficiency) คำว่าประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ทั้งสองคำนี้เป็นสิ่งที่ท้าทายผู้ทำหน้าที่ในการจัดการ โดยคำว่า**ประสิทธิผล (effectiveness)** หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ในเบื้องต้น ส่วน**ประสิทธิภาพ (efficiency)** หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่ให้เกิดการสูญเปล่าและใช้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ผู้ทำหน้าที่การจัดการจึงต้องรักษาความสมดุลของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ หากเน้นเฉพาะประสิทธิผลมากเกินไป ผลงานเกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายก็จริง แต่อาจสูญเสียทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดมากไป แต่ถ้าเน้นแต่ประสิทธิภาพมากไปก็อาจใช้ทรัพยากรอย่างระมัดระวังและประหยัดจนเกินเหตุ ย่อมทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กันและต้องทำให้เกิดสมดุล จึงจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ

4. การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด (making the most limited resources) การจัดการมีความสัมพันธ์กับเรื่องเศรษฐศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และหาวิธีจัดสรรทรัพยากรอันจำกัดตอบสนองความต้องการที่มีอย่างไม่จำกัด กล่าวกันว่าการจัดการเสมือนเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ ดังนั้นผู้ทำหน้าที่ในการจัดการต้องจัดสรรและใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และสูญเปล่าน้อยที่สุด

5. การรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (coping with changing environment) ผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการได้อย่างประสบความสำเร็จต้องสามารถคาดการณ์ และปรับการทำงานให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มิใช่เพียงอดทนรอให้ผ่านพ้นไปหรือเพียงแต่เฝ้ามองการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องปรับเปลี่ยนวิถีของการจัดการให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง

การจัดการที่ดีมีลักษณะร่วมที่สำคัญซึ่งผู้บริหารธุรกิจต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้การจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ทำร่วมกับผู้อื่นและสามารถทำผ่านผู้อื่นได้ ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ รักษาความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

ระดับของการจัดการ ในโครงสร้างองค์การโดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่มักมีระดับการจัดการหลายระดับซึ่งแต่ละระดับมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ภาระงาน แตกต่างกันไป และมีผู้บริหารรับผิดชอบในระดับต่าง ๆ ส่วนในองค์การขนาดเล็กอาจมีระดับการจัดการเพียงระดับเดียว ในทางทฤษฎีแบ่งระดับการจัดการในงานบริหารบุคคลออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ดังรายละเอียด

1. การจัดการระดับสูง (top management) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบเกี่ยวกับทิศทางของงานพัฒนาบุคคล พัฒนาและสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนา บุบุคลากรขององค์การ พันธกิจ เป้าหมายระยะยาว แผน และกลยุทธ์ อีกทั้งกำหนดนโยบายในงานพัฒนาบุคลโดยภาพรวมขององค์การ

2. การจัดการระดับกลาง (middle management) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางซึ่งอยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางต้องเข้าใจกลยุทธ์โดยภาพรวม รับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูง แล้วแปลงให้ออกมาเป็นเป้าหมายเฉพาะ และแผนการดำเนินงานที่นำไปใช้ปฏิบัติจริงให้แก่ผู้บริหารระดับต้น นอกจากนี้ยังต้องดูแลการดำเนินงานตามแผน และรับผิดชอบงานโดยทั่วไปในการพัฒนาบุคคล

3. การจัดการระดับต้น (first-level management) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นที่ต้องนำแผนซึ่งผู้บริหารระดับกลางกำหนดไปปฏิบัติให้เกิดผล ความรับผิดชอบและจุดเน้นอยู่ที่เนื้องานในการดำเนินงานปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร

การจัดการพัฒนาบุคลากร เป็นความพยายามที่ทำให้งานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ กล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับสูง ต้องพยายามดึงความรู้ความสามารถ และปัญญาของคนอื่นมาใช้อย่างเต็มที่ในการจัดการงานพัฒนาบุคลขององค์การ ผู้บริหารระดับกลาง ต้องสามารถมอบหมายงานเพื่อใช้กำลังของคนอื่นอย่างเต็มที่ ผู้บริหารระดับต้นต้องใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการทำงาน

ทักษะ สมรรถนะ และบทบาทในการจัดการงานพัฒนาบุคคล ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานในการจัดการ ตลอดจนต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการจัดการ และสามารถแสดงบทบาทที่สำคัญในการจัดการงานพัฒนาบุคคล ดังนี้

1. ทักษะในการจัดการ (management skills) ผู้บริหารควรมีทักษะพื้นฐานในการจัดการ 3 ประการ ดังนี้

1. 1 ทักษะทางความคิด (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วางแผนรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาหรือหาทางออกที่ดีที่สุดให้แก่องค์การได้ ทักษะในด้านนี้มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในระดับสูง ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นก็ต้องมีทักษะนี้ แต่ใช้น้อยลงตามระดับการจัดการ

1.2 ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human relation skill) หมายถึง มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เข้าใจพฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม สามารถโน้มน้าวจูงใจการทำงาน รวมทั้งมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารทั้งกับสมาชิกในองค์การและบุคคลภายนอก ทักษะนี้มีความจำเป็นต่อผู้บริหารทุกระดับในองค์การ

1.3 ทักษะทางเทคนิค (technical skill) หมายถึง มีความเข้าใจในกระบวนงานและสามารถปฏิบัติ หรือใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเฉพาะในงาน สามารถถ่ายทอดให้ความรู้ แนะนำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ทักษะในด้านนี้มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น และลดน้อยลงเมื่อเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น

ผู้บริหารทุกระดับควรมีทักษะในการจัดการทั้ง 3 ประการ คือ ทักษะทางความคิด ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค หรือพูดง่าย ๆ ว่า ต้อง**เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน** แต่จะมีทักษะดังกล่าวมากน้อยแตกต่างกันไปในแต่ละระดับการจัดการ

2. สมรรถนะทางการจัดการ (management competencies) สมรรถนะคือ กลุ่มของทักษะ ความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมที่จำเป็นที่จะจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากงานวิจัยซึ่งศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะทางการจัดการ ได้ระบุถึงสมรรถนะที่จำเป็น 5 อันดับแรกของผู้บริหารงาน ดังรายละเอียดต่อไปน้

2.1 การติดต่อสื่อสาร (communication) ผู้บริหารต้องมีความสามารถทั้งการการพูดและการเขียน กล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลข่าวสาร สื่อถึงอารมณ์ การจูงใจ และการควบคุม มีผลงานวิจัยซึ่งระบุว่าความพึงพอใจต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อความทุ่มเททำงานให้กับองค์การ (อีเวนเซอร์วิช, โคโนพาส์ก และแม็คเทอร์สัน, 2552, หน้า 289) ดังนั้นในการนำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีร่วมกัน นอกจากติดต่อสื่อสารกับพนักงานอย่างเป็นทางการ (formal communication) ซึ่งมีระเบียบแบบแผนปฏิบัติชัดเจน ผู้บริหารควรติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (informal communication) ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ไม่มีพิธีรีตองแต่อย่างใด ให้ความเป็นกันเอง ตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารควรพัฒนาให้มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความเข้าใจและชัดเจนกับเรื่องที่สื่อสารออกไป และสื่อสารอย่างถูกต้องบนพื้นฐานของความจริง เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม ใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทาง เปิดโอกาสให้พนักงานผู้รับสารสามารถโต้ตอบปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดกลับมายังผู้บริหารได้ สร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารตลอดจนพัฒนาระบบการสื่อสารให้ทันสมัยทั่วถึงทั้งองค์การ

2.2 การจัดการตนเอง (self-management) ผู้บริหารต้องสามารถจัดการตนเองไม่ว่าจะเป็นการควบคุมตนเอง การมีวินัย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นคงในอารมณ์ ตลอดจนสามารถกลับคืนสู่ภาวะปกติได้โดยเร็วเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก มีแรงกดดัน และมีความเครียดสูง

2.3 ความสามารถเกี่ยวกับองค์การ (organizational ability) ผู้บริหารต้องมีความตระหนักรับผิดชอบต่อองค์การ สามารถเป็นตัวแทนองค์การ เข้าใจโครงสร้างงานอำนาจหน้าที่และมีความสามารถในการควบคุม

2.4 การมีอิทธิพล (influence) ผู้บริหารต้องมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ด้วยการมีศิลปะในการจูงใจ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีเครือข่ายการทำงาน และมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง

การจูงใจ motivation) การที่ผู้บริหารทำหน้าที่ในการนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจ ซึ่งการจูงใจหมายถึง การทำให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ อย่างเต็มความรู้ความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2556, หน้า 155)

ทฤษฎีการจูงใจ (theories of motivation) การศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจให้ประสบความสำเร็จมีมายาวนานตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 (ค.ศ.1801-1900) จนถึงปัจจุบัน โดยในเอกสารนี้ยกตัวอย่างเพียงบางทฤษฎี เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาพอสังเขปดังนี้

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (need hierarchy theory) หรือทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow, 1970, pp. 35-47) ในทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่า มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุดและมีลำดับขั้นความต้องการจากต่ำไปสูง ถ้าความต้องการในขั้นที่ต่ำกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง

ความต้องการในขั้นที่สูงกว่าก็จะไม่เกิดขึ้น และเมื่อได้รับการตอบสนอง ความต้องการนั้นก็จะไม่จูงใจอีกต่อไป แต่จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไปอีก ทั้งนี้ระดับขั้นความต้องการมี 5 ขั้นตามลำดับดังนี้ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการสำเร็จตามความคิดนึกของตน

ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการนำหรือการสั่งการ ด้วยการหาสิ่งจูงใจต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นอย่างเหมาะสมให้แก่พนักงาน เพื่อจูงใจให้แสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารคาดหวัง

2) ทฤษฎีสองปัจจัย (two-factor theory) โดย Frederick Herzberg เป็นทฤษฎีที่อธิบายปัจจัยสนองความต้องการ โดยสรุปปัจจัยหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในงานมากขึ้น โอกาสความก้าวหน้า ส่วนอีกปัจจัยคือ ปัจจัยบำรุงรักษาจิตใจหรือปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในงาน ช่วยป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจหากปัจจัยเหล่านี้มีไม่เพียงพอ แต่ไม่ได้จูงใจการทำงานของบุคลากร แต่อย่างใด ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การกำกับดูแล สภาพเงื่อนไขในการทำงาน เงินเดือน ค่าจ้าง สถานภาพ และความมั่นคง (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ และ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2557, หน้า 5-40 - 5-41; Nickels, McHugh & McHugh, 2012, p.262)

จากทฤษฎีนี้เห็นได้ว่าหากผู้บริหารจะจูงใจบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในงานต้องจูงใจด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และต้องจัดหาปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในงานให้เหมาะสมเพื่อป้องกันความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน

3) ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่ว่าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จก็ต่อเมื่อได้รับความเสมอภาค โดยพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลที่ได้รับ (outputs) เช่น เงินเดือน รางวัล หรือสิ่งตอบแทนต่าง ๆ ฯลฯ กับปัจจัยนำเข้า (inputs) ซึ่งก็คือสิ่งที่บุคคลได้ทุ่มเทให้กับการทำงาน เช่น ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม ฯลฯ นอกจากนี้ยังเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลที่ได้รับกับปัจจัยนำเข้าของตนเองกับของผู้อื่น หากพบว่าไม่เสมอภาคก็จะขจัดความไม่เสมอภาคออกไป (สาคร สุขศรีวงศ์, 2556, หน้า 171) ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีนี้มาใช้เพื่อประโยชน์ในการนำด้วยการตระหนักถึงความสมดุลระหว่างผลได้รับกับสิ่งที่บุคคลได้ทุ่มเทให้องค์การ รวมทั้งต้องให้ความเสมอภาคกับบุคลากรทุกคน

ทฤษฎีการจูงใจที่ยกตัวอย่างข้างต้นล้วนศึกษาเพื่อหาปัจจัยหรือวิธีการที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและเกิดพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ที่สำคัญคือผู้บริหารต้องนำความรู้จากทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติเพื่อทำให้การนำมีประสิทธิภาพซึ่งเอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการ

ภาวะผู้นำ

ผู้บริหารจึงต้องทำตัวให้เป็นผู้นำ (leader) ที่มีภาวะผู้นำ คือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีบทบาทเหนือบุคคลอื่นในองค์การและใช้อิทธิพลทำให้บุคคลปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ไม่ใช่เป็นแค่เพียงผู้บริหารในตำแหน่งเท่านั้น

การศึกษาภาวะผู้นำจากอดีตถึงปัจจุบันแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ แนวการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ แนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และแนวการศึกษาด้านสถานการณ์ (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณและวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2557, หน้า 5-40 - 5-41) ดังสรุปเพื่อเป็นแนวทางการศึกษาดังนี้

1) แนวการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (trait approach) การศึกษาในแนวนี้มุ่งหาคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณธอย่างไร ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถสำรวจตัวเองและพัฒนาให้มีดีในด้านต่าง ๆ

2) แนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (behavioral approach) นักวิชาการที่ศึกษาในแนวนี้เห็นว่าการเป็นผู้นำไม่ใช่แค่มีคุณลักษณะที่ดี แต่ต้องแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจและสร้างสรรค์ผลงานที่ดี ดังนั้นแนวทางการศึกษาจึงมุ่งให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยผลงานการศึกษาที่สำคัญทั้งกลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกน เจ้าของทฤษฎีความเป็นผู้นำมิติเดียว กลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ซึ่งกำหนดทฤษฎีผู้นำ 2 มิติ และ Blake & Mouton ผู้คิดค้นทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (managerial grid) ฯลฯ ระบุในลักษณะเดียวกันว่าพฤติกรรรมผู้นำที่เด่นชัดมี 2 แบบ ได้แก่ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคนกล่าวคือ ผู้นำที่มุ่งงานจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มุ่งความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำที่มุ่งคนจะเอาใจใส่ดูแล สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ผู้นำมีพฤติกรรมใดเด่นชัดขึ้นกับการปริมาณการผสมผสานของพฤติกรรมแต่ละแบบ ผู้บริหารสามารถนำแนวการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในการนำว่าต้องมีพฤติกรรมทั้งมุ่งงานและมุ่งคน แต่การแสดงออกของพฤติกรรมดังกล่าวแบบใดจะมากจะน้อยก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้บริหารเผชิญ

3) แนวการศึกษาด้านสถานการณ์ (situation approach) เป็นการศึกษาที่มุ่งหาคำตอบว่ามีปัจจัยสถานการณ์ใดบ้าง เช่นการศึกษา ทฤษฎีหนทางเป้าหมาย โดย House &Mitchell ระบุว่าผู้นำต้องรู้จักปรับใช้แบบพฤติกรรมที่เหมาะสม ดังนี้ ผู้นำแบบชี้นำ (directive leadership) เหมาะกับสถานการณ์ที่งานซับซ้อน ผู้ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดแนวทางการดำเนินงาน จึงต้องดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่น แต่ขาดความพร้อมในการดำเนินงาน จึงต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ เน้นความสัมพันธ์ของทีมงาน ให้การช่วยเหลือและการควบคุมดูแลการทำงาน สำหรับผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเชื่อมั่น และเต็มใจทำงาน ดังนั้นการมอบหมายงานจึงเป็นลักษณะให้อิสระ ให้คำปรึกษา และติดตามงานเป็นระยะ สำหรับแบบสุดท้ายคือผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement oriented leadership) เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นในงาน มีความสามารถ แต่อาจไม่เต็มใจทำงาน ดังนั้นจึงต้องมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนความเห็นในงานการให้อิสระ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (อลิชา โรเบิร์ตส, 2556, หน้า 28-29)

2.5 ทำงานเป็นทีม (teamwork) ผู้บริหารต้องสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้นำของทีม และเป็นสมาชิกในทีมที่ดี ตลอดจนเป็นตัวอย่างของการเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (altruism) เป็นการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นเพื่อให้กลุ่มงานมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) หมายถึง การปฏิบัติตามระเบียบและสนองนโยบายขององค์การ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) หมายถึง การมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่าง ๆ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) หมายถึง การคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจจะเกิดตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์การนั้นต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยการกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อคนอื่นจึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic virtue) หมายถึง ความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ เช่น มีส่วนร่วม สนใจเข้าร่วมประชุม เก็บความลับ มีความรู้สึกต้องการพัฒนาองค์การ และมีการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์การ

บทบาทการจัดการ (management roles) จากการศึกษาของ Henry Mintzberg ได้สรุปบทบาทการจัดการที่ผู้บริหารทุกคนทำอยู่เป็นประจำอยู่ 10 บทบาท และในบางครั้งทำหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน โดยจัดเป็นกลุ่มบทบาทการจัดการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ บทบาทระหว่างบุคคล และบทบาทเกี่ยวกับข้อมูล (Strydom, 2011, p.67-70) ดังรายละเอียด

1. บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Roles) ในการจัดการงานพัฒนาบุคคลขององค์การ ย่อมมีทั้งโอกาสและปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่ตัดสินใจในทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์ที่เผชิญ โดยบทบาทในกลุ่มนี้แบ่งออกเป็นบทบาทย่อย 4 ประการ ได้แก่ บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ (entrepreneur role) คือ ต้องทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และหาทรัพยากรทางเลือกอื่นที่เป็นไปได้อย่างเหมาะสม บทบาทของการเป็นผู้รับมือกับความยุ่งยาก (disturbance handler) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็ว บทบาทการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiator role) ผู้บริหารต้องสามารถให้ข้อเสนอ ทำการตัดสินใจ และยอมรับในข้อยุติจากการเจรจาต่อรอง บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator role) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ดีที่สุดในการแบ่งสันปันส่วนและใช้ทรัพยากร

2. บทบาทระหว่างบุคคล (interpersonal roles) ผู้บริหารมีบทบาทการจัดการในลักษณะที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ บทบาทในกลุ่มนี้ได้แก่ บทบาทการเป็นสัญลักษณ์ (figurehead role) ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทการเป็นตัวแทนขององค์การ บทบาทการเป็นผู้นำ (leader role) โดยทำหน้าที่กำหนดทิศทางและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และบทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (liaison role) กล่าวคือผู้บริหารต้องติดต่อประสานการทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องตรงกันในการทำงาน

3. บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล (informational roles) ผู้บริหารต้องมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลซึ่งเป็นทรัพยากรหนึ่งที่สำคัญขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นบทบาทการติดตาม(monitor role)

คือ ติดตามและรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับองค์การ บทบาทการเผยแพร่ข้อมูล (disseminator role) และบทบาทการเป็นผู้แถลงข่าว (spokesperson) ในนามขององค์การ

บทบาทการจัดการเสมือนเป็นกลุ่มงานที่ต้องทำ เมื่ออยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานของการเป็นผู้บริหาร

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้บริหารในงานพัฒนาบุคคลควรมีทักษะที่จำเป็นในการจัดการทั้งทักษะทางความคิด มนุษย์สัมพันธ์ และทางเทคนิค อีกทั้งต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะหลักทางการจัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การจัดการตนเอง ความสามารถเกี่ยวกับองค์การ การมีอิทธิพล และการทำงานเป็นทีม นอกเหนือจากนี้ผู้บริหารยังมีบทบาทการจัดการที่ต้องทำ ได้แก่ บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ บทบาทระหว่างบุคคล และบทบาทเกี่ยวกับข้อมูล

หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม

ผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมต้องฝึกฝนตนให้มีความสามารถและปฏิบัติหน้าที่ต่อไปนี้ให้ดีที่สุด

1. ให้คำแนะนำและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ผู้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้คำแนะนำและจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในด้านปฏิบัติการอบรมและมีความสามารถรอบตัวเพื่อตอบคำถามและให้คำปรึกษาได้อย่างดี

2. วางแผนงานโครงการฝึกอบรม

ในการวางแผนการอบรมผู้จัดโครงการจะต้องมีการวางแผนลำดับขั้นตอนในเรื่องการอบรม กลุ่มเป้าหมายเข้ารับการอบรม งบประมาณ วันเวลา สถานที่ การติดต่อทาบทามผู้เชี่ยวชาญให้มาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม การเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ การประชาสัมพันธ์การฝึกอบรม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

อนึ่ง หากต้องการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม สามารถดำเนินการได้ 5 วิธีหลัก ดังนี้

1) การสัมภาษณ์ จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2) การสังเกต จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน หรือสภาพ บรรยากาศในการทำงานที่เกิดขึ้น ซึ่งมองว่ายังเป็นปัญหาและสามารถนำการจัดฝึกอบรมเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาให้บรรเทาลง

3) การสำรวจ/แบบสอบถาม โดยใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามความต้องการการฝึกอบรมไปยังบุคคลากร

4. การสนทนากลุ่ม โดยสนทนากับกลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะจัดฝึกอบรม เพื่อหาประเด็นหรือหัวข้อการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ที่

5. การตรวจสอบเอกสาร เป็นการพิจารณาจากการปฏิบัติงาน การเข้าออกงาน การลา เพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและนำมาสู่ระบบการฝึกอบรม

3. ดำเนินโครงการฝึกอบรม

ในการดำเนินงานหน่วยงานฝึกอบรมจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละด้านในการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมถึงการดูแลความเรียบร้อยและการติดต่อประสานงานผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มกิจกรรมจนเสร็จสิ้น

4. วิเคราะห์และประเมินผล

โครงการฝึกอบรม จะมีการประเมินโครงการได้หลากหลายช่องทาง ทั้งทางด้านประเมินจากผลงาน ประเมินจากการทดสอบความรู้ หรือจากแบบสอบถาม ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในการอบรมในแต่ละครั้ง หรือผลผลิต (output) จากการฝึกอบรมบรรลุตามผลที่คาดหวังไว้หรือไม่ หรืออาจติดตามผลการฝึกอบรมไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ทราบถึงผลลัพธ์ (outcome) ที่ตามมา และผลกระทบ (impact) ที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

บทที่ 3
การจัดโครงสร้างองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

การจัดหน่วยงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อองค์การไม่ว่าจะมีเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือเล็กก็ตาม เพราะการจัดหน่วยงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลจะสะท้อนถึงศักยภาพขององค์การในการบริหารบุคลากรและความเป็นระบบ ทั้งนี้หน่วยงานจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เป็นหน่วยที่ให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์การ รวมทั้งยังต้องเป็นหน่วยที่มีความสามารถในการดำเนินงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อใช้ประโยชน์จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ที

วัตถุประสงค์ในการมีหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

ความจำเป็นในการมีหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การแข่งขันมีรูปแบบใหม่ ๆ ออกมาเช่นกัน ดังนั้นองค์การจึงต้องพัฒนาบุคลากรขององค์การ ทั้งบุคลากรใหม่ บุคลากรที่มีการโยกย้ายงาน บุคลากรเดิมที่ต้องเพิ่มศักยภาพอยู่ตลอดเวลา โดยสรุปวัตถุประสงค์ในการมีหน่วยงาน ดังนี้

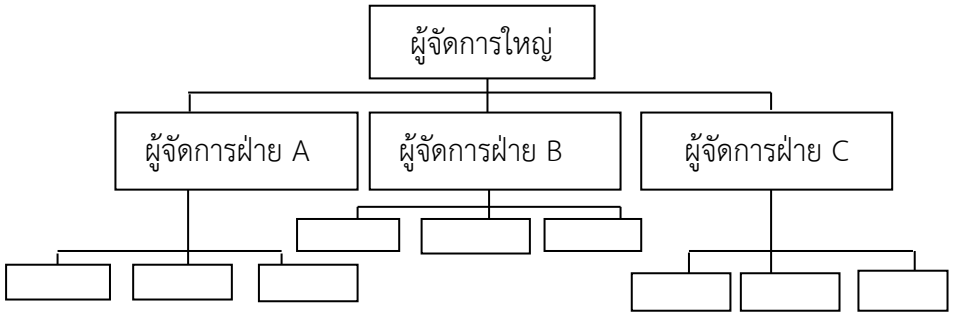
1. เพื่อสร้างแนวคิดและความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การต่อการทำงานและต่อบุคลากรใหม่ที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เช่น สร้างการรับรู้และความเข้าใจเรื่องขององค์การ ความต้องการขององค์การ บุคลากรที่สำคัญขององค์การ วิสัยทัศน์ขององค์การและพันธกิจ และอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานสำหรับจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในการให้ความรู้ด้านนี้โดยเฉพาะ

2. เพื่อดำเนินงานตามนโยบายของผู้บริหารองค์การ หน่วยงานสำหรับจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเป็นหน่วยงานที่ต้องรับข้อมูลและความต้องการของผู้บัญชา ผู้บริหาร เพื่อประกาศให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบในทุกเรื่อง เช่น เรื่องการเปลี่ยนเป็นการผลิตในแต่ละไตรมาส การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ และการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

3. เพื่อเป็นตัวกลางในการพัฒนาบุคคลเมื่อมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ การปรับเวลางานตามนโยบาย ฯลฯ

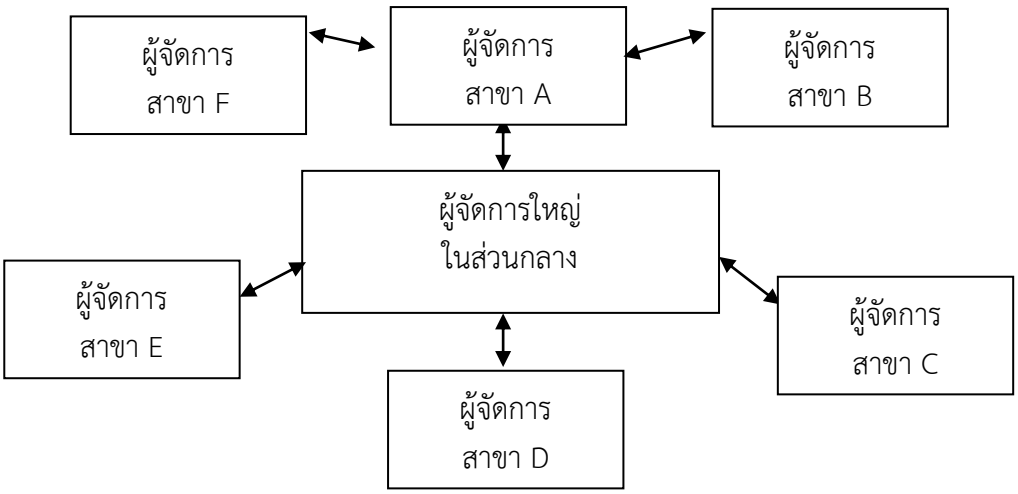
โครงสร้างของการจัดหน่วยงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

โครงสร้างของการจัดหน่วยงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน้าที่การงาน โดยโครงสร้างของการจัดหน่วยงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลส่วนใหญ่นิยมจัด**โครงสร้างองค์กากรตามหน้าที่งานหรือแผนกงานย่อย**



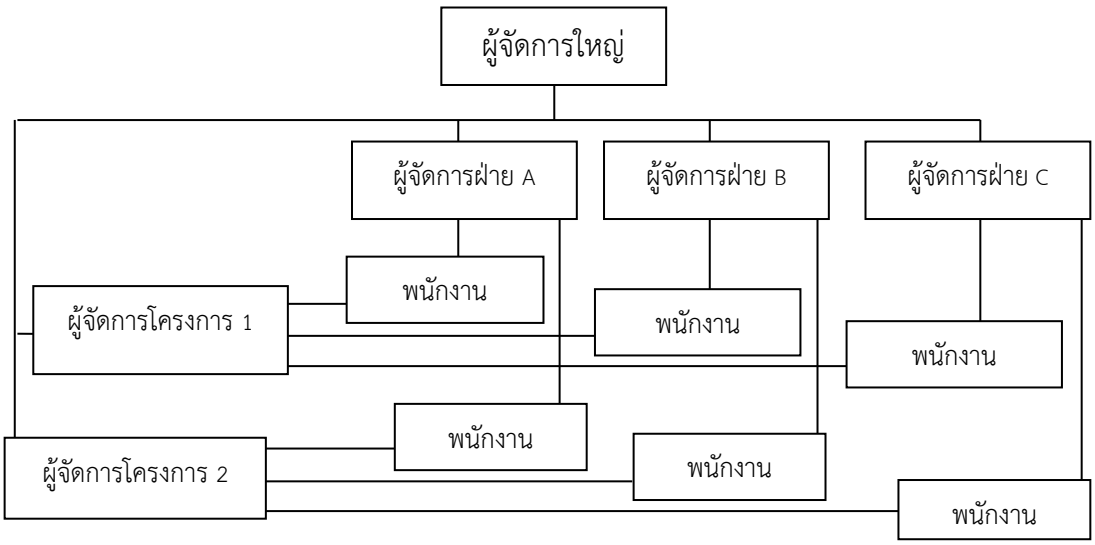
ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่

หากองค์กรมีขนาดใหญ่ หรือมีธุรกิจในเครือหรือสาขาเป็นจำนวนมาก การจัดหน่วยงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล สามารถ**จัดโครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย (network organization structure)** การจัดโครงสร้างองค์การในรูปแบบนี้เน้นความเชื่อมโยงส่วนงานต่าง ๆ มาที่ศูนย์กลาง โดยมีผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการประสานงานและกำกับดูแลมากกว่าการบังคับบัญชาสั่งการ โดยกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ การปฏิบัติการขององค์การในโครงสร้างนี้จำเป็นต้องมีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อเชื่อมโยงการทำงาน โครงสร้างองค์การแบบเครือข่ายจึงมีข้อดี คือ ตอบสนองความต้องการของของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว สายการบังคับบัญชาสั้นลง ข้อเสียคือ ควบคุมดูแลยาก ลงทุนเป็นจำนวนมากเพื่อให้องค์การมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เกิดความเสี่ยงจากการจารกรรมข้อมูลทางธุรกิจ



ภาพที่ 3.2 โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย

นอกจากนี้หากบูรณาการงานระหว่างฝ่ายที่ดำเนินการเฉพาะกิจ สามารถจัดโครงสร้าง**องค์การในรูปแบบเมตริกซ์ (matrix)**



ภาพที่ 3.2 โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management: HRM) เกิดจากแนวคิดที่ว่าทรัพยากรมนุษย์คือ สินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์การ และทุนมนุษย์เป็นทุนที่ยั่งยืนที่สุดเท่าที่องค์การมีอยู่ ในหน่วยงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ก็เช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นขององค์การที่ต้องการบุคลากรคุณภาพดี ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนผูกพันคงอยู่กับองค์การ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อดำเนินกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนรับเข้ามาทำงานจนกระทั่งพ้นออกจากงาน โดยให้มีความสอดรับกับเป้าหมายขององค์การและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีบุคคลคุณภาพพร้อมปฏิบัติงานนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงาน

วัตถุประสงค์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญครอบคลุมบทบาทงานซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ดังนี้

1. จัดหาทรัพยากรมนุษย์ (human resource acquisition) การดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นตั้งแต่ก่อนที่จะได้มาซึ่งบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการวางแผนกำลังคนที่จะทำให้ผู้บริหารเกิดความชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะงานในส่วนต่าง ๆ ที่มีอยู่ และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งสามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และมีเพียงพอที่จะช่วยขับเคลื่อนให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปได้และบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ในการได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการก็ต้องสรรหาและคัดเลือกเป็นอย่างดี หากองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เก่งและดี

ด้วยแล้ว ย่อมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มศักยภาพการดำเนินงานและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้องค์การก็ย่อมเป็นที่หมายปองและจูงใจให้คนดีและเก่งในรุ่นต่อ ๆ ไป ต้องการเข้ามาร่วมทำงาน เกิดเป็นโอกาสที่ดีในการคัดคนมีคุณภาพเข้าสู่องค์การ

2. ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ (human resource utilization) จากคำกล่าวที่มักได้ยินเสมอในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ใช้ได้จริงและเกิดผลสัมฤทธิ์การทำงานที่ดีในทุกองค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องตระหนักในการมอบหมายหน้าที่งานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีของบุคลากร ตลอดจนต้องประเมินผลว่าบุคลากรมีศักยภาพในการทำงานเหมาะสมตามที่คาหวังหรือไม่ รวมทั้งผู้บริหารต้องหาวิธีดึงศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริงของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน กล่าวกันว่าศักยภาพของคนเรามีมากมายอย่างไม่น่าเชื่อ เหมือนขุมพลังอันยิ่งใหญ่ที่แอบซ่อนอยู่ภายใน และหลายคนยังใช้พลังที่มีอยู่นี้ยังไม่เต็มที่ อีกทั้งศักยภาพของบุคลากรบางคนไม่เพียงเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านอื่นแก่องค์การ นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงศักยภาพของตนเอง ยังเป็นการสร้างความรู้สึก หรือทำให้บุคคลรับรู้ได้ถึงความเชื่อมั่นและการยอมรับในศักยภาพของตนจากผู้บริหาร ซึ่งการรับรู้เช่นนี้ย่อมเอื้อต่อผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอีกด้วย

3. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น มีความก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิม และปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้โดยธรรมชาติของคนเราแล้วนั้นย่อมต้องการพัฒนาตัวเอง และต้องการให้ชีวิตการทำงานของตนมีความเจริญก้าวหน้าดียิ่ง ๆ ขึ้นไป หากไม่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถก็คงเดิม ไม่เก่งขึ้น เหมือนย่ำอยู่กับที่ไม่ไปไหน มิหนำซ้ำผ่านไปนานวันเข้า ความรู้ความสามารถในการทำงานที่มีอยู่จะลดน้อยถอยลงแย่กว่าเดิม ดังนั้นหากผู้บริหารให้ความใส่ใจวางแผนและปฏิบัติการพัฒนา หรือส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งควรมีทั้งการพัฒนาเรื่องความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงเรื่องวิธีคิด ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานด้วย ผลที่ได้รับกลับมาไม่เพียงเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร แต่ยังทำให้ประสิทธิภาพขององค์การดีขึ้นตามไปด้วย

4. รักษาทรัพยากรมนุษย์ (human resource retention) ทุกองค์การย่อมต้องการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ มีความสามารถ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีพฤติกรรมที่ดี ให้คงอยู่กับองค์การให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะคุณลักษณะดังกล่าวล้วนคือปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ นอกจากนี้การรักษาบุคลากรยังหมายรวมถึงการคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร และมาตรฐานของผลงานที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีวิธีการต่าง ๆ ในการรักษาบุคลากร เช่น การจูงใจการทำงาน การเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ ฯลฯ อย่างไรก็ตามวิธีการเหล่านั้นต้องมีความเหมาะสมกับบุคลากร สามารถแข่งขันได้โดยเฉพาะในแวดวงธุรกิจ ที่มักจะได้ยินเรื่องการซื้อตัวบุคลากรที่มีฝีมือดีจากองค์การอื่นกันบ่อยครั้ง แต่ที่สำคัญต้องเป็นวิธีที่เหมาะสมกับศักยภาพขององค์การที่จะดำเนินการได้

หลักพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์การ เป็นไปตามหลักการพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ คือระบบคุณความดี และระบบอุปถัมภ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ระบบคุณความดี (merit system) เน้นให้ความสำคัญกับความถูกต้องและดีงามในการดำเนินกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีหลักการสำคัญดังนี้

1.1 ความเสมอภาค (equity) คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ซึ่งกำหนดมีสิทธิหรือโอกาสเท่า ๆ กัน ปฏิบัติต่อบุคคลภายใต้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่องในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยไม่นำความแตกต่างของบุคคลในประเด็นต่าง ๆ เช่น เพศ ศาสนา ฐานะทางสังคม ฯลฯ มาเป็นข้อกีดกันหรือเลือกปฏิบัติ

1.2 สมรรถนะ (competence) คือ การคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ บุคคลใดมีสมรรถนะที่ดีมีความเหมาะสมตรงตามเกณฑ์ของงานมากที่สุด ย่อมมีโอกาสได้รับการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งงานนั้นๆ มากกว่าบุคคลที่มีสมรรถนะด้อยกว่า

1.3 ความมั่นคงในงาน (security of tenure) คือ การคุ้มครองและรับประกันว่าบุคลากรทุกตำแหน่งงานขององค์การจะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน หรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด หรือปราศจากเงื่อนไขอื่นใดตามที่ได้ตกลงไว้เบื้องต้นระหว่างองค์การและบุคลากร

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (political neutrality) คือ การดำเนินงานที่ไม่เปิดโอกาสให้เกิดการแทรกแซงทางการเมืองจากฝ่ายใดก็ตาม ทั้งที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์การ หรือกล่าวได้ว่าในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร ต้องไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อำนาจหรืออิทธิพลของใคร

2. ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) มีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรมโดยสิ้นเชิง การดำเนินกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นความพอใจส่วนบุคคลของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซง ให้ความสำคัญและให้โอกาสกับบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมไม่ว่าจะเป็นลูกหลาน ญาติพี่น้อง พวกพ้องคนสนิท หรือบุคคลที่ทำให้ได้รับทรัพย์สินมีค่าหรือความสำเร็จตามความมุ่งหมายบางประการตอบแทนกลับมา จึงเห็นได้ว่าหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบอุปถัมภ์เน้นในเรื่องสายโลหิต ความชอบพอเป็นพิเศษ และการแลกเปลี่ยนต่างตอบแทน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามระบบนี้ ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรู้สึกได้ถึงความไม่มั่นคงในงาน เพราะการพิจารณาหรือตัดสินใจใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บริหาร ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานย่อมทำงานเพื่อเอาใจผู้บริหารมากกว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ แต่อย่างไรก็ดีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบอุปถัมภ์นั้นมีส่วนช่วยให้การประสานงาน ทำได้สะดวกรวดเร็วขึ้นและลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานที่อาจเกิดขึ้นได้ เพราะบุคคลมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. การวางแผนกำลังคน (manpower planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเป็นลำดับแรกในการกำหนดอัตรากำลังคนไว้ล่วงหน้าให้มีจำนวนเพียงพอและมีคุณสมบัติอันเหมาะสมทุกตำแหน่งงานในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

กระบวนการวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคนมีขั้นตอนสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์กำลังคนในปัจจุบัน การพยากรณ์กำลังคนในอนาคต และการจัดทำแผนกำลังคนและการนำแผนไปปฏิบัติ ดังรายละเอียด

1.1 การวิเคราะห์งาน (job analysis) เป็นการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบัน และงานซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ในการวิเคราะห์งานต้องรวบรวมให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีความครอบคลุมและมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุด ข้อมูลและข้อสนเทศดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับกิจกรรมอื่น ๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานควรมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 คำบรรยายลักษณะงาน (job description) หรือคำพรรณนางาน คือ ข้อความที่แสดงรายละเอียดทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับลักษณะงาน เช่น ชื่อตำแหน่งงาน ขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ปฏิบัติ ลักษณะการบังคับบัญชา สภาพหรือเงื่อนไขในการทำงาน ฯลฯ

1.1.2 คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) คือข้อความแสดงลักษณะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ที่ต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ อีกทั้งมอบหมายงานให้ตรงกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ บุคลิกลักษณะ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่องาน ฯลฯ

อย่างไรก็ตามคำบรรยายงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานต้องทันสมัย ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

ตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

คำบรรยายงาน

* ชื่อตำแหน่งงาน: พนักงานจัดฝึกอบรม
* หน่วยงานที่สังกัด: ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
* ผู้บังคับบัญชา: หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
* ลักษณะงาน: สำรวจข้อมูลความต้องการการฝึกอบรม จัดทำฐานเก็บข้อมูลการฝึกอบรมของบุคลากร ปฏิบัติการการฝึกอบรม ประเมินผลการฝึกอบรม และรายงานสรุปผลให้แก่ผู้บังคับบัญชา
* การแต่งกาย: ตามเครื่องแบบที่กำหนด
* วันและเวลาทำงาน: วันจันทร์-วันเสาร์ เวลา 8.00-18.00 น. หยุดวันอาทิตย์

คุณสมบัติพนักงาน

* เพศหญิง อายุ 20 ปีขึ้นไป
* เชื้อชาติและสัญชาติไทย
* จบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสาขาการจัดการ
* มีความสามารถในการสื่อสารภาษาไทย และหากความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ
* มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ตั้งใจทำงาน
* มีบุคลิกภาพดี มีมนุษย์สัมพันธ์ รักในงานบริการ
* สามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานได้
* สามารถขับขี่รถจักรยานยนต์และรถยนต์ได้

อย่างไรก็ดีการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน กระบวนการทำงานในหลาย ๆ องค์การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือบางหน้าที่งานลักษณะงานไม่ตายตัว มีความยืดหยุ่น บุคคลอาจต้องทำงานข้ามบทบาทหน้าที่ หรือต้องใช้ความสามารถหลายอย่างในบุคคลคนเดียว ด้วยเหตุนี้จึงไม่นิยมเขียนคำบรรยายงาน หรือหากเขียนจะเป็นแบบกว้าง ๆ ไม่ตายตัว

1.2 การวิเคราะห์กำลังคนในปัจจุบัน (manpower inventory analysis) ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบันขององค์การ ได้แก่ จำนวนพนักงาน ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคนที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ความรู้ความสามารถและทักษะ ประวัติการทำงานกับองค์การ นอกจากนี้ในการวิเคราะห์กำลังคนในปัจจุบันยังทำให้ได้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของกำลังคน เช่น การลาศึกษาต่อ การขอโยกย้าย การเกษียณอายุ จำนวนและโอกาสของผู้ที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ฯลฯ รวมไปถึงข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการขาดงาน (absenteeism rate) อัตราการลาออกจากงาน (turnover rate) และอัตราการคงอยู่ของพนักงาน (retention rate)

1.3 การพยากรณ์กำลังคนในอนาคต (manpower forecasting) เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อกะประมาณจำนวนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อปริมาณงาน ทั้งนี้กำลังคนควรมีจำนวนเท่าใดนั้นต้องพิจารณาข้อมูลสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งในส่วนของนโยบายธุรกิจ เช่น การขยายกิจการ การควบรวมกิจการ การลดขนาดองค์การ การนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนกำลังคน ฯลฯ รวมถึงพิจารณาข้อมูลการประเมินกำลังคนในปัจจุบัน เช่น การขอโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณอายุ อัตราการขาดงาน อัตราการลาออก ฯลฯ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงกำลังคน เช่น สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ข้อบังคับทางกฎหมายฯลฯ

1.4 การจัดทำแผนกำลังคนและการนำแผนไปปฏิบัติ (manpower plan and implementation) ในการจัดทำแผนกำลังคนนั้นควรครอบคลุมทั้งแผนการพัฒนากำลังคนในปัจจุบันและแผนกำลังคนในอนาคตเพื่อทดแทนกำลังคนในปัจจุบัน หรือเพื่อรองรับภาระงานที่จะเกิดขึ้นตามเป้าหมายของธุรกิจได้อย่างสมดุล อย่างไรก็ดีแผนที่จัดทำขึ้นย่อมไม่เกิดประโยชน์หากไม่ได้นำแผนไป

ปฏิบัติจริงในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องล้อไปตามแผนกำลังคน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา ฯลฯ ดังนั้นหากการนำแผนไปปฏิบัติและสามารถทำได้ตามที่กำหนด ย่อมทำให้องค์การมีกำลังคนที่เพียงพอและเหมาะสมกับงาน

2. การสรรหา (recruitment) คือ กระบวนการแสวงหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการและมีความสนใจได้มาสมัครงานเพื่อเข้ารับการคัดเลือกให้ทำงานกับองค์การ จากความหมายของการสรรหาจึงเห็นได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง มาจากกิจกรรมการวางแผนกำลังคน และมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการคัดเลือกที่จะเกิดขึ้นตามมา อย่างไรก็ดีการดำเนินกิจกรรมการสรรหาอาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้กำหนดตามแผนกำลังคนที่วางไว้เบื้องต้น เนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เดิมลาออกกะทันหัน หรือถูกให้ออก หรือประสบเหตุที่ไม่สามารถมาทำงานได้ ฯลฯ

2.1 ข้อพิจารณาในการสรรหา การดำเนินกระบวนการสรรหาบุคคล ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ทำหน้าที่สรรหาควรพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 นโยบายขององค์การ (organizational policies) ในการสรรหาเพื่อให้มีบุคคลมาสมัครงานนั้นต้องสอดรับกับนโยบายขององค์การ ซึ่งเสมือนเป็นกรอบหรือขอบเขตให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องและมีความเหมาะสม เช่น บางองค์การกำหนดนโยบายสรรหาบุคคลภายใน ดังนั้นข้อกำหนดตามนโยบายนี้จะไปปรากฏในรายละเอียดคุณสมบัติของผู้สมัครงานในการประกาศรับสมัคร อีกทั้งการประชาสัมพันธ์การรับสมัครเลือกใช้สื่อซึ่งจำกัดเฉพาะให้บุคคลภายในทราบโดยทั่วกัน ในทางกลับกันถ้ามีนโยบายสรรหาบุคคลภายนอก การประกาศรับสมัครงานย่อมต้องใช้ช่องทางหลากหลายเพื่อทำให้ข่าวสารแพร่กระจายไปยังบุคคลภายนอกได้อย่างกว้างขวาง ฯลฯ

2.1.2 แผนกำลังคน (manpower plan) แผนกำลังคนซึ่งแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับงาน คุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน เวลาที่ต้องการรับบุคคล เงื่อนไขในการทำงาน ทำให้ผู้รับผิดชอบทำหน้าที่สรรหาสามารถวางแผนดำเนินการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามความต้องการ และทันตามเวลาที่ต้องการ นอกจากนี้แผนกำลังคนยังทำให้ทราบความต้องการบุคลากรของทุกหน่วยงานในองค์การโดยภาพรวม จึงสามารถวางแผนดำเนินการสรรหาไปในคราวเดียวกันเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย

2.1.3 สถานการณ์ขององค์การ (organizational situation) การสรรหาต้องคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์การที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพราะอาจทำให้ความต้องการบุคลากรไม่เป็นไปตามแผนกำลังคนที่วางไว้ หรือต้องปรับเปลี่ยนคุณลักษณะบุคลากรที่ต้องการ

2.1.4.สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกหลายประการมีอิทธิพลต่อกระบวนการสรรหา เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้ผู้ทำหน้าที่สรรหาสามารถเลือกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการสรรหาขององค์การ หรือนำมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการรับสมัครที่มีความสะดวกรวดเร็วและตรวจสอบได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้นโยบายรัฐบาลมีส่วนสำคัญ อย่างในปัจจุบันได้เน้นการยกระดับทักษะความรู้ความสามารถของกำลังคนในประเทศ จึงจัดทำคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับบุคคลหลายสาขาอาชีพ ทำให้ในการสรรหา อาจเพิ่มข้อกำหนดคุณสมบัติพนักงานเกี่ยวกับการได้รับ

การรับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ หรือการเปิดประชาคมอาเซียนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือระหว่างประเทศสมาชิกโดยเสรี ทำให้มีแรงงานหลากหลายมากขึ้นทั้งความแตกต่างในทางลักษณะประชากร รวมไปถึงสมรรถนะส่วนบุคคล ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาจำเป็นต้องปรับกระบวนทัศน์ในการสรรหาไม่ว่าจะเป็นวิธีการ การพิจารณาถึงกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครงานชาวต่างชาติ ฯลฯ

2.2 แหล่งการสรรหา

การสรรหาบุคคลเพื่อให้มาสมัครงานกับองค์การ สามารถหาได้จาก 2 แหล่ง ต่อไปนี้

2.2.1 การสรรหาจากภายในองค์การ (internal recruitment) เป็นการจูงใจและแสวงหาบุคคลจากภายในองค์การ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรขององค์การที่มีความสนใจและมีคุณสมบัติตรงข้อกำหนดได้สมัครในตำแหน่งที่ต้องการ การสรรหาบุคคลจากภายในองค์การอาจ**ดำเนินการอย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยก็ได้**

2.2.2 การสรรหาจากภายนอกองค์การ (external recruitment) เป็นการจูงใจและแสวงหาผู้สมัครจากภายนอกที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการได้มาสมัครเพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานกับองค์การ การสรรหาอาจเป็นไปในลักษณะที่เปิดเผย ประกาศรับสมัครอย่างกว้างขวาง หรือดำเนินการในลักษณะไม่เปิดเผยเนื่องจากมีบุคคลภายนอกองค์การที่หมายมั่นไว้อยู่แล้วของผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบการสรรหา

การสรรหาบุคคลขององค์การสามารถทำได้ทั้งการสรรหาจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์การ อย่างไรก็ดีเมื่อองค์การมีตำแหน่งว่างลงและตำแหน่งนี้สามารถช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร มักพิจารณาสรรหาบุคคลจากภายในที่ปฏิบัติกับองค์การอยู่แล้ว ยกเว้นว่าไม่มีบุคลากรภายในที่เหมาะสมกับตำแหน่ง หรือมีนโยบายที่ต้องการเปิดกว้างรับสมัครทั้งบุคคลภายในและภายนอกที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ เพื่อให้มีตัวเลือกมากขึ้น

2.3 วิธีการสรรหา

การดำเนินการสรรหาบุคคล เพื่อจูงใจให้มาสมัครงานกับองค์การ สามารถทำได้หลายวิธี สรุปเป็นแนวทางเพื่อการศึกษาดังนี้

2.3.1 การโฆษณารับสมัครงาน (job advertisement) เป็นความพยายามที่จะจูงใจและประกาศให้บุคคลกลุ่มเป้าหมายทราบถึงการรับสมัครงาน ทั้งนี้การประกาศการรับสมัครงานควรพิจารณาเลือกสื่อที่มีความเหมาะสมกับงบประมาณค่าใช้จ่าย และความครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ เช่น แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์องค์การ เฟซบุ๊ก โซเชียลเน็ตเวิร์คทางธุรกิจ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ แหล่งประกาศงานออนไลน์ ฯลฯ

2.3.2 การสมัครด้วยตนเองของผู้สมัครงาน (walk-in applicants) โดยเปิดรับสมัครตลอดอย่างไม่มีฤดูกาล และสรรหาจากเอกสารการสมัครงานที่บุคคลได้ติดต่อยื่นไว้กับองค์การเพื่อรอรับการพิจารณาเมื่อมีตำแหน่งงานว่าง วิธีการนี้มักใช้ได้กับองค์การขนาดใหญ่ซึ่งมีชื่อเสียงและมีความมั่นคง เพราะเป็นที่สนใจและมุ่งหวังเข้าทำงานของบุคคลโดยทั่วไป

2.3.3 การติดต่อผ่านหน่วยงานจัดหางาน (using outside recruitment agencies) ในการสรรหาบุคคลสามารถติดต่อผ่านหน่วยงานจัดหางานภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งทำหน้าที่เสมือนเป็นคนกลางระหว่างนายจ้างหรือองค์การที่ต้องการรับสมัครงานกับผู้สมัครงาน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในส่วนภาครัฐ คือ กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ซึ่งให้บริการจัดหางาน รับสมัครงาน บรรจุงาน จัดหาตำแหน่งงานว่าง ณ หน่วยบริการสำนักงานจัดหางานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค อีกทั้งยังจัดกิจกรรมวันนัดพบแรงงานเป็นประจำ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ต้องการสรรหาจ้างงาน และผู้สมัครงานได้พบกัน ตลอดจนพิจารณาคัดเลือกกันโดยตรง สำหรับหน่วยงานจัดหางานภาคเอกชน เป็นการดำเนินธุรกิจจัดหางานโดยเรียกเก็บค่าบริการหรือค่าใช้จ่ายจากผู้รับบริการ

2.3.4 การติดต่อสถาบันการศึกษา (contact to educational institutions) สถาบัน การศึกษาเป็นแหล่งผลิตบุคลากรในสาขาอาชีพต่าง ๆ ดังนั้นผู้ทำหน้าที่สรรหาสามารถติดต่อไปยังสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อเข้าไปรับสมัครงาน หรือแจ้งความประสงค์ด้านคุณสมบัติบุคคลที่ต้องการ แล้วให้ทางสถาบันการศึกษาคัดเลือกผู้จะสำเร็จการศึกษามาให้ หรือการติดต่อรับนักศึกษาฝึกงาน หากนักศึกษามีผลงานดีก็รับเข้าทำงานต่อไป นอกจากนี้หากองค์การมีความพร้อมสูงอาจจัดตั้งสถาบันการศึกษาหรือสนับสนุนให้ทุนการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนป้อนสู่องค์การในอนาคต

2.3.5 การติดต่อผ่านองค์การวิชาชีพ (networking with professional association) องค์การวิชาชีพต่าง ๆ จะเป็นที่รวมข้อมูลผู้เป็นสมาชิกในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ จึงมีฐานข้อมูลบุคคลสำหรับใช้ประโยชน์ในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ

2.3.6 การแนะนำโดยบุคคล (personal recommendation) เป็นการบอกกล่าวให้พนักงานซึ่งทำงานอยู่กับองค์การหรือใครที่รู้จัก ได้แนะนำญาติหรือเพื่อน ๆ ซึ่งมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ได้มาสมัครงานกับองค์การ

2.3.7 การเชิญบุคคลมารับตำแหน่ง (inviting qualified people for the position) วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่สรรหาทาบทาม และเชื้อเชิญบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการให้เข้ามาทำงานกับองค์การ การใช้วิธีการนี้เหมาะกับการสรรหาบุคคลให้มาดำรงตำแหน่งในระดับสูงขององค์การ

2.3.8 การซื้อตัว (employee poaching) เป็นการจูงใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นเป็นที่ต้องการ โดยให้ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ในการทำงานที่สูงกว่าหน่วยงานเดิมของบุคคลนั้น ๆ ในการซื้อตัวบุคคลอาจซื้อมาจากองค์การอื่นหรือองค์การที่เป็นคู่แข่งทางธุรกิจ

การเลือกใช้วิธีการสรรหาแบบใดนั้น ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ระยะเวลา และความพร้อมขององค์การ นอกจากนี้อาจใช้ทางเลือกอื่นที่หลากหลายแทนการสรรหาพนักงานประจำ เช่น การจ้างพนักงานที่ทำงานอยู่เดิมให้ทำงานล่วงเวลา การจ้างพนักงานชั่วคราว การใช้ผู้รับเหมาช่วงที่รับงานต่อจากธุรกิจไปทำให้เสร็จสมบูรณ์ หรือการใช้ผู้รับเหมาอิสระสำหรับงานบางประเภทขององค์การ ฯลฯ

2.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสรรหา

การสรรหาบุคคลอาจจะมีผู้สนใจมาสมัครต้องการร่วมงานกับองค์การอย่างมากมายหรือไม่มีเลยก็เป็นได้ ทั้งนี้เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการหลัก ได้แก่

2.4.1. ปัจจัยภายในองค์การ (internal organizational factors) เช่น ความมีชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ทำเลที่ตั้งขององค์การ ลักษณะงาน เงื่อนไขการทำงาน นโยบายการบริหารงาน การจ่ายผลตอบแทน ฯลฯ

2.4.2 ปัจจัยภายนอกองค์การ (external organizational factors) เช่น สภาวะตลาด แรงงานในสาขาวิชาชีพที่องค์การต้องการ ทัศนคติและค่านิยมที่มีต่อการทำงานของบุคคล สภาพการ จ้างงานของคู่แข่ง นโยบายรัฐบาล กฎหมาย การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีระหว่างประเทศ ฯลฯ

3. การคัดเลือก (selection) คือ กระบวนการในการรวบรวมข้อมูลของบุคคลที่มาสมัครงานกับองค์การและพิจารณาเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติที่ดีเหมาะสมตรงกับตำแหน่งงานและความคาดหวังมากที่สุด ดังนั้นหากดำเนินการคัดเลือกบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม และถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน ย่อมทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ทำประโยชน์ให้แก่องค์การได้อย่างคุ้มค่านำมาซึ่งความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า ตลอดจนช่วยเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

กระบวนการคัดเลือก กิจกรรมการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่ต้องการนั้นดำเนินการต่อจากกิจกรรมการสรรหาซึ่งสิ้นสุดเมื่อมีผู้มาสมัครงานตรงตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด จากนั้นกระบวนการคัดเลือกจึงเริ่มต้นดังนี้

3.1 การประกาศการคัดเลือก (selection announcement) เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับการคัดเลือก เช่น รายชื่อผู้สมัครที่มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือก วัน เวลา สถานที่ในการคัดเลือก รวมถึงหลักฐานเอกสารต่าง ๆ ที่ต้องนำมาในวันคัดเลือก โดยรายละเอียดการคัดเลือกอาจแจ้งไปในประกาศเดียวกับการสรรหา

3.2 การปฏิบัติการคัดเลือก (actual selection) ในการคัดเลือกบุคคลสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน หรือใช้หลายวิธีประกอบกันดังนี้

3.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารแนะนำตัว (resume analysis) ข้อมูลจากเอกสารนี้ทำให้ผู้รับผิดชอบการคัดเลือกได้ทราบรายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งผู้สมัครได้นำเสนอคุณสมบัติตัวเอง เช่น ประวัติส่วนบุคคล ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทัศนคติ แรงจูงใจ แนวคิดการทำงาน ฯลฯ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจคัดเลือก เอกสารแนะนำตัวมักมีความยาวประมาณหนึ่งหน้ากระดาษ และส่งมาคู่กับจดหมายสมัครงาน อย่างไรก็ดีการคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งระดับสูงเอกสารแนะนำตัวต้องเป็นทางการอย่างละเอียด เขียนเน้นถึงประสบการณ์ทำงานหรือผลงานที่ผ่านมาความยาวมักมากกว่าสองหน้ากระดาษ เรียกได้ว่าเป็นบทสรุปย่อของคำบรรยายหรือข้อเขียนประวัติบุคคล ซึ่งเรียกในภาษาอังกฤษว่า curriculum vitae หรือ CV

3.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากใบสมัคร (application form analysis) ใบสมัครถือว่าเป็นเครื่องมือลำดับแรก ๆ ในการคัดเลือก ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการจาก

ผู้สมัครได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง อีกทั้งเป็นแนวทางที่ทำให้สังเกตเห็นลำดับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ผ่านมา

3. 2.3 การทดสอบ (employment tests) แบบทดสอบในการคัดเลือกบุคคลสามารถจัดทำขึ้นในลักษณะต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

3.2.4 การสัมภาษณ์ (interviews) เป็นการสนทนาระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้สมัครงาน เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้รับทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้สมัครงานมากขึ้น นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในใบสมัครหรือเอกสารแนะนำตัว อีกทั้งเพื่อประเมินสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งงานของผู้สมัครงาน เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับงาน ทักษะทางภาษา ความสามารถทางเทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนประเมินบุคลิกภาพทั้งรูปร่างหน้าตา โหงวเฮ้ง เพื่อความเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุดคือเพื่อประเมินทัศนคติและการแสดงออกเชิงพฤติกรรม เช่น มุมมองเกี่ยวกับงาน การมองโลกในแง่บวก น้ำเสียง กิริยามารยาท ท่าทาง ฯลฯ ที่จะเป็นผลดีต่องาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์การได้อย่างไม่มีปัญหา

3.3 การตรวจสอบภูมิหลัง (background check) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ผู้สมัครงานได้แจ้งมานั้นถูกต้องครบถ้วน เพื่อป้องกันการก่อปัญหาแก่องค์การภายหลังจากที่รับเข้าเป็นพนักงาน โดยควรตรวจสอบทั้งเรื่องประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานที่ผ่านมา ประวัติสุขภาพ ประวัติคดีต่าง ๆ หรือการทำเรื่องเสื่อมเสียใด ๆ

3.4 การตรวจสุขภาพ (evaluation of medical checkup) ในการคัดเลือกบุคคลนั้นอาจให้ผู้สมัครตรวจสอบสุขภาพในสถานพยาบาลที่กำหนด เพื่อให้ได้ข้อมูลเท็จจริงเกี่ยวกับสุขภาพของผู้สมัคร และสามารถคัดบุคคลที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงเข้ามาเป็นพนักงานประจำ ตลอดจนป้องกันผู้มีโรคติดต่อเข้ามาสู่องค์การ และป้องกันไม่ให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายหลังเกี่ยวกับปัญหาสุขภาพของพนักงานที่มีมาก่อนสมัครงาน

3.5 การตัดสินใจว่าจ้าง (hiring decision) คือ การที่ผู้มีอำนาจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ตัดสินใจเลือกบุคคลซึ่งผ่านกระบวนการต่าง ๆ ที่กำหนดในการคัดเลือกเข้าทำงานกับองค์การ ทั้งนี้อาจกำหนดระยะเวลาทดลองงาน (probation period) เพื่อตรวจสอบและประเมินพฤติกรรมและผลการทำงานก่อนการบรรจุเป็นพนักงานประจำ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นได้ว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการสำคัญเพื่อให้ได้บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมกับงานที่องค์การเปิดรับมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสนใจและมีความละเอียดรอบคอบในการคัดเลือกมากขึ้น เพื่อให้ได้คนที่ใช่ตรงตามที่ต้องการอย่างแท้จริง มาช่วยกันทำงาน สร้างสรรค์ผลงาน และมีพฤติกรรมทำงานที่ดี เพื่อ ความสำเร็จตามเป้าหมาย และส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ

4. การปฐมนิเทศ (orientation) คือการชี้แจงเบื้องต้นเพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การที่เขาจะเข้ามาดำเนินชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเตรียมความพร้อมด้านจิตใจให้เกิดความรัก ความผูกพัน ที่จะร่วมงานภายใต้ความศรัทธา ไว้วางใจในการทำงานกับองค์การตั้งแต่ต้น กล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการแนะนำให้พนักงานใหม่ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและการทำงาน และทำให้พนักงานเกิดความประทับใจต่อองค์การตั้งแต่เริ่มต้นทำงาน ทั้งนี้ในมุมมองของหลายคนอาจเห็นว่าการปฐมนิเทศดูเหมือนเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ไม่ค่อยมีความสำคัญในการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่อันที่จริงแล้วผู้บริหารไม่ควรมองข้ามเพราะเป็นกิจกรรมที่มีผลต่อจิตใจ ความคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ พนักงานใหม่แต่ละคนต่างมีทัศนคติ มีมุมมอง แบบแผนความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ และความคาดหวังเกี่ยวกับงานและองค์การในแบบฉบับของตนเองมาก่อนที่จะเริ่มงาน หรือพนักงานใหม่บางคนยังฝังใจกับสภาพและบรรยากาศการทำงานขององค์การเดิมซึ่งเคยทำงานมาก่อนทั้งในด้านบวกและลบ หรือได้ยินได้ฟังเรื่องราวเกี่ยวกับองค์การที่จะมาเริ่มงานทั้งในด้านบวกและลบเช่นกัน จึงอาจเกิดความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจในสิ่งที่ผิดๆ หรือมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับองค์การ รวมถึงเกิดความขัดแย้งทางจิตใจระหว่างสภาพการทำงานที่คาดหวัง และสภาพความจริงที่ต้องเผชิญเมื่อทำงาน การเริ่มต้นขจัดปัญหาเหล่านี้ทำได้ด้วยการจัดกิจกรรมการปฐมนิเทศ

รูปแบบการจัดปฐมนิเทศ

การจัดปฐมนิเทศพนักงานขององค์การ สามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบหลักดังนี้

4.1 การปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ (formal orientation) ในองค์การขนาดใหญ่ซึ่งรับพนักงานจำนวนมากอาจจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทั้งหมดในรูปแบบที่เป็นทางการ ซึ่งมีพิธีการเปิดปิดการปฐมนิเทศ มีลำดับขั้นตอนกิจกรรมอย่างชัดเจน นอกจากนี้ในการปฐมนิเทศอาจดำเนินกิจกรรมอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและการปฏิบัติงาน เช่น อบรมสัมมนาให้ความรู้และเสริมทักษะในการทำงาน การนันทนาการ ฯลฯ โดยเลือกใช้สถานที่จัดกิจกรรมภายในหรือภายนอกองค์การ

4.2 การปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ (informal orientation) ในองค์การขนาดเล็กส่วนใหญ่จะเป็นการปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเป็นการพูดคุยอย่างไม่มีพิธีรีตองโดยเจ้าของธุรกิจ หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากรใหม่ หรือพนักงานเดิมซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง อย่างไรก็ดีในองค์การขนาดใหญ่ก็ดำเนินการปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการโดยผู้บังคับบัญชาในแต่ละแผนกงานย่อยด้วยเช่นกัน

การจัดปฐมนิเทศไม่ว่าจะเป็นในลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ล้วนช่วยให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับองค์การและการทำงาน ช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ รวมทั้งสร้างความรู้สึกอบอุ่นใจ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยว และคลายความวิตกกังวลเกี่ยวกับการทำงาน ที่สำคัญช่วยให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้เร็ว วางตัวเหมาะสม และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา

ผู้บริหารทุกองค์การย่อมต้องการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวัง และมีประสิทธิภาพที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ขณะเดียวกันในส่วนพนักงานซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วก็ย่อมต้องการพัฒนาตัวเองให้มีศักยภาพการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อโอกาสความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ดังนั้นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองความท้าทายเหล่านี้ของธุรกิจ และสามารถจูงใจพนักงานได้ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจ ธุรกิจก้าวหน้าและพนักงานก็มีความก้าวหน้าไปพร้อมกัน คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา

การฝึกอบรม (training) มีบทบาทสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้รับการยอมรับจากการศึกษาวิจัยจำนวนมาก ประกอบกับธุรกิจต่างเริ่มให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น เนื่องมาจากได้รับอิทธิพลจากการแข่งขันที่รุนแรง และผลความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ขององค์การที่ได้ลงทุนในการพัฒนา

การพัฒนา (development) เป็นการมองไปสู่อนาคตข้างหน้าของพนักงานที่จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถพร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ (จินตนา ธนวิบูลย์ชัย, 2559, หน้า 9-34) กล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์การให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าต่อตนเองและองค์การ (ชุลีวรรณ โชติวงษ์, 2557, หน้า 9) สรุปได้ว่าการพัฒนาคือ กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่ดีและเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เหมาะสม แก่พนักงาน เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งงานบริหารหรือความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต และเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ

จากความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น จึงเห็นได้ว่าสองคำนี้มีความหมายไปในทางเดียวกันในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมไปถึงเสริมสร้างทัศนคติที่ดีเพื่อการทำงานให้แก่พนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ และพนักงานแต่ละคนด้วย แต่มีนัยยะที่ต่างกัน คือ การฝึกอบรมมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล เพื่อให้เกิดผลระยะสั้นคือความสำเร็จของงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลเพื่อผลสำเร็จในระยะยาวคือความสำเร็จของงานในอนาคต ความก้าวหน้าขององค์การ และความก้าวหน้าของบุคลากร

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation) คือ กระบวนการอย่างเป็นทางการที่ใช้พิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงาน (Mariotti & Glackin, 2014, p.468) กล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการในการพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคคล เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานซึ่งกำหนดไว้ของตำแหน่งงาน (Aswathappa, 2014, p.321) หรือเป็นกระบวนการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน (จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ, 2558, หน้า 140) สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการวัด และตัดสินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเมื่อเทียบกับมาตรฐานของตำแหน่งงาน ทั้งนี้ยังมีคำศัพท์อื่นที่ใช้กันโดยทั่วไป เช่น การประเมินผลพนักงาน (employee appraisal) การประเมินผลบุคลากร (personnel appraisal) ฯลฯ

6.1วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

6.1.1. เพื่อพิจารณาบรรจุพนักงานใหม่ให้เป็นพนักงานประจำ ในบางองค์การซึ่งรับพนักงาน เข้ามาจะไม่บรรจุเป็นพนักงานประจำทันที แต่จะให้ทดลองงานก่อนในระยะเวลาหนึ่ง หาก

เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด หรือเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจึงจะบรรจุให้เป็นพนักงานประจำขององค์การ

6.1.2 เพื่อวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและวินิจฉัยข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้ประเมินสามารถบ่งชี้ได้ว่าพนักงานปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไร มีประสิทธิภาพและมีผลงานตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือดีกว่า หรือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของตำแหน่งงาน รวมถึงระบุได้ว่ามีประเด็นใดที่เป็นปัญหาหรือยังเป็นข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจะได้วางแผนหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

6.1.3 เพื่อวางแผนพัฒนาพนักงาน เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ประเมินเห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยในด้านต่าง ๆ ของพนักงานผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนอบรมและพัฒนาในการเสริมจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของพนักงานให้หมดไป เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น และส่งเสริมความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพหรือหน้าที่การงานของพนักงานต่อไปในอนาคต

6.1.4 เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานของพนักงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่อง ชี้วัดความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงาน จึงนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารในการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน หรือเลื่อนตำแหน่งหากมีความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานดี รวมไปถึงการพิจารณาลดตำแหน่ง หรือให้ออกจากงานหากการปฏิบัติงานย่ำแย่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

6.1.5 เพื่อพิจารณากำหนดผลตอบแทนให้แก่พนักงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความ เป็นเหตุเป็นผลที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส หรืออื่น ๆ รวมไปถึงการพิจารณาปรับขึ้นค้าจ้างหรือเงินเดือนจากฐานเดิม

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสำคัญต่อตัวพนักงานเอง เพราะทำให้พนักงานทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงาน และข้อบกพร่องในการทำงานของตนเองที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาให้มีสมรรถนะการทำงานที่ดีขึ้น และมีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไปในเส้นทางอาชีพที่ต้องการ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานยังมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ในการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน เช่น การฝึกอบรมเพื่อเสริมความสามารถของพนักงาน การจูงใจพนักงานในการให้ผลตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานงานไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ให้ออก ไล่ออก ฯลฯ รวมทั้งยังเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์การควรปรับปรุงเรื่องใดที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

6.2 ข้อพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีข้อพิจารณาที่สำคัญดังนี้

6.2.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard of performance) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินต้องพิจารณาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเกณฑ์แสดงถึงความคาดหวังที่พนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ พึงปฏิบัติ

6.2.2 ความถี่ในการประเมิน (frequency of evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องจัดทำอย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาผลงานต่อไป อย่างไรก็ดีต้องกำหนดความถี่ในการประเมินอย่างเหมาะสม เช่นทุกเดือน ทุกไตรมาส ทุก 6 เดือน ฯลฯ เพื่อให้การประเมินผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และเกิดประโยชน์ในการบริหารงาน

6.2.3 ผู้ประเมิน (evaluator) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินต้องศึกษาและทำความเข้าใจวิธีการและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติอย่างถ่องแท้ นอกจากนี้ผู้ประเมินต้องรู้ทันเจตนาในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน

6.2.4 วิธีการประเมิน (method of evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธีซึ่งใช้เครื่องมือการประเมินที่แตกต่างกันไป เช่น แบบประเมิน แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ อย่างไรก็ดีวิธีการประเมินต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะตำแหน่งงาน จำนวนผู้รับการประเมิน เวลา ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตัวอย่างวิธีซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1) การจัดอันดับ (rating scale) เป็นการประเมินโดยให้คะแนนตามมาตราที่แบ่งไว้ในระดับต่าง ๆ เช่น 1 2 3 4 5 6 7 หรือ 1 2 3 4 5 หรือ -3 -2 -1 0 1 2 3 หรือจัดทำเป็นมาตราจัดอันดับแบบกราฟิก (graphic rating scale) คือ เขียนกลุ่มคำซึ่งแสดงระดับที่แตกต่างกันแล้วระบุค่าคะแนน เช่น ต้องปรับปรุง (1) พอใช้ (2) ปานกลาง (3) ดี (4) ดีมาก (5) หรือ น้อยที่สุด (1) น้อย (2) ค่อนข้างน้อย (3) ค่อนข้างมาก (4) มาก (5) มากที่สุด (6) หรือใช้คำคุณศัพท์แบบขั้วตรงข้าม (bipolar adjectives) เช่น มาก 7 6 5 4 3 2 1 น้อย

การประเมินตามวิธีการนี้ ผู้ประเมินจะพิจารณาแต่ละรายการประเมิน แล้วเลือกให้คะแนนแก่ผู้รับการประเมินตามระดับคะแนนที่กำหนด เมื่อประเมินครบทุกรายการแล้วรวมคะแนน นอกจากนี้สามารถแปลงคะแนนเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย แล้วแปลผลคะแนนตามเกณฑ์ ดังตัวอย่าง

รายการประเมิน	ระดับคะแนน					คะแนน
	1	2	3	4	5	ประเมิน
ความรอบรู้ใน				/		4
ผลสัมฤทธิ์ในงาน			/			3
คุณภาพผลงาน				/		4
ภาวะผู้นำ					/	5
พฤติกรรมการทำงาน					/	5
					รวม	21
คิดเป็นร้อยละ = (21 x 100)/25 = 84 ค่าเฉลี่ย = 21/5 = 4.2 ระดับ ดี						

นอกจากนี้ในแต่ละรายการประเมินอาจทำการถ่วงน้ำหนักคะแนนเท่ากันหรือแตกต่างกันก็ได้ตามความเหมาะสมในแต่ละลักษณะงาน ดังตัวอย่าง

รายการประเมิน		ระดับคะแนน					คะแนนประเมิน
		1	2	3	4	5	
ความรอบรู้ในงาน	(0.1)				/		0.4
ผลสัมฤทธิ์ในงาน	(0.3)			/			0.9
คุณภาพผลงาน	(0.3)				/		1.2
ภาวะผู้นำ	(0.1)					/	0.5
พฤติกรรมการทำงาน	(0.2)					/	1.0
						รวม	4

คิดเป็นร้อยละ = $\frac{4 \times 100}{(0.1x5)+(0.3x5)+(0.3x5)+(0.1x5)+(0.2x5)}$ = 80

ค่าเฉลี่ย = 4/1 = 4

ระดับดี

หมายเหตุ ต่ำกว่าร้อยละ 40 หรือค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 = ต้องปรับปรุงเร่งด่วน
ร้อยละ 40-59 หรือค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 = ควรปรับปรุง
ร้อยละ 60-70 หรือค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 = ปานกลาง
ร้อยละ 71-89 หรือค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 = ดี
ร้อยละ 90-100 หรือค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 = ดีมาก

2) การตรวจสอบรายการ (checklists) เป็นการตรวจสอบว่าพนักงานที่ถูกประเมินมีคุณสมบัติตามรายการหรือตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าพนักงานมีคุณสมบัติตรงตามรายการในข้อใดให้ใส่เครื่องหมายหน้าข้อ ส่วนในรายการประเมินใดหากพนักงานมีคุณสมบัติไม่ตรงให้เว้นไว้ ข้อที่มีเครื่องหมายให้แปลงตามคะแนนที่กำหนดแล้วรวมคะแนน

รายการ	**คะแนน**	**การตรวจสอบ**	**คะแนนประเมิน**
ความรอบรู้ในงาน	20	/	20
ผลสัมฤทธิ์ในงาน	20	/	20
คุณภาพผลงาน	20	/	20
ภาวะผู้นำ	20	-	-
มีพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน	20	/	20
		รวมคะแนน	80
		คิดเป็นร้อยละ (80x100)/100 = 80	

ค่าคะแนนในแต่ละรายการอาจกำหนดไม่ให้เท่ากันก็ได้หรือที่เรียกว่าเป็นการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนักคะแนน (weighted checklists) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละลักษณะของงาน ดังตัวอย่าง

รายการ		**คะแนน**	**การตรวจสอบ**	**คะแนนประเมิน**
ความรอบรู้ในงาน	(0.1)	20	/	2
ผลสัมฤทธิ์ในงาน	(0.2)	20	/	4
คุณภาพผลงาน	(0.2)	20	/	4
ภาวะผู้นำ	(0.3)	20	-	-
พฤติกรรมการทำงาน	(0.2)	20	/	4
			รวมคะแนน	16

คิดเป็นร้อยละ = $\frac{(14 \times 100)}{(0.1\times20)+(0.2\times20)+(0.2\times20)+(0.3\times20)+(0.2\times20)}$

= 70

3) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incidents) ในการประเมินด้วยวิธีการนี้ผู้ประเมินต้องหมั่นสังเกต และบันทึกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเด่นทั้งทางที่ดีหรือไม่ดีของพนักงานซึ่งเข้าไปเกี่ยวข้องในเหตุการณ์หรือกิจกรรมที่สำคัญขององค์การ หรือบันทึกผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว

4) การบรรยายความ (essay appraisal) ผู้ประเมินเขียนบรรยายแสดงความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของพนักงานที่ถูกประเมิน ในการเขียนบรรยายอาจทำในลักษณะที่เปิดกว้างให้ผู้ประเมินเขียนแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ หรือกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้แสดงความคิดเห็น เช่น ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จุดแข็งและจุดอ่อน ข้อควรปรับปรุง ฯลฯ การประเมินโดยวิธีการนี้มักใช้ประกอบคู่กับการประเมินแบบอื่น

5) การประเมินตามหลักการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objective) การประเมินลักษณะนี้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานผู้ถูกประเมินร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ต้องการและยอมรับได้ของทุกฝ่าย และใช้วัตถุประสงค์ดังกล่าวเป็นมาตรฐานในการประเมินเพื่อนำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเทียบเคียงว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เบื้องต้นหรือไม่

6) การประเมินตนเอง (self-appraisal or self-rating) เป็นวิธีการที่ให้พนักงานให้คะแนนตนเองในแต่ละรายการประเมิน รวมทั้งเปิดโอกาสให้เขียนบรรยายผลงานของตนและส่งหลักฐานประกอบการบรรยายภายใต้รายการหรือเกณฑ์ประเมิน จากนั้นผู้ประเมินตรวจสอบการประเมินและสรุปให้คะแนนอีกครั้ง ทั้งนี้หากผลคะแนนที่ได้รับน้อยกว่าคะแนนที่ได้ประเมินตนเองต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้อธิบายประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เหตุผลถึงที่มาของคะแนน

7) การเปรียบเทียบเป็นคู่ (paired comparison) เป็นการประเมินโดยเปรียบเทียบพนักงานกันทีละคู่ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนด เพื่อจำแนกความแตกต่างในการปฏิบัติงานและเรียงลำดับ

พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีที่สุดไปจนถึงแย่ที่สุด การประเมินลักษณะนี้ค่อนข้างใช้เวลาจึงเหมาะกับองค์การซึ่งมีพนักงานไม่กี่คน

8) การประเมินแบบ 360 องศา (360 degree feedback) เป็นการประเมินพนักงานตามรายการประเมินที่กำหนดโดยผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าหรือผู้รับบริการ รวมทั้งให้พนักงานได้ประเมินตนเอง การประเมินลักษณะนี้ทำให้ได้ข้อมูลจากรอบด้าน (full-circle feedback) หรือได้ข้อมูลจากหลายแหล่งทุกทิศทางทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน

จากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวข้างต้น ผู้รับผิดชอบการประเมินต้องออกแบบจัดทำเครื่องมือประเมิน เช่น แบบประเมิน แบบสังเกต ฯลฯ ให้สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลด้วย รวมทั้งต้องมีความสมบูรณ์ครอบคลุมมาตรฐานของการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ที่สำคัญการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใด ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ลักษณะตำแหน่งงาน จำนวนผู้รับการประเมิน ผู้ประเมิน เวลา และค่าใช้จ่าย

7. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน หรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือการเปลี่ยนสถานะบุคคล (change in personnel status) เป็นกิจกรรมหนึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งนำข้อมูลหรือข้อสนเทศจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกับตำแหน่งงานในโครงสร้างองค์การ รวมทั้งเหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์การที่เกิดขึ้นจากผลกระทบของสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอยซึ่งส่งผลต่อรายได้ขององค์การ ทำให้ต้องปลดพนักงานบางส่วนออก ฯลฯ นอกจากนี้เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ เช่น นโยบายการส่งเสริมความก้าวหน้าแก่บุคลากร นโยบายการปรับโครงสร้างองค์การ ระเบียบการลงโทษบุคลากร ฯลฯ

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือการเปลี่ยนสถานะงานของบุคลากรในองค์การ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การให้ออกและการไล่ออก ดังนี้

7.1 การโยกย้าย (transfers) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปอีกตำแหน่งงานที่มีลักษณะต่างไปจากเดิม หรือตำแหน่งงานเหมือนเดิมแต่ที่ทำงานอยู่ในที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ซึ่งต่างไปจากเดิม โดยบุคลากรยังคงได้รับอัตราเงินเดือนหรือได้รับค่าจ้างเท่าเดิม รวมทั้งระดับชั้นของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม การโยกย้ายจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปในทิศทางแนวนอน (horizontal movement) ทั้งนี้การโยกย้ายตำแหน่งงานของบุคลากรในองค์การแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ โดยลักษณะแรกคือ การโยกย้ายถาวร ซึ่งเป็นการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งเดิมและไปดำรงตำแหน่งงานใหม่ซึ่งต่างจากเดิม หรือเป็นตำแหน่งงานที่เหมือนเดิมแต่ต่างพื้นที่ อีกลักษณะเป็นการโยกย้ายชั่วคราว คือการให้พนักงานไปดำรงตำแหน่งงานใหม่ หรือเป็นตำแหน่งงานที่เหมือนเดิมแต่ต่างพื้นที่ภายในช่วงเวลาหนึ่งแล้วกลับไปปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมและพื้นที่เดิม

7.2 การเลื่อนตำแหน่ง (promotions) หมายถึงการเปลี่ยนตำแหน่งงานของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าตำแหน่งงานเดิม ทำให้บุคลากรได้รับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้สูงขึ้นในแนวดิ่ง (vertical movement)

การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์การ มี 3 หลักเกณฑ์สำคัญดังนี้ 1) หลักอาวุโส (seniority) 2) หลักคุณวุฒิ (qualification) และ 3) หลักอุปถัมภ์ (patronage)

อย่างไรก็ดีผู้รับผิดชอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งบุคลากรสามารถใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าวประกอบกันตามความเหมาะสม นอกจากนี้อาจจัดทำ **เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path)** ซึ่งเป็นการแสดงรายละเอียดคุณสมบัติบุคคล การสั่งสมประสบการณ์และผลงานที่ต้องมีในการครองตำแหน่งก่อนหน้าเพื่อก้าวสู่การเลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพจึงช่วยให้บุคลากรรู้ว่าต้องวางแผนพัฒนาตนเองอย่างไรที่จะทำให้ตนมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในอนาคต อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป

7.3 การลดตำแหน่ง (demotions) คือ การเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรในทางลดต่ำกว่าเดิม ทั้งในเรื่องสถานะ รายได้ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ และได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่น้อยลงกว่าเดิม การลดตำแหน่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะมีผลกระทบต่อความรู้สึก ขวัญและกำลังใจของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง

7.4. การให้ออกและการไล่ออก (termination and discharge) คือ การเลิกจ้างงานและไม่จ่ายค่าจ้าง ทำให้บุคลากรพ้นสภาพจากการเป็นสมาชิกขององค์การ หรือเปลี่ยนตำแหน่งไปอยู่ในสถานะที่ไม่ได้ปฏิบัติงานให้กับองค์การอีกต่อไป

7.4.1 การให้ออก (termination) เป็นการเลิกจ้างงานพนักงานเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ ได้แก่ การเกษียณอายุ พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือประพฤติไม่เหมาะสมและผิดระเบียบ การสิ้นสุดสัญญาจ้างงาน การจ้างงานตามฤดูกาล และจากเหตุผลความจำเป็นในการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์การ เช่น การนำเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีมาใช้ในงานเพื่อทดแทนกำลังคน การขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต การประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง การเลิกกิจการ ฯลฯ

การให้พนักงานออกเนื่องจากเหตุผลความจำเป็นในการดำเนินงานของธุรกิจ หรือที่เรียกในภาษาอังกฤษ ว่า **lay off** ทางองค์การต้องแจ้งให้พนักงานและเจ้าพนักงานตรวจแรงงานทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 60 วันก่อนวันเลิกจ้าง การให้พนักงานออกในลักษณะนี้ พนักงานไม่ได้มีความผิดประการใด และไม่ได้ตกลงระยะเวลาจ้างงานไว้ล่วงหน้า จึงต้องจ่ายค่าชดเชย (severance pay) ให้กับพนักงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งบังคับใช้เป็นกฎหมาย

7.4.2 การไล่ออก (discharge) เป็นการเลิกจ้างเนื่องด้วยสาเหตุจากตัวพนักงาน ในลักษณะต่าง ๆ

8. การให้ผลตอบแทน (work compensation) คือสิ่งที่องค์การได้จัดหาและมอบให้กับบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนที่ได้ทำงานให้ ผลตอบแทนจากการทำงานเป็นเรื่องปกติโดยธรรมชาติที่คนทำงานทุกคนย่อมต้องการจากองค์การ เพื่อแลกเปลี่ยนกับน้ำพักน้ำแรงของตนที่ได้ปฏิบัติงานให้กับองค์การ ดังนั้นการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงานต้องมีความเหมาะสมกับงานและผลงาน เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมาย และเป็นธรรม สามารถจูงใจและแข่งขันกับองค์การอื่นภายนอกได้ ยิ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง ผลตอบแทนคือปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการแย่งชิงซื้อตัวบุคคล จึงกล่าวได้ว่าผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่ช่วยจูงใจในกิจกรรมการสรรหาบุคคลให้มาสมัครงานกับองค์การ และเพิ่มโอกาสในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการเข้ามาปฏิบัติงาน ผลตอบแทนยังเสมือนเป็นรางวัลตอบแทนพฤติกรรมการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน ช่วยธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์การ เสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การและพนักงาน

ประเภทผลตอบแทนจากการทำงาน

ผลตอบแทนจากการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

8.1 ผลตอบแทนที่เป็นเงิน (financial compensation) แบ่งย่อยเป็น 2 ประเภท ดังนี้

8.1.1 ผลตอบแทนที่เป็นเงินทางตรง (direct financial compensation) คือ เงินค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่จ่ายให้กับพนักงานเพื่อตอบแทนการทำงาน รวมทั้งเพื่อจูงใจการทำงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง ค่านายหน้าขายสินค้า ค่าล่วงเวลา ค่าตำแหน่ง ค่าเสี่ยงภัย ค่าเบี้ยเลี้ยง โบนัส ส่วนแบ่งกำไร ฯลฯ

8.1.2 ผลตอบแทนที่เป็นเงินทางอ้อม (indirect financial compensation) หมายถึง ประโยชน์อื่นใดที่จัดให้มีขึ้นทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน ในลักษณะของการให้ประโยชน์พนักงาน (employee benefits) หรือการให้บริการแก่พนักงาน (employee services) หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า สวัสดิการ (fringe benefits) โดยองค์การรับภาระค่าใช้จ่าย

8.2 ผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน (non-financial compensation) คือ การให้ผลตอบแทนในเชิงจิตวิทยาซึ่งช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและจูงใจในการทำงาน ผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน แบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท คือ งาน และสภาพแวดล้อมของงาน

9. การดำเนินการทางวินัยและการร้องทุกข์ (disciplinary action and grievance) เป็นเป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมบุคลากรขององค์การให้ประพฤติปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติขององค์การ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร้องเรียนหากไม่ได้รับความยุติธรรม ในหัวข้อนี้จัดแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรมย่อยคือ การดำเนินการทางวินัย และการร้องทุกข์ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

9.1 การดำเนินการทางวินัย (disciplinary action) คือ กระบวนการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนสืบสวนหา

ข้อเท็จจริง พิจารณาความผิด กำหนดโทษ และลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนหรือละเมิด ทั้งนี้เพื่อคงความศักดิ์สิทธิ์ของกฎระเบียบข้อบังคับ รักษามาตรฐานความประพฤติของบุคลากร และรักษาชื่อเสียงขององค์การ

9.2 การร้องทุกข์ (grievance) คือ การที่บุคลากรขององค์การเกิดความไม่พึงพอใจ หรือรู้สึกคับข้องใจที่ไม่ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน จึงเรียกร้องขอความเป็นธรรมจากฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ กระบวนการร้องทุกข์ขององค์การขนาดเล็กอาจดำเนินการง่าย ๆ เพียงบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรที่ไม่ได้รับความยุติธรรม แจ้งข้อร้องทุกข์หรือยื่นข้อร้องทุกข์หรือให้ผู้บริหารได้รับทราบเรื่องเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือชี้แจงทำความเข้าใจและหาข้อตกลงเพื่อยุติการร้องทุกข์ แต่ในองค์การขนาดใหญ่อาจมีกระบวนการร้องทุกข์หลายขั้นตอนตามระดับชั้นการบังคับบัญชา แต่ถ้าหากไม่สามารถหาข้อยุติเรื่องราวการร้องทุกข์หรือข้อพิพาทได้ในระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ข้อร้องทุกข์ดังกล่าวก็ส่งต่อให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปได้พิจารณาหาข้อยุติ และถ้าหากไม่สามารถหาข้อยุติได้ในองค์การ ต้องเชิญและแต่งตั้งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกซึ่งมีความรู้ทางกฎหมายมาทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการ (arbitration) เพื่อรับฟังและตรวจสอบข้อเท็จจริงต่าง ๆ จากคู่พิพาท วินิจฉัยและตัดสินชี้ขาดเพื่อยุติหรือระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้น นอกจากนี้หากในองค์การได้จัดตั้งสหภาพแรงงานหรือจัดตั้งรวมกับองค์การอื่น บุคลากรที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมสามารถร้องทุกข์ผ่านสหภาพแรงงานเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนพนักงานในการเจรจาต่อรองกับฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารสามารถรับรู้เรื่องราวการร้องทุกข์ได้หลายวิธี เช่น การสังเกตพฤติกรรมพนักงานและเข้าไปพูดคุย การสอบถามในการประชุม บัตรสนเท่ห์ จัดช่องทางต่าง ๆ ในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ นโยบายเปิดประตูซึ่งให้พนักงานสามารถเข้าพบหรือแจ้งเรื่องราวร้องทุกข์โดยตรงถึงผู้บริหาร ฯลฯ อย่างไรก็ตามผู้บริหารเมื่อทราบเรื่องร้องทุกข์ ต้องให้ความสนใจในการแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติ และป้องกันไม่ให้ปัญหาลุกลามใหญ่โตจนก่อให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรงแก่องค์การ

บทที่ 4
การวางแผนการฝึกอบรม

การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมนั้น ในกระบวนการจัดการฝึกอบรมในส่วนต่าง ๆ ต้องมีความสัมพันธ์กัน ถ้ากระบวนการใดหรือส่วนประกอบส่วนไหนเปลี่ยนไปจะทำให้ ส่วนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย นักจัดการฝึกอบรมจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อคำถามสำคัญ 3 ประการดังนี้

1. ผู้รับการอบรมแต่ละคนมีความพร้อมและความสามารถที่จะรับการฝึกอบรมหรือไม่
2. โครงการฝึกอบรมควรจะได้รับการออกแบบ และจัดการอย่างไรจึงจะช่วยเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของผู้รับการอบรม
3. นักจัดการฝึกอบรมควรจะทำอย่างไร เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถรักษา และนำความรู้ทั้งปวงที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง

การวางแผนโปรแกรมการฝึกอบรม

การวางแผน (planning) หมายถึง การคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจล่วงหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด จากนิยามข้างต้นแสดงให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของการวางแผน ได้แก่ เป็นกระบวนการ เป็นการคาดการณ์และกำหนดสิ่งที่ต้องทำในอนาคต และเป็นชุดของการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การวางแผนถือได้ว่าเป็นหน้าที่สำคัญในการจัดการ เพราะการทำหน้าที่งานอื่น ๆ ให้สำเร็จขึ้นอยู่กับการมีแผนงานที่ดี

ประเภทของแผน

1. แผนตามระยะเวลา การจัดแบ่งในลักษณะนี้แบ่งแผนออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 แผนระยะสั้น (short- range plan) คือ แผนงานที่ใช้ดำเนินงานในช่วงเวลาปัจจุบันมีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี โดยมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันกับในระยะอื่น เป็นแผนที่มีความเฉพาะเจาะจง ไม่ซับซ้อน และมีความยืดหยุ่นต่ำ

1.2 แผนระยะปานกลาง (middle-range plan) คือ แผนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแผนระยะยาว

1.3 แผนระยะยาว (long-range plan) คือ แผนงานที่ใช้กับการดำเนินงานมากกว่า 5 ปี มักกำหนดถึงทิศทางและความอยู่รอดขององค์การไว้อย่างกว้าง ๆ เป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นสูง เพราะแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีมากกว่าในระยะอื่น ๆ

อย่างไรก็ดีในบางองค์การอาจกำหนดแผนเพียง 2 ระยะ คือระยะสั้นภายใน 1 ปี และระยะยาวมากกว่า 1 ปีขึ้นไป

2. ประเภทของแผนโดยแบ่งตามระดับการจัดการในองค์การ การจัดแบ่งใน ลักษณะนี้แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

2.1 แผนกลยุทธ์ (strategic plan) เป็นแผนซึ่งกำหนดขึ้นจากการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ใช้ระยะเวลาดำเนินงานยาวนาน การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง

2.2 แผนบริหาร (administration plan) เป็นแผนที่สอดรับกับแผนกลยุทธ์ และเป็นแนวทางสำหรับแผนปฏิบัติการ โดยอาจแปลงมาอยู่ในรูปโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางที่แผนกลยุทธ์ได้กำหนดไว้เบื้องต้นและแผนในระดับนี้อาจจะจัดทำในรูปโครงการ แผนบริหารเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง

2.3 แผนปฏิบัติการ (operating plan) เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ประจำวัน เพื่อให้บรรลุผลตามแผนการบริหาร การวางแผนในระดับนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น

อย่างไรก็ดีในบางองค์การธุรกิจอาจกำหนดแผนเพียง 2 ระยะ คือแผนกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง และแผนปฏิบัติการซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น

3. ประเภทของแผนโดยแบ่งตามความหมายครอบคลุม การแบ่งแผนตามเกณฑ์นี้จำแนกแผนออกตามคุณลักษณะที่แตกต่างกันในความหมายและวัตถุประสงค์การนำไปใช้งาน ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์ (vision) สิ่งที่มุ่งหวังจะให้มีหรือเกิดขึ้นในอนาคต กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายกว้าง ๆ ถึงความต้องการหรือความคาดหวังให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต เช่น หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแห่งหนึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ*“สรรสร้างบุคลากรคุณภาพด้วยทีมงานอบรมและพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ”*

3.2 พันธกิจ (Mission) คือ สิ่งที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ เช่น หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแห่งหนึ่ง กำหนดพันธกิจดังนี้

1) พัฒนาทีมงานให้เป็นมืออาชีพ
2) พัฒนากระบวนการดำเนินงานในแบบฉบับ good to great
3) บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

3.3 วัตถุประสงค์ (objective) เป็นแผนเบื้องต้นที่บ่งบอกความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ มักกำหนดในลักษณะกว้าง ๆ เชิงนามธรรม ทั้งในการจัดโครงการฝึกอบรมในหัวข้อหรือประเด็นใด ๆ เป็นการแสดงข้อความที่ระบุถึงสิ่งที่ต้องการ ที่จะกระทำภายในโครงการ เช่น เพื่อเสริมสร้างความรู้และเข้าใจในการสร้าง gimmick ในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างทักษะในการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน เพื่อฝึกปฏิบัติการจัดเว็บไซต์หน่วยงาน ฯลฯ

3.4 เป้าหมาย (goal) เป็นแผนซึ่งระบุถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ การเขียนเป้าหมายที่ดีมีหลักการง่าย ๆ เรียกกันในชื่อ SMART ประกอบด้วย เฉพาะเจาะจงถึงสิ่งที่ต้องการ (S

: specific) วัดความสำเร็จได้ (M : measurable) เป็นความเห็นพ้องและตกลงร่วมกันของสมาชิก (Agreement : A) เป็นจริงได้ (R : realistic) มีกรอบระยะเวลาชัดเจน (T: timeframe) เช่น บุคลากรขององค์กรร้อยละ 100 มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดประชุมภายในเดือนธันวาคม 25XX

3.5 นโยบาย (policy) เป็นแผนซึ่งกำหนดหลักการปฏิบัติไว้อย่างกว้าง ๆ ไม่ได้บอกรายละเอียดว่าต้องทำอย่างไร เช่น พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานฯลฯ

3.6 กลยุทธ์ (strategy) เป็นแผนปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรค สร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การพัฒนาบุคลากรขององค์การใช้กลยุทธ์พี่ใหญ่สอนน้องใหม่ และกลยุทธ์จับเทรนเปลี่ยนวิถีการทำงาน

3.7 วิธีการดำเนินงาน (procedure) บางองค์การใช้คำว่า ระเบียบวิธีปฏิบัติ หรือ วิธีปฏิบัติงาน เป็นแผนซึ่งกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับงานหนึ่ง ๆ

3.8 กฎ (rule) เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับ หรือข้อกำหนดเฉพาะในการปฏิบัติงาน อาจการกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ละเมิด

3.10 มาตรฐาน (standard) เป็นแผนซึ่งกำหนดคุณค่า หรือบรรทัดฐานของงานสามารถนำใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลงาน

3.11 งบประมาณ (budget) เป็นแผนซึ่งคาดการณ์ผลที่คิดไว้ล่วงหน้าแล้วแสดงออกมาเป็นตัวเลข

3.12 โครงการ (project) เป็นแผนงานที่กำหนดสำหรับดำเนินงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเฉพาะครั้ง เช่น โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ฯลฯ

3.13 โปรแกรมหรือแผนงาน (program) เป็นชุดของโครงการ หรือเป็นที่รวมแผนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน วิธีทำงาน มาตรฐาน หรือส่วนอื่นเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ดังตัวอย่าง

แผนงานพัฒนาคุณภาพนักปฏิบัติงานมืออาชีพ

เป้าหมาย 1. บุคลากรใหม่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 10 คน

2. บุคลากรเดิมในเจเนอเรชั่น B (พ.ศ.2489-2507) และเจเนอเรชั่น X (พ.ศ.2508-2522) รวมจำนวน 35 คน

3. บุคลากรเดิมในเจเนอเรชั่น Y (พ.ศ. 2523-2540) จำนวน 50 คน

แผนงานย่อยที่ 1 การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

1. โครงการอบรม รู้คุณค่าแห่งตนและองค์กร
2. โครงการอบรม ประเมินและเสริมความรู้เฉพาะด้านในการทำงาน

แผนงานย่อยที่ 2 การพัฒนาคุณภาพนักปฏิบัติงานมืออาชีพ

1. โครงการอบรมปฏิบัติการ up skill การทำงานยุคดิจิทัล
2. โครงการอบรม นวัตกรรมการทำงาน
3. โครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่

งบประมาณ 100,000 บาท

การวางแผนและการบริหารโครงการฝึกอบรม

การบริหารโครงการฝึกอบรมเป็นการจัดการดำเนินการเพื่อให้โครงการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งการดำเนินการได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

1. ระยะก่อนดำเนินการฝึกอบรม
2. ระยะดำเนินการฝึกอบรม
3. ระยะหลังดำเนินการฝึกอบรม

ในแต่ละระยะของการดำเนินการมีกิจกรรมที่สำคัญต้องดำเนินการดังนี้

1. ระยะก่อนดำเนินการฝึกอบรม

1.1 การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อขออนุมัติจากผู้บริหาร โดยการเขียนโครงการฝึกอบรมเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเสนอขออนุมัติโครงการและงบประมาณจากผู้บริหาร ในการเขียนโครงการฝึกอบรมประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

1.1.1 ชื่อโครงการ การกำหนดชื่อโครงการจะต้องเหมาะสม ชัดเจน กะทัดรัด สามารถรู้ได้ในทันที ว่าจะฝึกอบรมเรื่องอะไรหรือฝึกอบรมใคร โดยมีหลักการกำหนดชื่อโครงการดังนี้

1.1.2 หลักการและเหตุผล เป็นการระบุถึงเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องทำการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนโครงการเพื่อให้ผู้พิจารณาเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของโครงการฝึกอบรมโดยประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1.1.2.1 หลักการที่ควรจะเป็นหรือยึดปฏิบัติ

1.1.2.2 สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

1.1.2.3 ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

1.1.2.4 สรุปแนวทางแก้ไขด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรม

1.1.3 วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม จะต้องระบุถึงความรู้ ทักษะ ความเข้าใจและทัศนคติที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ โดยการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1.1.3.1 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

1.1.3.2 มีความชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นที่เข้าใจตรงกันทุกฝ่าย

1.1.3.3 สามารถวัดและประเมินผลได้

1.1.4 หลักสูตรในการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.1.4.1 เรื่องที่จะทำการฝึกอบรม โดยแบ่งออกเป็นหมวด ๆ

1.1.4.2 วัตถุประสงค์ของหัวข้อเรื่อง

1.1.4.3 เทคนิควิธีการฝึกอบรม

1.1.4.4 แนวทางการฝึกอบรมในแต่ละเรื่อง

1.1.4.5 ระยะเวลาในการฝึกอบรมในแต่ละเรื่อง

1.1.4.6 หมายกำหนดการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย เวลา วัน ชื่อเรื่องและชื่อวิทยากรของแต่ละเรื่องทุกเรื่อง

1.1.5 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรจะต้องมีการระบุให้ชัดเจนว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคคลในตำแหน่งใด ต้องมีประสบการณ์ใด และต้องมีความรู้ ประสบการณ์อะไร จึงจะ

ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีและจำนวนของผู้เข้ารับการอบรมต้องสอดคล้องกับความจำเป็นว่ากลุ่มเป้าหมายมีจำนวนเท่าใด งบประมาณ อุปกรณ์ การฝึกอบรม ตลอดจนเทคนิคการฝึกอบรมบางอย่างจะต้องจำกัดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจำเป็นต้องจัดแบ่งเป็นรุ่น จะมีกี่รุ่น แต่ละรุ่นจะมีจำนวนเท่าใด

1.1.6 ระยะเวลาในการฝึกอบรม การกำหนดระยะเวลาขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสม โดยช่วงระยะเวลาไม่ควรจะตรงกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีงานยุ่งเป็นประจำ โดยการกำหนดระยะเวลารวมเท่าใด และจัดทำการฝึกอบรมในระหว่างวันที่เท่าใด

1.1.7 เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม หากเป็นไปได้ควรระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมใดบ้าง

1.1.8 วิทยากรในการฝึกอบรม ควรระบุแหล่งที่มาของวิทยากรว่าเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน หรือจากองค์การภายนอกเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับหัวข้อวิชาและผู้เข้ารับการอบรม

1.1.9 สถานที่ฝึกอบรม ควรระบุว่าจะใช้สถานที่ใด ห้องประชุมที่ใด ตึกใด ชั้นที่เท่าใดในกรณีที่จะต้องใช้สถานที่อบรมหลายแห่ง ควรจะต้องระบุให้ชัดเจน

1.1.10 ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการระบุถึงหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำโครงการหากเป็นไปได้ควรระบุตัวบุคคลและตำแหน่งเอาไว้ด้วย

1.1.11 ตารางการฝึกอบรม เป็นการกำหนดลำดับหัวข้อการฝึกอบรมก่อน-หลัง โดยระบุเวลาเริ่มต้น เวลาพัก และเวลาสิ้นสุด รวมทั้งระบุวิทยากรในแต่ละหัวข้อ เพื่อให้วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนในแต่ละช่วงเวลา

1.1.12 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการระบุประโยชน์ที่พึงได้จากความสำเร็จของโครงการ เป็นผลกระทบที่ดีทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นการระบุว่าใครจะได้รับประโยชน์ หรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร อย่างไร

1.1.13 การรับรองผลการฝึกอบรม เป็นการระบุเงื่อนไขว่าผู้เข้ารับการอบรมต้องปฏิบัติอย่างไร จึงจะมีสิทธิ์รับวุฒิบัตรหรือประกาศนียบัตร

1.1.14 งบประมาณการฝึกอบรม เป็นการระบุถึงงบประมาณที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1.1.14.1 งบประมาณที่จ่ายไปจริงโดยหน่วยงานฝึกอบรม ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายจริง โดยแบ่งออกเป็นหมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้จ่าย หมวดค่าวัสดุครุภัณฑ์ เป็นต้น

1.1.14.2 งบประมาณค่าใช้จ่ายแฝง ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ เป็นต้น

1.1.15 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม การประเมินผลควรระบุให้ชัดเจนว่าจะมีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและประเมินผลการบริหารโครงการเมื่อใดโดยวิธีใดและการติดตามผล จะมีการติดตามผลในช่วงระยะเวลาใด โดยวิธีใด

1.2 การประกาศแจ้งข่าวสารโครงการฝึกอบรม การประกาศข่าวสารโครงการฝึกอบรมจะต้องทำการประกาศข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับฝึกอบรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อกระตุ้นความสนใจอยู่ตลอดเวลา อย่าดำเนินกระชั้นชิด

หรือกะทันหันโดยการกำหนดหนังสือเวียนและติดประกาศ โดยบอกรายละเอียดของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหัวข้อ ระยะเวลา สถานที่ วิทยากร

1.3 การกำหนดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการจัดการฝึกอบรม นอกจากเตรียมการในเรื่องของหลักสูตร วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสื่อการเรียนการสอน เอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมแล้ว ในการบริหารการจัดการฝึกอบรมยังต้องเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้พร้อม เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1.4 การติดต่อวิทยากร ควรมีการติดต่อวิทยากรและแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้วิทยากรทราบในหัวข้อ วัตถุประสงค์ และคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วัน เวลา สถานที่ล่วงหน้าประมาณ 3 – 4 สัปดาห์ แต่ก่อนจะติดต่อวิทยากรท่านใดก็ต้องคิดและพิจารณาให้รอบคอบเสียก่อน เพราะวิทยากรเป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ในการคัดเลือกพิจารณาวิทยากรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

1.5 การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดีและเหมาะสมมีความสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี และทำให้โครงการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ ทางการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับการฝึกอบรม โอกาสที่จะเกิดประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้มาก และทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบผลสำเร็จ

1.6 การเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรมที่ต้องจัดเตรียมไว้ก่อนการฝึกอบรม ได้แก่

16.1 หลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

16.2 รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

16.3 เอกสารประกอบหัวข้อเรื่องและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบ

16.4 แบบประเมินผล

16.5 แบบประเมินผลโครงการ

16.6 ประกาศนียบัตร

1.7 การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้การขอใช้สถานที่ฝึกอบรม การขออนุมัติตัวบุคคลเพื่อเป็นวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม การใช้ยานพาหนะในการรับ-ส่งวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม การจัดเลี้ยง อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการฝึกอบรมเป็นต้น

1.8 การเตรียมเอกสารพิธีการ ได้แก่ หนังสือเชิญวิทยากรและขออนุมัติตัววิทยากรจากผู้บังคับบัญชา หนังสือถึงหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หนังสือเรียนเชิญประธานพิธีเปิดการฝึกอบรม คำกล่าวรายงานและคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม กำหนดการวิธีการเปิดการฝึกอบรม หนังสือขอใช้สถานที่ ยานพาหนะ แฟ้มลงทะเบียน เป็นต้น

1.9 การจัดทำป้ายต่าง ๆ ได้แก่ ป้ายชื่อวิทยากร ป้ายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ป้ายบอกทางต่าง ๆ ป้ายต้อนรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.10 การเตรียมแฟ้มสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย การกำหนดการพิธีการเปิดการฝึกอบรม รายชื่อและข้อมูลต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รายละเอียดของโครงการเอกสารความรู้พื้นฐาน กระดาษจดบันทึก

1.11 การเตรียมการทั่วไปสำหรับวันเปิดการฝึกอบรม โดยทั่วไปในวันเปิดการฝึกอบรมจะต้องเตรียมสถานที่ ได้แก่ เก้าอี้ โต๊ะ เก้าอี้ประธานและแขก แท่นขึ้นพูด เตรียมไมโครโฟน เครื่องเสียง ฉากติดตัวหนังสือชื่อโครงการฝึกอบรม สถานที่ วันที่ฝึกอบรม เตรียมเจ้าหน้าที่และเอกสารการรับลงทะเบียน พิธีกรและผู้อ่านรายงาน การรับส่งประธานและแขก เป็นต้น

1.12 การจัดเตรียมงบประมาณ เช่น สำหรับการใช้จ่ายตามโครงการฝึกอบรมให้เรียบร้อยก่อนถึงวันฝึกอบรมและเอกสารต่าง ๆ ที่จะใช้สำหรับการเบิกจ่ายจะต้องเตรียมเอาไว้ด้วย

2. ระยะเวลาดำเนินการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมตั้งแต่วันเริ่มต้นจนถึงวันปิดการฝึกอบรม มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

2.1 ตรวจความเรียบร้อยของสถานที่ฝึกอบรม ได้แก่ โต๊ะหมู่บูชา โต๊ะ เก้าอี้ โต๊ะรับลงทะเบียนฉากหลัง ระบบเสียง เป็นต้น

2.2 การลงทะเบียน ได้แก่ เอกสารการลงทะเบียน เอกสารแจกให้ผู้เข้ารับการอบรม

2.3 พิธีกรจะต้องเลือกบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ดีแต่งตัวเรียบร้อยพูดจาชัดเจน

2.4 พิธีเปิดและพิธีปิดการฝึกอบรมจะต้องนัดแนะประธานในพิธีให้เข้าใจ

2.5 การควบคุมการดำเนินการฝึกอบรมจะต้องควบคุมการดำเนินการให้ตรงต่อเวลาให้มากที่สุด

2.6 อาหารและเครื่องดื่มจะต้องจัดให้เหมาะสมกับสภาวะของอากาศและตรงต่อเวลา

2.7 การแจกเอกสารประจำวัน ได้แก่ การแจกแจงประเมินผลการฝึกอบรมประจำวันและแบบประเมินผลสิ้นสุดการฝึกอบรม

2.8 การติดต่อวิทยากรต้องมีการติดต่อวิทยากรให้เป็นที่แน่นอนและจัดรถรับส่งสถานที่จอดรถ และเตรียมวิทยากรแทนในกรณีที่วิทยากรไม่สามารถมาได้ ตลอดจนทำหนังสือขอบคุณวิทยากร

2.9 การเบิกจ่ายเงิน ระหว่างการฝึกอบรม ได้แก่ ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ ที่พัก ค่าตอบแทนวิทยากร

3. ระยะหลังดำเนินการฝึกอบรม เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมก็ยังต้องมีกิจกรรมที่สำคัญต้องดำเนินการดังนี้

3.1 การประเมินผลการฝึกอบรม โดยการรวบรวมแบบประเมินการฝึกอบรมและติดตามประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อกลับไปทำหน้าที่แล้ว 2 – 3 เดือน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์

3.2 การทำหนังสือขอบคุณ วิทยากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานที่สนับสนุนช่วยเหลือในการฝึกอบรม

3.3 การรวบรวมเอกสารจัดพิมพ์เป็นเล่มแจกไปยังผู้เกี่ยวข้องและผู้บริหาร

3.4 การทำรายงานเสนอผู้บริหารและแจ้งผลการฝึกอบรมให้หน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ

3.5 ดำเนินการจัดเรื่องการเงิน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

3.6 ติดตามผลการฝึกอบรม

การเขียนโครงการการฝึกอบรม

การเขียนโครงการการฝึกอบรม เป็นการเขียนชี้แจงให้เห็นรายละเอียดในการจัดฝึกอบรม ตั้งแต่การระบุเหตุผลความจำเป็น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการ ระยะเวลาการดำเนินงานและงบประมาณที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การเขียนโครงการอบรม เป็นขั้นตอนที่สำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์หลายประการ เช่น เพื่อขออนุมัติจัดอบรม หรือเพื่อขอทุนสนับสนุนทางด้านการเงิน หรือเปรียบเสมือนแผนแม่บทเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดอบรมหรืออาจจะเพื่อการประชาสัมพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ตัวอย่างองค์ประกอบการเขียนโครงการฝึกอบรม

1.ชื่อโครงการ
2. หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หรือผลที่คาดว่าจะได้รับ
5. คุณสมบัติผู้เข้าอบรมและเป้าหมายผู้เข้าอบรม
6. หัวข้อการอบรม
7. วิธีการอบรม
8. วิทยากร
9. การรับรองผลการอบรม
10. ระยะเวลาและสถานที่ในการฝึกอบรมปฏิบัติการ
11. ค่าธรรมเนียมการอบรม (ถ้ามี)
12. แผนการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ
13. งบประมาณ (ลงรายละเอียด)
14. การประเมินโครงการ
15. ผู้รับผิดชอบโครงการ
16. กำหนดการฝึกอบรม (อาจแนบแจกเฉพาะให้ผู้เข้าอบรม)

ตัวอย่างโครงการฝึกอบรมปฏิบัติการ

เทคนิคการเขียนโครงการวิจัยที่มีคุณภาพ
WRITING RESEARCH PROPOSAL

หลักการและเหตุผล

การวิจัยและการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าของสังคม และทำให้คนมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างมีดุลยภาพและยั่งยืน การทำวิจัยที่เต็มรูปแบบ อย่างสมบูรณ์ มีคุณภาพเกิดประโยชน์แก่สังคมและประเทศชาตินั้นมีพื้นฐานที่สำคัญมาจากจุดเริ่มต้น คือ โครงร่างวิจัย หรือโครงการวิจัย (Research Proposal) ซึ่งผู้วิจัยจะต้องจัดทำออกมาให้ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนและครอบคลุม เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้วิจัยมีความพร้อมที่จะทำวิจัยในปัญหาวิจัย อีกทั้งเป็นสิ่งแสดงแผนการในการดำเนินงานวิจัยไว้ล่วงหน้า เสมือนเป็นกรอบการทำงานให้ผู้วิจัยได้ดำเนิน การวิจัยตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ ถ้าหากผู้วิจัยขาดความรู้ในการเขียนโครงการวิจัยทีดี อาจทำให้ผู้วิจัยเกิดปัญหาในการดำเนินการวิจัยได้

จากลักษณะของปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าโครงการวิจัยเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่ใช้นำเสนอเพื่อให้ผู้สนับสนุนให้ทุนวิจัย ได้ใช้พิจารณาว่างานวิจัยมีความน่าสนใจ และมีประโยชน์คุ้มค่าควรแก่การทำวิจัยหรือไม่ มีคุณภาพระดับใดของกระบวนการวิจัย รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความน่าจะเป็นในความสำเร็จของงานวิจัย ดังนั้นโครงการวิจัยจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินงานวิจัยของนักวิจัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จึงได้จัดทำการฝึกอบรมปฏิบัติการเรื่อง เทคนิคการเขียนโครงการวิจัยให้มีคุณภาพ แก่บุคลากรทุกระดับของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนที่สนใจทำวิจัย เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนา หรือเริ่มต้นการดำเนินงานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ตระหนักถึงบทบาท และความสำคัญของโครงการวิจัย
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจแนวทางในการเขียนโครงการวิจัยที่ดีและถูกต้องตามหลักวิชาการ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พัฒนาทักษะแห่งความคิดและการปฏิบัติการเขียนโครงการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการเขียนโครงการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ครบทุกองค์ประกอบตามหลักวิชาการที่สากล
2. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสร้างกรอบความคิด สำหรับการเขียนโครงการวิจัยที่ดีมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ นำไปสู่งานวิจัยที่มีคุณค่าเกิดประโยชน์แก่ตนเอง หน่วยงาน และประชาชน

คุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม

ข้าราชการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานทุกกระทรวง ทบวง กรม ครู อาจารย์ ทุกสถาบันการศึกษาและผู้ที่หน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงการวิจัย ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนหรือเป็นผู้สนใจทำวิจัย โดยกำหนดรับสมัคร 2 รุ่น ๆ ละ 80 คน

หัวข้อการอบรม

การฝึกอบรมประกอบด้วย ภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ในเรื่อง

- การวางแผนการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย
- องค์ประกอบและประเภทของโครงการวิจัย
- วิธีการตรวจเอกสารและการสืบค้นข้อมูล
- เทคนิคและกลวิธีในการเขียนโครงการวิจัย
- แนวทางในการจัดทำเครื่องมือ
- การเขียนรายละเอียดโครงการวิจัย
- ลักษณะหรือดัชนีชี้วัดคุณภาพของโครงการวิจัย
- เทคนิคการนำเสนอโครงการวิจัยด้วยวาจา

วิธีการอบรม

การบรรยาย การฝึกปฏิบติการเขียนโครงการวิจัย การอภิปรายและการวิพากษ์โดยวิทยากร

วิทยากร

วิทยากรหลัก : ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นพนิตย์ Ph.D (Hons)
ผู้อำนวยการโปรเฟสชันแนล แอสโซซิเอทซ์ แห่งประเทศไทย

การรับรองผลการอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาการอบรมตลอดหลักสูตร จะได้รับวุฒิบัตรจากมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ระยะเวลาและสถานที่ในการฝึกอบรมปฏิบัติการ

-รุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 19 -21 มกราคม 2564
ณ โรงแรมคริสตัล อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

-รุ่นที่ 2 ระหว่างวันที่ 17-19 กันยายน 2564
ณ โรงแรมเมโทรโพล อ.เมือง จ.ภูเก็ต

ค่าธรรมเนียมในการฝึกอบรม

ค่าธรรมเนียมในการฝึกอบรม ท่านละ 3,500 บาท
(รวมค่าเอกสาร คู่มือการเขียนโครงการ อาหารว่างและอาหารกลางวัน)

แผนการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

กิจกรรมสำคัญ	จำนวนเงิน				
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวม
1. การประชาสัมพันธ์โครงการ	1,000				1,000
2. การดำเนินโครงการ		54,600			54,600
3. การติดตามและประเมินผลโครงการ		2,000			2,000
4. การจัดทำรายงานสรุปการดำเนินโครงการ		1,000			1,000
รวม	**1,000**	**57,600**		**-**	**58,600**

งบประมาณ **บาท**

ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนวิทยากร 2 วัน ๆละ 7 ชั่วโมง ๆ ละ 1,200 บาท = 16,800

ค่าใช้สอย

ค่าสื่อประชาสัมพันธ์โครงการ = 1,000

ค่าอาหารกลางวันผู้เข้าอบรม 80 คนๆละ 2 วัน ๆ ละ 1 มื้อ ๆ ละ 100 บาท = 16,000

ค่าอาหารว่างผู้เข้าอบรม 80 คน ๆ ละ 2 วัน ๆ ละ 2 มื้อ ๆ ละ 40 บาท = 12,800

ค่าจัดทำเอกสารให้กับผู้เข้าอบรม 80 ชุด ๆ ละ 50 บาท = 4,000

ค่าการจัดทำเอกสารติดตามและค่าการวิเคราะห์ประเมินโครงการ = 2,000

ค่าจัดทำรายงานสรุปการดำเนินโครงการ 5 เล่ม ๆ ละ 200 บาท = 1,000

ค่าวัสดุ

ค่าวัสดุสำนักงาน = 5,000

รวมทั้งสิ้น **= 58,600**

ผู้รับผิดชอบโครงการ

1.....

2.....

ตัวอย่างกำหนดการอบรม

กำหนดการอบรมปฏิบัติการโครงการบริการวิชาการ
เส้นทางสู่ธุรกิจตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของเยาวชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ รุ่น ๖
วันอังคารที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๓
ณ ห้องอบรม สำนักวิทยบริการ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา

วันที่	เวลา	รายการ
วันอังคารที่ ๗ ม.ค. ๒๕๖๓	๘.๐๐-๘.๓๐ น.	ลงทะเบียน
	๘.๓๐-๙.๐๐ น.	การประกอบธุรกิจตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดย ผศ.ดร.ชมพูนุท ศรีพงษ์
	๙.๐๐-๙.๓๐ น.	การวางแผนการผลิตและการตลาดที่มีประสิทธิภาพ โดย ผศ.ปวีณา เจะอารง
	๙.๓๐-๑๐.๐๐ น.	การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดย รศ.อัปสร อีซอ
	๑๐.๐๐-๑๐.๓๐ น.	เคล็ดลับการบริหารเงินและจัดทำบัญชีธุรกิจ โดย ดร.นันทา จันทร์แก้ว
	๑๐.๓๐-๑๑.๐๐ น.	ข้อคิดในการประกอบธุรกิจให้มั่นคงและยั่งยืน โดย อ. ศรีวรรณ เสนพงษ์
	๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น.	ปฏิบัติการกลุ่มสัมพันธ์ ธุรกิจจำลอง ดำเนินการ โดยทีมวิทยากร (ผศ.ดร.ชมพูนุท ศรีพงษ์ รศ.อัปสร อีซอ ดร.นันทา จันทร์แก้ว อ.ปวีณา เจะอารง อ.สัสดี กำแพงดี อ. ศรีวรรณ เสนพงษ์)
	๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	๑๓.๐๐-๑๕.๓๐ น.	ปฏิบัติการกลุ่มสัมพันธ์ ธุรกิจจำลอง ดำเนินการ โดยทีมวิทยากร (ผศ.ดร.ชมพูนุท ศรีพงษ์ รศ.อัปสร อีซอ ดร.นันทา จันทร์แก้ว ผศ.ปวีณา เจะอารง อ.สัสดี กำแพงดี อ. ศรีวรรณ เสนพงษ์ อ.ปิยะดา มณีนิล)
	๑๕.๓๐-๑๗.๐๐ น.	นำเสนอผลการดำเนินงานธุรกิจจำลองของแต่ละกลุ่ม วิพากษ์ผลงานโดยทีมวิทยากร (ผศ.ดร.ชมพูนุท ศรีพงษ์ รศ.อัปสร อีซอ ดร.นันทา จันทร์แก้ว ผศ.ปวีณา เจะอารง อ.สัสดี กำแพงดี อ. ศรีวรรณ เสนพงษ์ อ.ปิยะดา มณีนิล)

หมายเหตุ เสริฟอาหารว่างและเครื่องดื่มในห้องอบรม ช่วงเช้า ๑๑.๐๐ น. และช่วงบ่าย ๑๕.๓๐ น.

เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรมคือวิธีการ หรือเครื่องมือ หรือกิจกรรม ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และสื่อความหมายระหว่างผู้ที่เป็นวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน หรือระหว่างบุคคลอื่นใด ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในกระบวนการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับที่ต้องการ เพื่อนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคนิคในการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ สรุปเป็นแนวทางการศึกษาดังนี้

1. การบรรยาย (lecture) เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความคิดเห็น ความรู้ตลอดจนข้อมูล ข้อเท็จจริงให้แก่ผู้ฟัง เป็นเทคนิคที่แพร่หลายและสามารถใช้ประกอบกับเทคนิคอื่น ๆ ได้ แต่มีจุดด้อยตรงที่ลักษณะของการบรรยายจะเป็นระบบสื่อสารทางเดียว ยิ่งถ้ามีเวลาจำกัดโอกาสที่จะให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมในการซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายจะไม่มี ผู้บรรยายไม่สามารถประเมินได้ว่าเมื่อจบการบรรยายแล้วผู้ฟังมีความรู้ ความเข้าใจ ในสิ่งที่บรรยายมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดจากการบรรยายความสำเร็จของการบรรยายจะขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้บรรยาย กล่าวคือผู้บรรยายบางคนสามารถบรรยายเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความสนใจเกิดความกระจ่างเกิดเป็นรูปธรรมนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ถ้าจะพิจารณาอย่างผิวเผินแล้วอาจคิดว่าการบรรยายเป็นสิ่งที่ง่ายสามารถใช้ได้ทุกโอกาส ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วถ้าจะให้การบรรยายเกิด

2. การระดมความคิด (brain storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยไม่มีข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ สามารถเสนอแนะได้ทุกแง่ทุกมุมในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง โดยไม่คำนึงถึงว่าจะถูกหรือผิดความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปกลั่นกรองอีกครั้งหนึ่ง ข้อดี ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรง ช่วยกันคิดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดหลากหลายในเวลาจำกัด เร้าความสนใจของผู้เข้ารับ การฝึกอบรมได้ดี บรรยากาศเป็นกันเอง ข้อจำกัด ความคิดเห็นจำนวนมากแต่อาจมีคุณค่าน้อย ปัญหาที่นำมาระดมสมองควรเป็นปัญหาเดียว

3. การประชุมกลุ่มย่อย (group discussion) เทคนิคนี้แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2 – 6 คน เมื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจจะเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกันในช่วงเวลาที่กำหนด โดยมีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม ข้อดี ช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมที่ไม่กล้า แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการอบรมมากขึ้นข้อจำกัด กลุ่มย่อยที่อยู่ในห้องเดียวกันหลายกลุ่มอาจเกิดเสียงรบกวนกันและกัน การเลือกประธานกลุ่มและเลขานุการอาจได้บุคคลที่ไม่มีลักษณะผู้นำ แต่ได้บุคคลที่มีอาวุโสมากกว่าทำให้ผู้อื่นเกรงใจไม่กล้าหรืออยากแสดงความคิดเห็น

4. กรณีศึกษา (case study) เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง หรือเหมือนจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับกลุ่มเล็ก ๆ เรื่องที่มอบให้ต้องมีรายละเอียดมากเพียงพอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นจุดสำคัญของปัญหา และข้อมูลเพื่อนำมาใช้พิจารณาข้อดีช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์ตัดสินปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริง และสามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้หลังการฝึกอบรม เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันโดยมีบรรยากาศเป็นกันเอง ข้อจำกัด สมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่นเพราะบุคลิกภาพรับวุฒิหรือคุณวุฒิ กรณีศึกษาจะต้องเหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเหมาะสมกับเวลาการสร้างกรณีศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้เวลาและงบประมาณ ต้องได้ผู้ชำนาญงานในการสร้างกรณีศึกษาและตอนสรุปผลกรณีวิทยากรมักไม่ให้ความสำคัญในการสรุปกรณีและรีบสรุปผล

5. เกมการจัดการ (management game) เป็นเทคนิคให้ปฏิบัติเหมือนกับเหตุการณ์จริง มีผู้รับบทบาทเป็นนักบริหารเป็นนักบริหารที่ต้องจัดการกับปัญหาที่เผชิญอยู่เป็นการฝึกผู้นำเรื่องการตัดสินใจ ข้อดี เป็นการย่อสถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้น ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมช่วยกันทำ ลดบทบาทวิทยากรเพิ่มบทบาทผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อจำกัด การเลือกเกมส์ที่ไม่เหมาะสม จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การแบ่งกลุ่มมากเกินไปเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันและมีผลต่ออุปสรรคในการบรรลุเป้าหมาย เกมส์การบริหารบางเกมส์ต้องใช้อุปกรณ์มากและระยะเวลามาก

6. การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามโครงเรื่องและตามบทบาทที่แสดงเสร็จแล้ว ให้ผู้ดูวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ปัญหา เทคนิคนี้เหมาะกับกลุ่มที่กล้าแสดงออกและมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ ตรวจสอบและแก้ปัญหา ข้อดี เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจทำให้ได้แนวทางที่จะนำไปแก้ปัญหาได้ ก่อให้เกิดบรรยากาศเป็นกันเองข้อจำกัดผู้แสดงบางคนไม่ชอบแสดง ผู้แสดงไม่เข้าใจโครงเรื่อง ทำให้ไม่สามารถแสดงได้ตรงตามที่กำหนด

7. การสัมมนา (seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อน แล้วแบ่งกลุ่มย่อยจากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มเสนอร่วมกันในที่ประชุมใหญ่ หรืออาจจะเป็นลักษณะการถกข้อมูลจากผู้มีความรู้ซึ่งเป็นวิทยากร หรือร่วมกับผู้เข้าประชุม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ มีมุมมองในหลายด้าน ข้อดีของเทคนิคนี้ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีโอกาสมีส่วนร่วมมาก ผลสรุปของการสัมมนานำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหาได้ดี ข้อจำกัด ที่ปรึกษาหรือสมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่นได้ เพราะวัยวุฒิและคุณวุฒิหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน สมาชิกที่ไม่รู้จักกันมาก่อนอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เวลาเร่งรัดอาจรีบสรุปผลจึงทำให้ได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจ

8. ทัศนศึกษา (field trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี ข้อดี ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติการจริง ๆ เพิ่มความรู้ความเข้าใจ สร้างความสนใจ กระตือรือร้น สร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

9. การสาธิต (demonstration) เป็นการแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริงซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอนงาน การสาธิตนิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ โดยวิทยากรทำให้ดูแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองทำตาม

10. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่

บทที่ 5
การประเมินผลการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม

การประเมินผลผลิตของโครงการ เป็นการประเมินเกี่ยวกับวิธีการจัดกิจกรรมของโครงการ การนำปัจจัยเข้ามาใช้เหมาะสมมากน้อยเพียงไร เป็นไปตามลำดับขั้นตอนหรือไม่ กิจกรรมที่จัดขึ้นจะก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรืออุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้น ผลที่ ได้รับทั้งหมดจากการดำเนินโครงการว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ โครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลผลิตจะมีการนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนดไว้ที่จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ เพื่อจะได้นำผลการประเมินมา ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้รัดกุมมีประสิทธิภาพมากขน หรือเพื่อการตัดสินใจปรับปรุง ขยายโครงการนำไปใช้ต่อเนื่องต่อไปและเพื่อล้มเลิกโครงการ

การประเมินและทัศนคติเพื่อการปรับปรุง

ทัศนคติเป็นการแสดงโดยที่เราไม่สามารถสัมผัสด้วยตนเองอย่าง ทัศนคติเป็นความรู้สึกนึกคิด การเรียนรู้ การรับรู้ ของแต่ละบุคคล เพื่อแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยความพึงพอใจและความไม่พอใจออกมา

ประเภทของทัศนคติ

นักวิชาการส่วนใหญ่จะทำการแบ่งประเภททัศนคติออกเป็น 2 ส่วน คือ ทัศนคติทางบวกและทางลบ

1. ทัศนคติทางบวก หมายถึง แสดงถึงความรู้สึกในทิศทางที่ดี ว่ามีความพึงพอใจ ชื่อชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2. ทัศนคติทางลบ หมายถึง เป็นความรู้สึกที่แสดงออกมาทางลบ เกี่ยวกับความไม่พึงพอใจ ความไม่ต้องการ ไม่ชื่นชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

การประเมินการจัดการฝึกอบรม

การประเมินการจัดการฝึกอบรมเป็นการพิจารณาจากการทำงานว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนาส่วนใด ที่มีความจำเป็นและเร่งด่วนเพื่อนำมาฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคลากรและเหมาะสมกับหน่วยงานในองค์การนั้น ๆ การประเมินการจัดการฝึกอบรม จะต้องมีการกำหนดขั้นตอนเพื่อให้ระบบเป็นไปอย่างประสิทธิภาพด้วยการวางแผนการดำเนินงานและทำการประเมินผล โดยอาศัยหลักการง่าย ๆ คือ 5 W 1 H คือ ประเมินเรื่องอะไร ทำไมต้องประเมิน ประเมินใคร ที่ไหน เมื่อไร และใช้วิธีการอย่างไร

วิธีการในการประเมินการฝึกอบรม

1. การประเมินภาวะของผู้รับการอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม เป็นลักษณะการประเมินผลการเรียนรู้ที่ผู้เข้าอบรมได้รับ การประเมินผลการเรียนรู้เป็นตัวชี้วัดของประสิทธิภาพของการรับรู้ ความสามารถของความเข้าใจ ที่บ่งบอกว่าผู้เข้ารับการอบรมว่ามีผลตอบรับไปในทิศทางใด **ซึ่งมักใช้การทดสอบหรือการวัดก่อนและหลัง (Pre-Post Test)** นอกจากนี้อาจให้ผู้เข้าอบรมพรรณาความรู้สึกในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อการอบรม เช่น ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรมความคิดเห็นต่อวิธีการอบรม วิทยากร กระบวนการจัดอบรม ฯลฯ ในลักษณะคำถามปลายปิดแบบประมาณค่าความสำคัญ และคำถามปลายเปิด ทั้งนี้ในส่วนคำถามปลายปิดแบบประมาณค่าความสำคัญ สามารถถ่วงน้ำหนักตะแนนในแต่ละข้อคำถามก็ได้

ส่วนที่ 1 การวัดความรู้ความเข้าใจ 1. ข้อใดหมายถึง การรู้ดิจิทัล (Digital literacy) **ก)..... ข).....** **ค)..... ง).....**	**คะแนน**				
ส่วนที่ 2 ทัศนคติต่อการอบรม					
รายการ	**ระดับ**				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
1. ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่จะเข้าอบรม ข้อเสนอแนะ..... ..... 2. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์กับการทำงาน ข้อเสนอแนะ.....					
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					

การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมิน

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 แปลว่า ผู้เข้าอบรมมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 แปลว่า ผู้เข้าอบรมมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 แปลว่า ผู้เข้าอบรมมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 แปลว่า ผู้เข้าอบรมมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 แปลว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องระดับมากที่สุด

หรืออาจนำคะแนนค่าเฉลี่ยแปลผลเป็นค่าร้อยละ

2. การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการอบรม โดยมากการประเมินวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการอบรมในประเด็นต่าง ๆ เช่น เนื้อหาการเรียนรู้ วิธีการ วิทยากร สถานที่ ระยะเวลา ฯลฯ ซึ่งผู้ประเมินต้องการศึกษาและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในอนาคต นิยมใช้แบบประเมินลักษณะคำถามปลายปิดแบบประมาณค่าความสำคัญ และมีข้อคำถามในลักษณะปลายเปิดเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพิ่มเติม ดังตัวอย่าง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	**ระดับความพึงพอใจ**				
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
1. เนื้อหาสาระการเรียนรู้ 1.1 ความทันสมัย					
1.2 ความชัดเจน					
1.3 ประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้กับการทำงาน					
2.วิทยากร 2.1 ความรู้ ความสามารถ					
2.1 การถ่ายทอดและการจัดกิจกรรม					
2.3 การตอบปัญหา ข้อซักถาม					
3.ความพร้อมของสื่อ เอกสาร อุปกรณ์ 3.1 ความพร้อมของสื่อ และอุปกรณ์					
3.2 ความชัดเจนของเอกสารประกอบการอบรม					
3.3 ความสมบูรณ์และครอบคลุมเนื้อหาของเอกสารประกอบการอบรม					
4. ระยะเวลา และสถานที่ 4.1ระยะเวลาการจัดกิจกรรม					
4.2 สถานที่จัดกิจกรรม					
.....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

นอกจากนี้ในแต่ละรายการประเมินอาจถ่วงน้ำหนักคะแนนเท่ากันหรือแตกต่างกันก็ได้ตามความเหมาะสม วิเคราะห์ค่าคะแนนด้วยการหาค่าเฉลี่ยแล้วแปลผลตามเกณฑ์ระดับคะแนนที่กำหนด หรือหาค่าร้อยละ หรือหากผู้ประเมินต้องการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม โดยได้เก็บข้อมูลการประเมินในส่วนของลักษณะส่วนบุคคลของผู้เข้าอบรมเพิ่มเติม ผู้ประเมินสามารถเลือกใช้สถิติ t-test และ ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่างกลุ่มที่ต้องการเปรียบเทียบ เช่น เปรียบเทียบระหว่างผู้เข้าอบรมเพศชายและเพศหญิง เปรียเทียบระหว่างผู้เข้าอบรมที่สังกัดส่วนงานต่างกัน ฯลฯ อนึ่ง การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม ควรมีผู้เข้าอบรมในแต่ละกลุ่มไม่น้อยกว่า 30 คน

ตัวอย่างการวิเคราะห์และแปลผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม

ตารางที่ 5.1 ความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมที่มีต่อโครงการ.....

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับ**
1. เนื้อหาสาระการเรียนรู้ 1.1 ความทันสมัย	4.26	. 0.50	มาก
1.2 ความชัดเจน	4.14	0.61	มาก
1.3 ประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้กับการทำงาน	4.46	0.59	มาก
รวม	**4.29**	**0.42**	**มาก**
.....			

จากตารางที่ 5.1 พบว่าผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจโดยภาพรวมระดับมาก ($\overline{X}$ =4.14, S.D. 0.29) ค่าเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 82.80 เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจทุกด้านในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ($\overline{X}$ =4.14, S.D. 0.29) ด้าน.....

ตารางที่ 5.2 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการอบรมโครงการ..... ระหว่างผู้เข้าอบรมเพศชายและเพศหญิง

ความพึงพอใจต่อการอบรม.....	**เพศ**	**n**	$\bar{X}$	**S.D.**	**t**	**p**
					-.334	0.738
	หญิง	409	4.02	0.81		
	ชาย	121	4.05	0.89		
	รวม	530	4.03	0.82		

จากตารางที่ 5.2 ผู้เข้าอบรมเพศชายและหญิง มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการอบรม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.3 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการอบรมโครงการ..... ของผู้เข้าอบรมซึ่งมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้กับองค์การต่างกัน

ความพึงพอใจต่อการอบรม.....	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	**n**	$\bar{X}$	**S.D.**	**t**	**p**
					2.613	0.011*
	น้อยกว่า 3 ปี	453	3.76	1.02		
	3 ปีขึ้นไป	77	4.07	0.78		
	รวม	530	4.03	0.82		

*p<0.05

จากตารางที่ 5.3 ผู้เข้าอบรมที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์การต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการอบรมโครงการ..... แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้เข้าอบรมซึ่งมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ 3 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการอบรมในครั้งนี้ มากกว่าผู้เข้าอบรม ซึ่งมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้กับองค์การน้อยกว่า 3 ปี

3. การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้าอบรม โดยใช้แบบสังเกตในลักษณะการจดบันทึกพรรณนาพฤติกรรม สถานการณ์ เหตุการณ์ บรรยากาศในการอบรบ หรือเป็นแบบตรวจสอบรายการ หรือการให้ค่าคะแนนตามมาตรวัดแบบประมาณค่าความสำคัญ ดังตัวอย่าง

แบบสังเกตพฤติกรรม

แบบปลายเปิด

ชื่อ-สกุล.....

1. ความตั้งใจในการอบรม.....

2. ทักษะในการปฏิบัติ.....

.....

.....

แบบตรวจสอบรายการ

1. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ( ) มี ( ) ไม่มี

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

2. ความสามารถในสื่อสาร ( ) มี ( ) ไม่มี

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

แบบประมาณค่าความสำคัญ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	ระดับ				
	5	4	3	2	1
1. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี					
2. ความสามารถในการสื่อสาร					
.....					

คุณลักษณะของการประเมินผลการฝึกอบรมที่ดี

เครื่องมือในการประเมินผลการอบรม ควรมีลักษณะดังนี้

1. ความเป็นปรนัย (Objectivity) หมายถึง การที่จะไม่ลำเอียงหรือมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามไปทางใดทางหนึ่ง

2. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถในการวัดสิ่งที่เราต้องการจะวัดหรือประเมิน ไม่คลาดเคลื่อนเป็นการวัดสิ่งอื่น

3. ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ความเชื่อถือได้ว่าเมื่อนำเครื่องมือนั้นไปวัดแล้วนำไปวัดอีกกี่ครั้งก็ตาม ก็จะได้ผลลัพธ์คงที่ไม่เปลี่ยนแปลง

4. ความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ (Practicability) หมายถึง ความสะดวกและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ทั้งในด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และความคล่องตัว จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

อย่างไรก็ดีผลการประเมินการอบรมและพัฒนาบุคคลควรนำไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง เพื่อการปรับปรุงพัฒนาการอบรมให้ตรงกับความต้องการ สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรได้ตามวัตถุประสงค์การอบรม และเกิดความคุ้มค่า

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. (2542).**ศักยภาพและระดับความสามารถของทีมงานพัฒนาชุมชนอำเภอ**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

กรมวิชาการ. (2540). **การสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง.** กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ.

กิติยวดี บุญซื่อ และคณะ. (2540). **ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

กริช อัมโภชน์. (2520). **"การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม".** เอกสารประกอบการบรรยายในการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม. สำนักฝึกอบรม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ท.

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2521). **"ขั้นตอนการฝึกอบรม".** วารสารทรัพยากรมนุษย์, ปีที่ 2, ฉบับที่ 7.

คมเพชร ฉัตรศุภกุล. (2546). **กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต. (2531). **หลักและเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนา.** กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์.

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์. (2531). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร กองฝึกอบรม.

ชมพูนุท ศรีพงษ์. (2548). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ.** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2556). **คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ : การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิผล.** ส่วนพัฒนาบุคคลกองการเจ้าหน้าที่.

ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ (2557). **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงทเพฯ: บริษัท ทอมรินทร์พริ้นติ้งอแนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (หมาชน)

ชูชัย สมิทธิไกร. (2527). **คุณคือเจ้าชีวิต.** กรุงเทพฯ : สโมสรนักชาย.

ชูชัย สมิทธิไกร (2548). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2552). **การสรรหาการ คัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เชาว์ ไพรพิรุณโรจน์ (2539). **หลักการจัดการ.** กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ณัฐยา สินตระการผล 2555. **คัมภีร์สำหรับผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด.** บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ดวงใจ ศุภสารัมภ์ (2556) **ออนไลน์** http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/index.htm.

ทวีป อภิสิทธิ์. (2551). **เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พริ้นท์ (1991) จำกัด.

ทศวร มณีศรีขำ. (2539). **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาสำหรับครู.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ทิศนา แขมมณี. (2545). **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการเรียนการสอน.** กรุงเทพ ฯ : นิชินแอดเวอร์ไทซิ่งกรุ๊ฟ

ธงชัย สันติวงษ์. (2537). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธนชัย ยมจินดา. (2544). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 7. (พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 280-323) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2536). **ภาวะผู้นาพลังขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2544). **กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม.** พิมพ์ครั้งที่ 4 สงขลา : เทมการพิมพ์

นิศา ชูโต. (2527). **การประเมินโครงการ.** กรุงเทพฯ: ธรรมสารการพิมพ์.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. **บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่ดี.** ออนไลน์. เข้าใช้เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2556.

ปราชญา กล้าผจัญ และ พอตา บุตรสุทธิวงศ์. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ก.พล การพิมพ์ (1996) จำกัด.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). **ทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

ประไพ ตรีฤกษ์ฤทธิ์. (2543)**. การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมศาสนา.

ประไพ เอกอุ่น. (2542). **การศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

พยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน.** กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ยงยุทธ เกษสาคร (2547). **การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โครงการศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ. พริ้นติ้ง.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. (2529). **เทคนิคการฝึกอบรม.** ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

รัตนา สว่างวัฒนานนท์. (2554). **ทัศนคติทางด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์แป้งแต่งหน้าแบบตลับของผู้บริโภคสตรีในจังหวัดปทุมธานี**. ปทุมธานี : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วนิดา วาดีเจริญและคณะ (2556). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โฟร์เพซ บริษัทก้าวใหม่ จำกัด.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.

วิเชียร วิทยอุดม. (2555). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.

วีระพันธ์ แก้วรัตน์. (2555). **การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** ตำรา-เอกสารวิชาการ สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยเนชั่น.

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2546). **การบริหารการตลาดยุคใหม่ ฉบับปรับปรุง 46.** กรุงเทพฯ : ธรรมสาร

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน. (2540). **“ทัศนคติและค่านิยมทรัพยากรมนุษย์”.** ทรัพยากรมนุษย์.22 (มิถุนายน 2540): 30-31.

สมคิด บางโม. (2538). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: วิทยพิพัฒน์.

สมคิด บางโม. (2542). **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมชาติ กิจยรรยง. (2543). **เกมและกิจกรรมผสมผสานเพื่อพัฒนาบุคลากร.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

สมบัติ กาญจนกิจ. (2544). **นันทนาการและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมศักดิ์ ตั้งกลชาญ. (2543). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่กับผลปฏิบัติงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุปราณี ศรีฉัตราภิมุข. (2524). **การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภาพร พิศาลบุตร และคณะ. (2545). **การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม.** พิมพ์ครั้งที่ 4 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร : วี.เจ.พริ้นติ้ง.

สุวิมล ติรกานันท 2544. **การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ติเยาว์. (2535). **การบริหารแบบผู้นำ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เวิลด์เทรด ประเทศไทย.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟิค จำกัด.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. (2545). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ: ที เอส บี โปรดักส์.

อเนก หงส์ทองคำ. (2542). **นันทนาการกับสังคม.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อักษร สวัสดี. (2542). **ความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย : กรณีศึกษาในเขตบางกะปิ**. กรุงเทพฯ. ภาคนิพนธ์ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2541). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารประกอบการบรรยาย. (2532). **“แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม ”.** การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงานก.พ.

ภาษาอังกฤษ

Baldwin, T. T. & Ford, K. J. (1988). **Transfer of training: A review and Directions for Future Research.** Personal Psychology,41(2), 63-105.

Bandura, A. (1986). Social Foundations Thought and Action: a Social Cognitive Theory. New Jersey: Prentice-Hall.

Belkin, G.S. and R.H. Skydell. 1979**. Foundations of Psychology.** Boston: HoughtonMifflin Co.

Bennet, Margaret E. (1963**). Guidance and Counseling in Group .** New York: McGraw Hill Book Company.

Caldwell, Lynton K. (1970). **The Environmental Factor in Development Planning.** In Thai Journal of Public Administration. V. 5(j).

Cronk, Tom and Others (1994). **Human resource management.** South Melbourne : Thomas Nelson Australia.

Gist, M.E., Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). **Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training**. Journal of Applied Psychology, 74, 884-891.

Goodman,L.J. and Love,R.N. (1980). **Project Planning and Management.** Center for cultural and Technical Interchange Between East and West.

Kohlbacher, Markus (2010). **The effects of process orientation : A literature review.** Business Process Management Journal.

Lafley, A. G. and Charan, R. (2008). **Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Groeth Innovation.** New York: Random House.

Lafley, A. G. and Charan, R. (2008). **The Consumer Is Boss.** Fortune, March 10.

Locke, E.A., & Latham, G.P. (1984). **Goal Setting: A motivational technique that work.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mitchell, Terence R. (1982). **People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior**. 2nd ed. Tokyo : McGraw – Hill.

Tobin,D. (1996). **Transformational Learning : Renewing Your Company though Knowledge and skills.** New York : John Wiley & Sons.

Walters C. Glenn. (1978). **Consumer Behavior : Theory and Practice.** 3 rd. ed. Homewood Illonois: Richard D.Irwin, Inc.

Weihrich Heinz and Harold Koontz. (1993). **management: global perspective** (10^{th} ed.). New York: McGraw-Hill.

Wexley, K.N., & Latham, G.P. (1991). **Developing and training human resources in organizations (2nd e**d). New York : Harper Collins

Wexley & Latham 1991; **Holton,** 1996; Holton, Bates & Ruona 2000.

Wong, Richard. (2012). **Another Look at China's 12^{th} 5-Year Plan.** Presentation at ICEDR Workshop, Hong Kong.

Yeung Arthur. (2012) **Going global as third round of strategic thrust: Dialogue wuth Xiang Wenbo.** CEIBS Business Review. February.

Zeleny, Milan. (1982). **Multiple Criteria Decision Making.** Mcgraw-Hill, United States of America.