

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัด
ลพบุรี ผู้วิจัยศึกษา แนวความคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐาน
และแนวทางการศึกษาลำดับดังนี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์
 - 1.1 ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์
 - 1.2 หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ออมทรัพย์
 - 1.3 วัตถุประสงค์ รูปแบบ และโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์
2. ความหมายของสภาพและปัญหา
 - 2.1 ความหมายของสภาพ
 - 2.2 ความหมายของปัญหา
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2 ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.4 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร
 - 3.5 แนวทางในการพัฒนาบุคลากร
 - 3.6 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
4. สภาพการพัฒนาบุคลากร
 - 4.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 - 4.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
 - 4.3 การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร
 - 4.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
5. ปัญหาการพัฒนาบุคลากร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์

1. ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์

จากการศึกษาความหมายของสหกรณ์และสหกรณ์ออมทรัพย์มีผู้ให้คำนิยามและความหมายต่าง ๆ กันออกไป ดังนี้

1.1 สหกรณ์

ประพันธ์ เศวตนันท์ (2541, หน้า 3) ได้กล่าวว่า สหกรณ์ หมายถึง การรวมตัวกันของประชาชน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของตนให้สูงขึ้น

สมเกียรติ ฉายไชน (2542, หน้า 8) ได้ให้ความหมาย "สหกรณ์" โดยแปลตามรูปศัพท์ ได้ความหมายว่า สหกรณ์ ก็คือ การกระทำร่วมกัน (โดย "สห" แปลว่า ร่วมกัน ส่วน กรณ อ่านว่า กะ-ระ-ณะ หรือ กรณ์ แปลว่า การกระทำ) ถ้าเพียงแปลผิวเผินอย่างนี้ก็จะไม่ลึกซึ้งอะไร ในสาระเพียงการเล่นสำนวนในภาษาไทยเท่านั้น แต่โดยหลักวิชาการแล้ว "สหกรณ์" ต้องมีกิจกรรม (activities) ที่ชอบด้วยกฎหมายบ้านเมืองของประเทศนั้นๆ ชอบด้วยศีลธรรม จรรยา มีระเบียบแบบแผน และมีหลักการที่รับรู้ร่วมกัน

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (2542, หน้า 5) พระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงพระราชทานแก่อนุญาสหกรณ์ทั่วประเทศ เมื่อครั้งเข้าเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาศาลาชั้นที่ 11 พุทธมณฑล 2536 ว่า สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันมีความลึกซึ้งมาก เพราะว่าจะต้องร่วมมือกันในทุกด้าน ทั้งในด้านงานการทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการทำด้วยสมอง และงานการทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม งานที่ทำด้วย ร่างกาย ถ้าแต่ละคนทำก็เกิดผลขึ้นมาได้ เช่น การทำเพาะปลูกก็มีผลขึ้นมา สามารถที่จะใช้ผลนั้นในด้านกรบริโภค คือ เอาไปรับประทานหรือเอาไปใช้หรือเอาไปจำหน่ายเพื่อให้มีรายได้ เลี้ยงชีพได้ ถ้าแต่ละคนทำไปโดยลำพังแต่ละคนงานที่ทำนั้นผลอาจจะไม่ได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย และอาจจะ ไม่พอเพียงในการเลี้ยงตัวเอง ทำให้มีความเดือดร้อน ฉะนั้น จะต้องร่วมกัน แม้ในขั้นที่ทำให้ครอบครัวก็ต้องช่วยกัน ทุกคนในครอบครัวก็ช่วยกันทำงานทำการ เพื่อที่จะเลี้ยง ครอบครัว ให้มีชีวิตอยู่ได้ แต่ว่าถ้าร่วมกันหลายๆ คนเป็นกลุ่มเป็นก้อนก็สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความสามารถ มีผลได้มากขึ้น

สวัสดิ์ แสงบางปลา (2548, หน้า 1) พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 สหกรณ์ หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติ

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2549, หน้า 3) สหกรณ์ คือ องค์กรของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจ ในการดำเนินวิสาหกิจ ที่สมาชิกเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

กล่าวโดยสรุป สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจของบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ โดยยึดอุดมการณ์สหกรณ์ และหลักการ วิธีการสหกรณ์

1.2 สหกรณ์ออมทรัพย์

เฉลิมพล ดุลสัมพันธ์ (2539, หน้า 105) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ที่ดำเนินการโดยสมาชิก เพื่อสมาชิกและเป็นของสมาชิก โดยมีวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในอันที่จะทำให้ชีวิตทางเศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้นด้วยการส่งเสริมการออมทรัพย์ การรับฝากเงิน การให้บริการเงินกู้ ตลอดจนจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ที่จำเป็น

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2545, หน้า 52) กล่าวว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามอุดมการณ์ในการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2549, ธันวาคม 1) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิก โดยสมาชิกแต่ละคนออมนายได้ฝากไว้กับสหกรณ์เป็นประจำสม่ำเสมอในลักษณะการถือหุ้นและฝากเงิน นอกจากนี้หากสมาชิกประสบความเดือดร้อนเกี่ยวกับการเงินก็สามารถช่วยเหลือได้โดยให้กู้ยืม ซึ่งอัตราดอกเบี้ยจะต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น สมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดจะเป็นผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและมีเงินเดือนประจำด้วย

สรุป สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ การที่สมาชิกรวมกลุ่มกันจัดตั้งเพื่อการออมทรัพย์อย่างต่อเนื่อง กู้ยืมเงินเมื่อจำเป็น จัดให้มีสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัวของสมาชิกในช่วงที่สหกรณ์ออมทรัพย์มีกำไร การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์เกี่ยวข้องกับการเงิน ซึ่งจะมีระเบียบแบบแผน เช่นเดียวกับธนาคาร โดยสหกรณ์ออมทรัพย์จะให้บริการทั้งในด้านการถือหุ้น ออมทรัพย์ การกู้เงิน โดยยึดอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ และเห็นได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่กรรมการและสมาชิกของสหกรณ์จะต้องทำความเข้าใจเพื่อจะได้เป็นสมาชิกที่ดีและช่วยกันบริหารให้กิจการบรรลุผลตามหลักการและอุดมการณ์

ของสหกรณ์ หลักสำคัญ คือ การช่วยตนเองเป็นลำดับแรกแล้วจึงช่วยซึ่งกันและกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วสมาชิกมักจะเรียกร้องความช่วยเหลือจากสหกรณ์โดยไม่คิดจะช่วยตนเอง ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารกิจการของสหกรณ์

2. หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ออมทรัพย์

2.1 หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม หลักสหกรณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2545, หน้า 9)

2.1.1 หลักสหกรณ์ทั่วไป เป็นหลักที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย และสหกรณ์ประเภทต่างๆ ยึดเป็นแนวปฏิบัติ ถ้าหากสหกรณ์ใดดำเนินการโดยเลียงไปจากหลักการสหกรณ์โดยทั่วไปนี้แล้ว อาจกล่าวได้ว่า สหกรณ์นั้นขาดลักษณะสำคัญของสหกรณ์ ในปัจจุบันสหกรณ์ในประเทศไทยได้ยึดหลักการที่ถือปฏิบัติกัน ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2545, หน้า 9 - 12) กล่าวคือ

1) การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล ไม่ใช่ถูกชักจูง โหนมน้าว ล่อลวง บังคับ ช่มชู้จากผู้อื่น อย่างไรก็ตาม การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้ และส่วนสมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบ มาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบถึงการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้ แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

2) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย สมาชิกพึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนต้องร่วมแรง กาย ใจและสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก หลักการสหกรณ์ ข้อนี้มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (co-owners and customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้รับบริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของสมาชิกเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

4) การปกครองตนเอง และความเป็นอิสระสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่า สหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเองและปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือทำสัญญาใด ๆ ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

5) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศ หลักการนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูงเพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาท และความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้ง ๆ ที่ได้ริเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสมจัดสภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ.2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้ว ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์กร สหกรณ์สูงสุด (apex organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุตสาหกรรม การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถอำนวยความสะดวกทางเศรษฐกิจและสังคมแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้ขบวนการ สหกรณ์เข้มแข็ง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ขั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (viable & sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะของ “ระบบรวม” หรือเป็นเอกภาพ

7) การเอื้ออาทรต่อชุมชน สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไป เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้น ๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนาที่ไม่ทำลาย ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศหรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและ ความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง

2.1.2 หลักสหกรณ์เฉพาะ เป็นหลักซึ่งไม่เป็นที่รับรองทั่วไปอาจเหมาะสมกับ สถานการณ์บางประเทศเท่านั้น หลักการสหกรณ์เฉพาะนี้เป็นการดัดแปลงปรับปรุงหลักการ สหกรณ์ทั่วไปให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ หรือสิ่งแวดล้อมเฉพาะท้องถิ่นหนึ่ง ๆ หรือประเทศ หนึ่ง ๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแต่ละสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูลพบุรี จำกัด (2548 ก, ไม่ปรากฏเลขหน้า) หลักการ สหกรณ์โดยทั่วไป มีดังนี้

1. ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ โดยช่วยให้สามารถสงวนส่วนแห่ง รายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคงและได้รับประโยชน์ตามสมควร

2. ส่งเสริมการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก

3. รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น

4. จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

5. ให้เงินกู้แก่สมาชิก และสหกรณ์อื่น

เกรียงไกร ชำอินทร์ (2549, หน้า 32) ได้กล่าวว่า หลักการของ สหกรณ์ออมทรัพย์ประการสำคัญก็คือ การส่งเสริมฐานะทางด้านเศรษฐกิจโดยสมาชิกร่วมกัน ดำเนินธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันตามระบอบประชาธิปไตย สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มี ประสิทธิภาพคือ สหกรณ์ที่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์โดยการถือหุ้น

2. รับฝากเงินจากเงินสมาชิก

3. ให้สมาชิกกู้เงินตามความจำเป็นหรือมีประโยชน์

4. กู้ยืมเงินจากที่อื่นเพื่อกิจการของสหกรณ์ตามวัตถุประสงค์

กรมปศุสัตว์ (2549, ธันวาคม 10) ได้กำหนดหลักการสหกรณ์ ไว้ 7 ข้อ คือ

1. หลักการเปิดรับสมาชิกทั่วไปตามความสมัครใจ

2. หลักการดำเนินกิจการตามหลักประชาธิปไตยโดยมวลสมาชิก

3. หลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

4. หลักการปกครองตนเองด้วยความเป็นอิสระและเป็นกลาง

5. หลักการให้การศึกษ ฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสาร

6. หลักการความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์

7. หลักการเอื้ออาทรต่อชุมชน

22 อุดมการณ์สหกรณ์ ได้แก่ เกณฑ์ความดีงามที่ชาวสหกรณ์กำหนดไว้เป็นเป้าหมายของชีวิต (ประพันธ์ เศวदनันท์, 2541, หน้า 57) หรือ แนวความคิดที่เชื่อว่า วิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความกินดีอยู่ดี และมีสันติสุข โดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (วันดี แซ่ย่อง, และทิพย์สุกานดา โค้ว, 2542, หน้า 29 - 31) ประกอบด้วย

2.2.1 การช่วยเหลือตนเอง เป็นการแก้ไขปัญหาหรือสร้างความกินดี อยู่ดี ของตนเองและครอบครัว สมาชิกสหกรณ์จำเป็นจะต้องเริ่มต้นด้วยการคิดและทำเพื่อช่วยเหลือตนเอง โดยมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ขยัน
- 2) ประหยัด
- 3) พัฒนาตนเอง
- 4) หลีกเลี่ยงอบายมุข

2.2.2 การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นจากความต้องการช่วยเหลือตนเองของสมาชิกเพราะลำพังสมาชิกคนเดียวไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมได้ จึงจำเป็นต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นั้น จะต้องประกอบด้วยความร่วมมือและร่วมใจ ดังนี้

- 1) การร่วมแรง ประกอบด้วย กาย ความคิด ทูณ
- 2) การร่วมใจ ประกอบด้วย ซื่อสัตย์ เสียสละ สามัคคี มีวินัย

2.3 วิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

จุฑาทิพย์ ภักธวาท (2543, หน้า 13) กล่าวว่า การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์สู่ความสำเร็จจะกระทำได้ภายในกรอบที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมการออมของสมาชิก

การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการออมของสมาชิกส่งเงินสะสมรายเดือนเพื่อซื้อหุ้นและการส่งเสริมการออมโดยสมัครใจ โดยการรับเงินฝาก

1.1 การส่งเสริมการออมโดยบังคับ (การส่งเงินสะสมรายเดือน) เจตนารมณ์ของการส่งเสริมการออมโดยบังคับ ในรูปของการส่งเงินสะสมรายเดือนเพื่อซื้อหุ้นนั้น ต้องการให้สมาชิกมีโอกาสออมเงินอย่างสม่ำเสมอ เพราะนักสหกรณ์ออมทรัพย์เชื่อมั่นว่าการออมเป็นหนทางนำพาสมาชิกไปสู่ความมั่นคงทางการเงินในอนาคต ดังนั้นจึงจะเห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์จะมีระเบียบให้สมาชิกปฏิบัติในการส่งเงินสะสมรายเดือนทุกเดือนตามศักยภาพของสมาชิก เงื่อนไขในการถือหุ้นของสมาชิกก็กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้วว่า สมาชิกจะถอนหุ้นได้ในกรณีเดียว คือ การลาออกจากการเป็นสมาชิก เงื่อนไขดังกล่าวยังเป็นที่เข้าใจกันสับสนในหมู่นักสหกรณ์ออมทรัพย์ว่า ในกรณีที่สมาชิกส่งเงินค่าหุ้นมากพอสมควรแล้ว น่าจะหยุดส่งเงินสะสมรายเดือนได้ หรือบางคนมีความคิดจะให้มีหุ้นสมทบซึ่งสามารถถอนได้ตามความต้องการของสมาชิก ความคิดทำนองนี้

ชี้ให้เห็นว่านักสหกรณ์ยังไม่เข้าใจเจตนารมณ์ของการถือหุ้นในสหกรณ์ การถือหุ้นในสหกรณ์นั้น เป็นไปเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ให้ทุนแก่สหกรณ์ของตนเพื่อนำไปใช้เป็น เงินทุนดำเนินงาน เพื่อการช่วยเหลือตนเองช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ ดังนั้นเรา จึงเคยเห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในบางสหกรณ์ที่มีระเบียบให้สมาชิกถอนหุ้นคืนได้ในกรณีที่ สมาชิกได้ส่งเงินค่าหุ้นเกินกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ บางสหกรณ์มีระเบียบให้สมาชิกซื้อหุ้น สมทบซึ่งถอนได้ตามความต้องการของสมาชิก การกระทำดังกล่าวย่อมทำให้นักสหกรณ์เกิดความ สับสนและมองเห็นการถือหุ้นของสมาชิกแตกต่างไปจากเจตนารมณ์เดิมของนักสหกรณ์ ซึ่งจะ ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการในระยะยาว

การให้ผลตอบแทนสำหรับค่าหุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์มีเหตุผลที่แตกต่างอย่าง ลื่นเชิงกับการจ่ายเงินปันผล ค่าหุ้นในธุรกิจอื่นค่าหุ้นเป็นเงินทุนที่สมาชิกยังต้องให้การสนับสนุน แก่องค์กรธุรกิจที่ตนเป็นเจ้าของ และในฐานะสหกรณ์ฯ ย่อมไม่ต้องการที่จะให้นักเก็งกำไรหรือผู้ หวังประโยชน์จากการลงทุนเข้ามายุ่งเกี่ยวในสหกรณ์ ดังนั้นหลักการสหกรณ์จึงได้กำหนดเพดาน ชั้นสูงในการจ่ายเงินปันผลไว้ เพียงไม่เกินไปกว่าค่าเสียโอกาสที่สมาชิกพึงได้รับจากเงินที่มาซื้อ หุ้นในสหกรณ์ (ค่าเสียโอกาสของเงินทุนในทางเศรษฐศาสตร์ควรเป็นอัตราเดียวกับอัตราดอกเบี้ย เงินฝากประจำในระบบเศรษฐกิจขณะนั้น) ปัจจุบันนักสหกรณ์เป็นจำนวนมากยังไม่เข้าใจ เจตนารมณ์ในการจำกัดเงินปันผลค่าหุ้น และยังคงการให้มีการเพิ่มอัตราเงินปันผลให้มากที่สุดที่ จะเป็นไปได้ โดยมีได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างที่นักสหกรณ์รุ่นบุกเบิกพยายาม หลีกเลี่ยงมาแล้วในอดีต

1.2 การส่งเสริมการออมโดยสมัครใจ (การรับฝากเงิน)

การรับฝากเงิน เป็นวิธีการส่งเสริมการออมอีกวิธีหนึ่งที่สหกรณ์ออมทรัพย์ ดำเนินการเพื่อให้บริการแก่สมาชิกเช่นเดียวกับการให้บริการรับฝากเงินของธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นในลักษณะของการดำเนินธุรกิจการรับฝากเงิน คู่แข่งที่สำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์จึงได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารออมสิน และสถาบันการเงินต่างๆ การพัฒนาการดำเนินงานด้านการรับ ฝากเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์จึงต้องให้ทัดเทียมกับสถาบันการเงินต่างๆ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคโนโลยีที่ใช้บริการที่สะดวกรวดเร็ว และที่สำคัญคือนโยบายอัตราดอกเบี้ยที่ ผ่านมาธุรกิจการรับฝากเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มีจุดเด่นที่จูงใจสมาชิกสนใจนำเงินมาฝากมาก ขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา จุดเด่นที่สำคัญของธุรกิจการรับฝากเงินของสหกรณ์ ออมทรัพย์คือ อัตราดอกเบี้ย จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์ ออมทรัพย์ทุกประเภทสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากในธนาคารพาณิชย์ ในระดับร้อยละ 1 - 2 ต่อปี นอกจากนั้น เงื่อนไขเงินฝากออมทรัพย์พิเศษยังเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ทำให้สมาชิกหันมาฝากเงิน ในสหกรณ์มากขึ้นพอๆ กับความทันสมัยในการพัฒนาเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่สร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกด้วยเช่นกัน เงินฝากในสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สำคัญ มี 3 ประเภท ได้แก่

1.2.1 เงินฝากออมทรัพย์

เงินฝากออมทรัพย์ เป็นเงินฝากที่จะฝากเพิ่มหรือถอนเมื่อใดเป็นจำนวนเท่าใดก็ได้เสมอ

1.2.2 เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ

เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ เป็นเงินฝากที่สมาชิกจะฝากเพิ่มเมื่อใดจำนวนเท่าใดก็ได้ แต่การถอนได้เดือนละหนึ่งครั้งโดยไม่เสียค่าธรรมเนียม หากถอนเกินกว่าเดือนละหนึ่งครั้ง จะต้องเสียค่าธรรมเนียมการถอนตามที่สหกรณ์กำหนดโดยทั่วไปสหกรณ์ออมทรัพย์จะกำหนดเงื่อนไขของจำนวนเงินฝาก สำหรับการเปิดบัญชีเงินฝากครั้งแรกไว้ (เช่นไม่ต่ำกว่า 5,000 บาท) เงินฝากออมทรัพย์พิเศษนั้นได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เช่นเดียวกับดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์

1.2.3 เงินฝากประจำ

เงินฝากประจำ เป็นเงินที่สมาชิกจะฝากเพิ่มเมื่อใดจำนวนเท่าใดก็ได้ แต่จะถอนได้เมื่อครบกำหนดระยะเวลาฝากซึ่งมักกำหนดระยะเวลาไว้ 3 , 6 หรือ 12 เดือนอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำมักจะถูกกำหนดให้สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยประเภทอื่นและผู้ฝากเงินต้องเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาในอัตราร้อยละ 15 ของยอดเงินรายได้รับโดยสหกรณ์จะหัก ณ ที่จ่ายและส่งสรรพากรเขตท้องที่ต่อไป

อนึ่ง กรณีที่ผู้ฝากถอนเงินฝากก่อนครบกำหนดระยะเวลาฝาก สหกรณ์จะคิดดอกเบี้ยได้ตามระยะเวลาที่ต่ำกว่าหรืออาจคิดให้อัตราดอกเบี้ยสำหรับเงินฝากออมทรัพย์ก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร

ปัจจุบันเงินฝากในสหกรณ์ออมทรัพย์มีแนวโน้มมากขึ้นอย่างชัดเจนจนพูดกันติดปากในหมู่นักสหกรณ์ว่าเกิดสภาพคล่องล้มระบบในขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่น่าแปลกใจคือสหกรณ์บางแห่งไม่ให้บริการรับฝากเงินโดยให้เหตุผลว่าสหกรณ์มีเงินทุนเหลือมากจนไม่รู้จะไปหาแหล่งลงทุนที่ใดที่จะมาจ่ายค่าตอบแทนแก่สมาชิกผู้ฝากเงินได้ ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า นักสหกรณ์ออมทรัพย์บางส่วนยังไม่เข้าใจในธรรมชาติ ของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ย้ำเจตนารมณ์อย่างชัดเจนในการส่งเสริมการออมแก่สมาชิกแห่งตนสิ่งที่จะต้องปรับปรุงได้แก่

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านธุรกิจเงินฝากแก่นักสหกรณ์ออมทรัพย์
2. การใช้มาตรการปรับปรุงเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สอดคล้องกับ

ภาวะเศรษฐกิจ

3. การพัฒนาแหล่งเงินลงทุนชั่วคราว เพื่อเป็นแหล่งระบบเงินทุนภายใต้ความเสี่ยงน้อยที่สุด

2.3 เงินกู้พิเศษ

เงินกู้พิเศษ เป็นเงินกู้ระยะยาวเพื่อส่งเสริมฐานะความมั่นคง หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงแก่สมาชิก ได้แก่ เงินกู้เพื่อการเคหะสงเคราะห์ เพื่อซื้อยานพาหนะหรือเพื่อการลงทุนประกอบอาชีพ โดยทั่วไปสหกรณ์ออมทรัพย์มักจะกำหนดวงเงินกู้สำหรับเงินกู้พิเศษไว้มากกว่าเงินกู้ประเภทสามัญ สหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งที่มีทุนดำเนินงานมาก อาจกำหนดวงเงินกู้สำหรับเงินกู้พิเศษไว้มากกว่า 1 ล้านบาท ก็มี ทั้งนี้สมาชิกสหกรณ์รายใดจะกู้ได้มากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้กู้ คือจะต้องเป็นสมาชิกติดต่อกันตามระยะเวลาที่สหกรณ์กำหนด ไม่มีหนี้เงินกู้พิเศษค้างชำระและต้องมีเงินได้รายเดือนเพียงพอในการผ่อนชำระเงินกู้พิเศษ และเงินค่าหุ้นประจำเดือนตามที่สหกรณ์กำหนด

ระยะเวลาชำระหนี้ของเงินกู้พิเศษ สหกรณ์จะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสม เช่น ไม่เกิน 180 งวด หรือบางกรณี อาจกำหนดให้สมาชิกผู้กู้ชำระหนี้เงินกู้ให้เสร็จสิ้นภายในอายุ 65 ปี เป็นต้น

หลักประกันเงินกู้อาจใช้บุคคลที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ค้ำประกันร่วมกับหลักทรัพย์เป็นหลักประกัน หรือใช้สังหาริมทรัพย์ปลอดจำนองเป็นประกันตามแก่สหกรณ์จะเห็นสมควร

ข้อที่น่าสังเกตประการหนึ่งคือ การให้เงินกู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ยังเป็นเงินให้กู้เพื่อการอุปโภคบริโภค (consumptive credit) โดยยังมีได้ขยายขอบเขตไปถึงการให้เงินกู้เพื่อการลงทุน หรือที่เรียกว่า เงินกู้เพื่อประโยชน์นอกวง (productive credit) แต่อย่างไรก็ตามเราจึงยังคงเห็นปรากฏการณ์อยู่เสมอที่สหกรณ์ออมทรัพย์มีเงินทุนเหลือจำนวนมากแต่สมาชิกของสหกรณ์แห่งนั้นยังต้องไปพึ่งพาเงินกู้จากสถาบันการเงินที่คิดดอกเบี้ยในอัตราสูงจนน่าตกใจ

ทางใช้ไปของเงินทุนในสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวม เป็นการให้เงินกู้แก่สมาชิกของตนเป็นสำคัญ ซึ่งการดำเนินธุรกิจให้เงินกู้แก่สมาชิกนับว่าเป็นแหล่งที่มาของรายได้หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ จากข้อสังเกตพบว่า ในปัจจุบันยังมีสหกรณ์ออมทรัพย์จำนวนไม่น้อยที่กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในระดับสูงเกินกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากผู้บริหารสหกรณ์ยังขาดวิสัยทัศน์เรื่องนโยบายอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ถูกต้อง ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ได้รับประโยชน์มากกว่าที่เป็นอยู่ สิ่งที่ยากฝากเป็นข้อคิดก็คือ ความคิดที่ว่ากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในระดับสูงในเบื้องต้นนั้น จะสร้างความพอใจแก่สมาชิก เพราะสมาชิกได้รับเงินเฉลี่ยคืนมากในตอนปลายปีนั้นเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง ต้องคำนึงถึงเรื่องมูลค่าปัจจุบันของเงิน (present value)

3. การลงทุนชั่วคราว

การลงทุนชั่วคราวเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารสหกรณ์ที่มีเงินเหลือต้องดำเนินการหลักการในทางปฏิบัติคือ ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นในหลักการลงทุนในแนวทางของนักสหกรณ์ที่ย้ำเจตนารมณ์อย่างชัดเจน คือ การยึดหลักความเสี่ยงให้น้อยที่สุด นอกจากนั้นการพิจารณาแหล่ง

เงินทุนชั่วคราวควรต้องให้เป็นไปภายใต้กรอบของกฎหมายสหกรณ์ และความเห็นชอบของ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

สิ่งที่ผู้บริหารสหกรณ์พึงตระหนักไว้เสมอคือ การกระทำใดๆ ที่คณะกรรมการตัดสินใจเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด และไม่ได้อยู่ในความเห็นชอบของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ หากเกิดความเสียหายขึ้น คณะกรรมการจะต้องรับผิดชอบโดยไม่มีข้อหลีกเลี่ยงแต่อย่างใดทั้งสิ้น

การลงทุนชั่วคราว เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์เช่นเดียวกันอย่างไรก็ตามในอดีตที่ผ่านมา มีสหกรณ์จำนวนมากไม่น้อยที่ตัดสินใจผิดพลาด แทนที่การลงทุนชั่วคราวจะเป็นหนทางที่ก่อให้เกิดรายได้ แต่กลับทำให้สหกรณ์ต้องติดภาระหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ไปเป็นจำนวนมาก ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจถือเป็นเรื่องเตือนใจแก่นักสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี ถึงผลของการกระทำภายใต้ความเสี่ยงที่ส่งผลเสียหายแก่สหกรณ์

4. การจัดสรรกำไรสุทธิ

การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นวิธีการคืนกำไรแก่สมาชิกตามแนวทางของนักสหกรณ์ ตามกฎหมายระบุไว้ว่า เมื่อสหกรณ์ใดๆ ดำเนินงานมีผลกำไร (ส่วนเหลือ) ให้จัดสรรกำไรสุทธิดังต่อไปนี้

4.1 ทุนสำรอง กฎหมายสหกรณ์กำหนดให้สหกรณ์ทุกแห่งจัดสรรกำไรสุทธิไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ทุนสำรองอาจถือเป็นแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ที่ไม่มีต้นทุนเงินทุน กล่าวคือ สหกรณ์ไม่ต้องจ่ายค่าตอบแทนแก่เงินทุนส่วนนี้ ดังนั้น เราจะสังเกตเห็นได้ว่า สหกรณ์ใดที่มีการกันทุนสำรองไว้ในสัดส่วนที่สูงกว่าที่กำหนดไว้ตามกฎหมายย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินงานในระยะยาว สหกรณ์บางแห่งมีต้นทุนเงินทุนต่ำ จึงสามารถกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ได้ต่ำกว่าสหกรณ์อื่น และในเวลาเดียวกันก็ยังสามารถจ่ายดอกเบี้ยแก่สมาชิกผู้ฝากเงินได้ในอัตราที่สูงกว่าด้วย เคล็ดลับสำคัญของสหกรณ์ที่ดำเนินการเช่นนี้ได้คือ การให้ความสำคัญกับทุนสำรองนั่นเอง

4.2 ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ ที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ทุกสหกรณ์ที่ดำเนินงานมีกำไรต้องจ่ายแก่สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยนั้น มีเจตนารมณ์สำคัญในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ กล่าวคือ เงินค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ฯ นั้นจะถูกนำไปใช้ในการดำเนินงานด้านบริการทางวิชาการแก่บุคลากรในขบวนการสหกรณ์ซึ่งนับว่าเป็นการให้การสนับสนุนขบวนการที่สำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากนักสหกรณ์ต่างก็ทราบดีว่าหลักการให้การศึกษาคือเป็นภารกิจสำคัญที่ทุกสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญและร่วมมือกัน

4.3 เงินปันผล การจัดสรรเงินปันผล สำหรับค่าหุ้นในปัจจุบันนั้นเป็นไปตามกฎหมายกำหนด กฎหมายสหกรณ์ไทยได้กำหนดเพดานขั้นสูงของอัตราเงินปันผลไว้ในอัตราร้อยละ 13 ดังนั้น ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันนักสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงเข้าใจกันว่า เงินปันผลควรเป็นร้อยละ 13 ความคิดดังกล่าวถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์

เป็นอย่างมาก กล่าวคือในขณะที่อัตราดอกเบี้ยในระบบเศรษฐกิจมีแนวโน้มในทางลดลง (ปัจจุบันอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำอยู่ที่ระดับร้อยละ 4 - 5 ต่อปี) หากนักสหกรณ์ออมทรัพย์ยังคงต้องการให้อัตราเงินปันผลอยู่ที่ระดับร้อยละ 13 เหมือนเดิมผลกระทบที่จะเกิดขึ้นก็คือต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์จะสูงเกินความเป็นจริง ผู้ที่จะได้รับผลกระทบเป็นกลุ่มแรกคือ สมาชิกผู้กู้ และสมาชิกทุกคนจะได้รับผลกระทบในที่สุด

สิ่งที่ผู้บริหารสหกรณ์ควรทราบก็คือ อัตราเงินปันผลควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมเท่าที่เจ้าของทุนจะได้รับในการนำเงินมาอุดหนุนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่ตนเป็นเจ้าของ

4.4 เงินเฉลี่ยคืน เป็นแนวทางอย่างหนึ่งในการคืนกำไรให้แก่สมาชิกเหตุผลสำคัญในการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกก็คือ สมาชิกใดที่มีส่วนทำรายได้แก่สหกรณ์มากก็ควรได้รับเงินเฉลี่ยคืนตามสัดส่วนที่ควรจะได้รับตามหลักความยุติธรรม

ในทางปฏิบัติ เงินเฉลี่ยคืนจะเป็นเท่าใดย่อมขึ้นอยู่กับเม็ดเงินของสหกรณ์ที่เหลือจากการจัดสรรกำไรสุทธิในส่วนอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

4.5 ทุนสะสมตามข้อบังคับ การจัดสรรกำไรสุทธิ เพื่อเป็นทุนสะสมตามข้อบังคับ ถือเป็น การคืนกำไรที่สำคัญอย่างหนึ่ง กล่าวคือ การคืนกำไรในรูปของตัวเงินที่กล่าวมาแล้วข้างต้นถือเป็นการคืนกำไรโดยตรงแก่สมาชิก อย่างไรก็ตามก็พิจารณาฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกมิใช่ต้องให้การสนับสนุนเฉพาะในรูปตัวเงินเท่านั้นหากแต่ยังมีการดำเนินการอย่างอื่นอีกมากมายที่สามารถดำเนินการ ในรูปของการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก วิธีแรก คือการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อการดำเนินการโครงการสวัสดิการต่างๆ วิธีที่สอง คือการจัดสรรกำไรในรูปของกองทุนสะสมต่างๆ อาทิ เช่น ทุนสะสมเพื่อสวัสดิการสมาชิก ทุนสะสมเพื่อการศึกษาบุตรหลานสมาชิก ทุนสะสมเพื่อสาธารณประโยชน์กองทุนต่างๆ เหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการดำเนินการจัดทำโครงการสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้บริการแก่สมาชิก

ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกคือ การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ถือว่าเป็นบริการอย่างหนึ่งที่มุ่งส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น นอกเหนือไปจากบริการด้านการเงินและการให้การศึกษาอบรมโดยสหกรณ์ออมทรัพย์ควรพิจารณา จัดสวัสดิการตามความเหมาะสมประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกมีดังต่อไปนี้

4.5.1 วิธีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก อาจดำเนินการได้ 2 วิธี คือ

1) การจัดสวัสดิการแบบให้เปล่า

ค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดสวัสดิการแบบให้เปล่านั้นสหกรณ์ออมทรัพย์อาจจัดสรรเงินจากเงินงบประมาณดำเนินการประจำปี หรือ กำไรสุทธิของสหกรณ์

2) การจัดสวัสดิการแบบให้สมาชิกเป็นผู้จ่ายเงินเพื่อจัดสวัสดิการของตน

ค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดสวัสดิการแบบให้สมาชิกเป็นผู้จ่ายเงินเพื่อจัดสวัสดิการของคณนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์อาจใช้วิธีให้สมาชิกนำเงินมาฝากแล้วนำไปหารายได้ เมื่อมีรายได้ก็จะนำมาจ่ายเป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิกตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในระเบียบขด้วยอย่างเช่น กรณีโครงการสวัสดิการเงินฝากเพื่อช่วยเหลือครอบครัว (สคส) ของสหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่ง นอกจากนั้นยังอาจใช้วิธีให้สมาชิกสมทบเงินของตนเองในโครงการซึ่งกรรมกรรมประกันชีวิต หรือประกันสุขภาพ จากบริษัทประกันภัย โดยสหกรณ์เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้วิธีการจัดสวัสดิการของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เหมาะสมนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับขนาดและฐานะทางเศรษฐกิจของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดเล็กย่อมไม่อาจจัดสวัสดิการแบบให้เปล่าได้เนื่องจากขีดจำกัดด้านเงินทุน แต่อาจหันไปเลือกวิธีการจัดสวัสดิการแบบให้สมาชิกเป็นผู้จ่ายเงินเพื่อจัดสวัสดิการของตนเอง ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ที่มีความสามารถในการบริหารการเงินจนสามารถจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อการต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกโดยรวมได้คตามสมควรแล้ว อาทิ เงินปันผล เงินเฉลี่ยคืนก็จะสามารถจัดสวัสดิการแบบให้เปล่าได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ที่พึงมีต่อสมาชิก

4.5.2 รูปแบบการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือบรรเทาทุกข์สหกรณ์ออมทรัพย์อาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

1) การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือครอบครัวสมาชิก การจัดสวัสดิการแบบนี้ ได้แก่

- 1.1) การให้จัดการศึกษาบุตรสมาชิกที่ยากจน และเรียนดี
- 1.2) การจัดประกันการเจ็บป่วยเป็นกลุ่ม
- 1.3) สวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกที่เจ็บป่วย คลอดบุตร พิธีแต่งงาน

พิธีอุปสมบท

2) การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ สหกรณ์ออมทรัพย์อาจจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือบรรเทาทุกข์แก่สมาชิก ดังต่อไปนี้

- 2.1) โครงการฌาปนกิจสงเคราะห์
- 2.2) โครงการประกันชีวิตหมู่
- 2.3) โครงการประกันหนี้สมาชิก

3) การจัดสวัสดิการเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายสมาชิก การจัดสวัสดิการเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายสมาชิกอาจดำเนินการได้ดังนี้

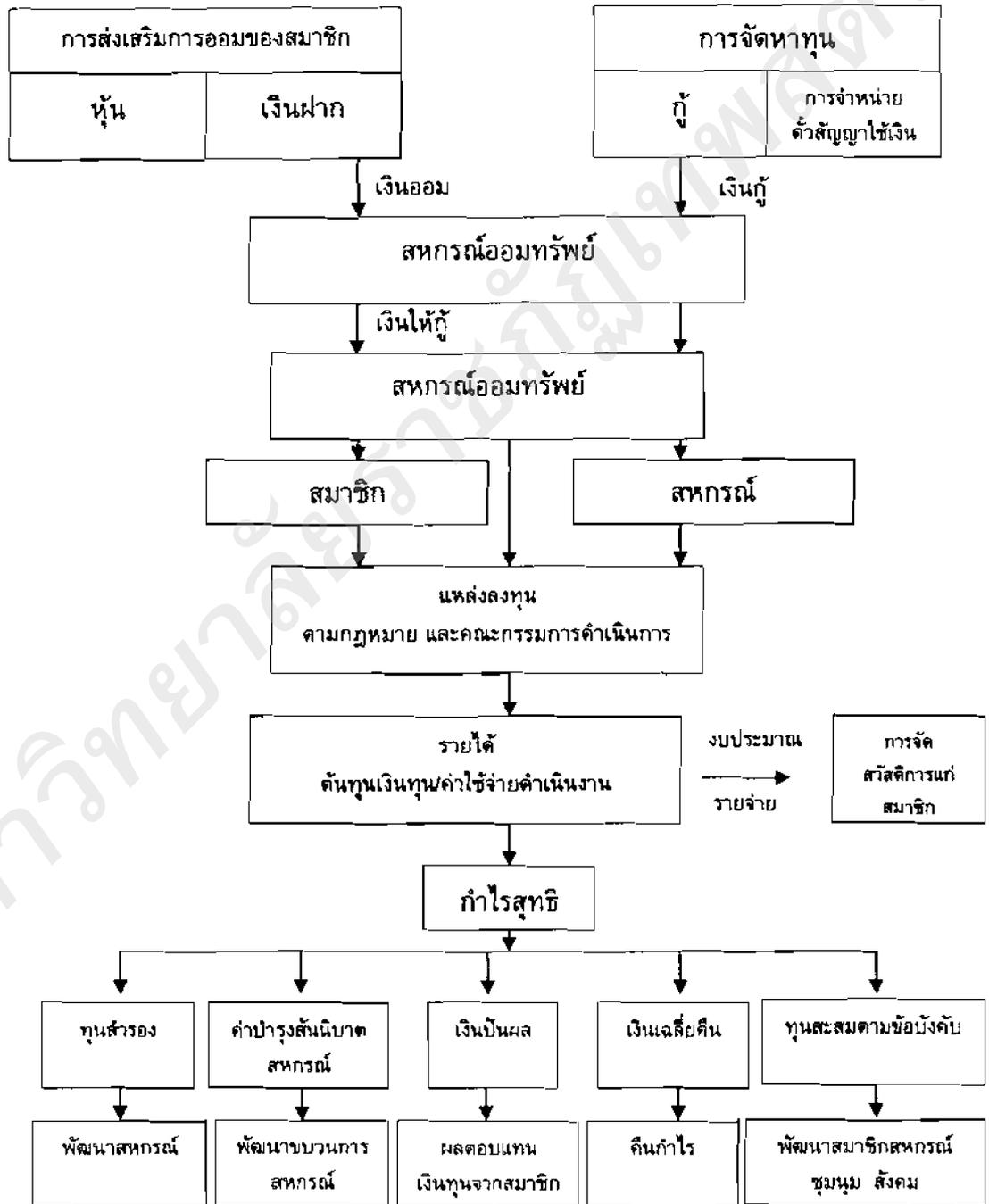
- 3.1) การให้สิทธิในการซื้อของราคาถูก
- 3.2) การจัดบริการจัดรถรับส่งระหว่างบ้าน-ที่ทำงาน
- 3.3) การจัดสถานที่เลี้ยงเด็ก

4.5.3 ข้อควรคำนึงในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

การจัดสวัสดิการของสหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆ นั้น ควรคำนึงถึงกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพราะแม้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์จะสามารถดำเนินธุรกิจต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสมาชิกตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2511 มาตรา 21 ก็ตาม แต่เมื่อสหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องดำเนินธุรกิจที่กว้างขวางก็ย่อมต้องไม่เกี่ยวข้องกับกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องับประเภทแห่งธุรกิจนั้นๆ ด้วย ที่สำคัญได้แก่ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายอาญา ประมวลกฎหมายรัชฎากร ประมวลกฎหมายที่ดิน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พระราชบัญญัติประกันสังคม พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดอันเกิดจากการใช้เช็ค ฯลฯ

นอกจากประมวลกฎหมายหรือพระราชบัญญัติต่างๆ แล้ว ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องสนใจ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง และประกาศกระทรวง ที่ออกตามความในพระราชบัญญัตินั้นๆ อีกด้วย

จากรายละเอียดข้างต้นเกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์สู่ความสำเร็จสามารถสรุปได้ดังภาพ 2



ภาพ 2 การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์สู่ความสำเร็จ
ที่มา : (จุฑาทิพย์ ภัทรวาท, 2543, หน้า 14)

วรรณศิริ อยู่สุข (2543, หน้า 8 - 9) การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ตั้งขึ้นหลักอาชีพ โดยยึดอาชีพของ ผู้เป็นสมาชิกเป็นหลัก เรียกได้ว่าเป็นกลุ่มคนที่มีอาชีพเดียวกัน กล่าวคือ สมาชิกทั้งหลายจะ ทำงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกัน เช่น ข้าราชการหรือผู้ทำงานอยู่ในองค์กรหรือ หน่วยงานราชการเดียวกัน ซึ่งมีเงินได้ประจำและมีฐานะการงานที่มั่นคง นอกจากนี้ยังอาจจะ เป็นรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ หรือสถานประกอบการของเอกชนต่าง ๆ และอีกรูปแบบคือสหกรณ์ ออมทรัพย์ที่ตั้งขึ้นตามหลักชุมชน โดยยึดหลักขอบเขตพื้นที่ที่อยู่อาศัยของผู้เป็นสมาชิกใน ชุมชนหนึ่ง ๆ เป็นหลัก กล่าวคือ สมาชิกทั้งหลายจะอาศัยในพื้นที่เดียวกันซึ่งจะประกอบอาชีพ เดียวกันหรือไม่ก็ได้ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์เครดิตยูเนียนต่าง ๆ สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ ไม่ว่าตั้งขึ้นตามรูปแบบใดก็ตาม จะประกอบธุรกิจโดยทั่วไป คือ การถือหุ้น การรับฝากเงิน และ การให้กู้เงิน

2.3.1 การถือหุ้น สหกรณ์ออมทรัพย์ออกหุ้นให้แก่สมาชิกโดยไม่จำกัด จำนวนโดยมีมูลค่าต่อหุ้นคงที่ สมาชิกจะสะสมหุ้นของสหกรณ์ได้โดยสมาชิกจะต้องส่งค่าหุ้น รายเดือนจากเงินได้รายเดือนตามส่วนที่กำหนดซึ่งอย่างน้อย 1 หุ้นต่อเดือนในมูลค่าหุ้นละ 10 บาท นอกจากนี้สมาชิกยังสามารถชำระค่าหุ้นได้โดยการเปิดบัญชีเงินฝากแล้วนำเงินเข้าบัญชี เพื่อชำระเป็นค่าหุ้นรายเดือน หรือนำเงินสดมาชำระค่าหุ้นรายเดือนได้ สมาชิกสามารถเพิ่มหุ้น หรือลดหุ้นลงได้ โดยการเพิ่มหุ้นจะต้องมีหุ้นรวมทั้งหมดไม่เกิน $1/5$ ของหุ้นทั้งหมดของสหกรณ์ ส่วนการลดหุ้นจะต้องมีหุ้นไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่สหกรณ์ออมทรัพย์กำหนด ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นทุนใน การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่วางไว้

2.3.2 การรับฝากเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริม การออมของสมาชิก ซึ่งนอกจากการถือหุ้นที่จะต้องสะสมเป็นรายเดือนแล้ว ยังมีการรับฝาก เพื่อให้สมาชิกมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ซึ่งก็มีให้เลือกฝากกันหลายประเภท และได้รับ ดอกเบี้ยในอัตราที่เป็นธรรม เงินฝากจากสมาชิกถือเป็นแหล่งเงินทุนแหล่งสำคัญในการบริหาร สหกรณ์ ออมทรัพย์ ซึ่งถ้าสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถสร้างความศรัทธา ความเชื่อมั่น ทั้งในด้าน ผลประโยชน์ การให้บริการที่สมาชิกจะได้รับเสถียรภาพ และการให้บริการจากสหกรณ์ ออมทรัพย์แล้ว ก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมั่นคงในการดำเนินงาน

2.3.3 การให้กู้เงิน เมื่อสหกรณ์ออมทรัพย์มีการระดมเงินทุนจากการ สะสมเงินออมของสมาชิกในรูปของเงินค่าหุ้นและเงินรับฝาก สหกรณ์ออมทรัพย์จะนำเงินทุน ดังกล่าวมาช่วยเหลือสมาชิกที่มีความขาดแคลน และจำเป็นต้องใช้เงินให้คลี่คลายความ เดือดร้อน โดยที่สมาชิกสามารถกู้เงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ได้อย่างรวดเร็ว ในปริมาณที่ ต้องการภายใต้อัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกไม่ต้องไปพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากที่ อื่นซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยที่แพงและยังยุ่งยากในการกู้ยืมอีกด้วย นอกจากนี้สหกรณ์ออมทรัพย์ยังมี

เงินเฉลี่ยคืนจากส่วนของดอกเบี้ยที่สมาชิกชำระกลับคืนสู่สมาชิกอีกด้วย ซึ่งเท่ากับว่าสมาชิกได้รับการลดอัตราดอกเบี้ยลงจากอัตราดอกเบี้ยที่จ่ายจริง

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2549, หน้า 8) วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่ละเลยหลักการบริหารธุรกิจ

ดังนั้น หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเภท มีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันไป เช่น ในการจัดตั้ง การระดมทุน การบริหารงาน การดำเนินธุรกิจ การส่งเสริมประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

3. วัตถุประสงค์ รูปแบบ และโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์

3.1 วัตถุประสงค์และรูปแบบของสหกรณ์ออมทรัพย์

3.1.1 เชิญ บำรุงวงศ์ (2543, หน้า 197) วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งซึ่งตั้งขึ้นและดำเนินงานโดยกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการอย่างเดียวกันในการออมทรัพย์และกักเงินหรือรับบริการสินเชื่อ ตามความจำเป็นรวมทั้งบริการการศึกษาอบรมสวัสดิการและการสงเคราะห์ทั้งนี้บนพื้นฐานของการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์จึงถือว่าเป็น “สหกรณ์การเงิน” (financial cooperative) รูปแบบหนึ่ง วัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้แก่

- 1) เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ในหมู่สมาชิกในรูปการถือหุ้นและการฝากเงินในสหกรณ์
- 2) เพื่อให้เงินกู้หรือบริการสินเชื่อแก่สมาชิกตามความจำเป็น
- 3) เพื่อให้การศึกษาฝึกอบรมและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการและบุคลากรของสหกรณ์ตลอดจนประชาชนทั่วไป
- 4) เพื่อจัดให้มีสวัสดิการหรือการสงเคราะห์แก่สมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์
- 5) เพื่อดำเนินกิจการอันเป็นประโยชน์แก่ชุมชนและสังคม

3.1.2 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2544, หน้า 1) ได้กล่าวถึงรูปแบบของสหกรณ์ออมทรัพย์ไว้ว่า สหกรณ์ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์มี 2 รูปแบบ คือ

- 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานหรือสถานประกอบการ มีสมาชิกประกอบด้วยบุคลากรซึ่งมีรายได้ประเภทเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำจากหน่วยงานหรือสถานประกอบการเดียวกันที่สนับสนุนให้จัดตั้งสหกรณ์ขึ้น เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการสหกรณ์ออมทรัพย์ครู สหกรณ์ออมทรัพย์ในโรงงานหรือบริษัท เป็นต้น สหกรณ์รูปแบบนี้ถือหลักความสัมพันธ์ร่วมกันในหน่วยงานหรือสถานประกอบการ

2) สหกรณ์เครดิตยูเนียน ตั้งขึ้นตามหลักความสัมพันธ์ร่วมกันในชุมชน สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนอาจเป็นบุคคลที่มีภูมิลำเนาอยู่ในชุมชนเดียวกัน เช่น ในหมู่บ้านหรือตำบล หรือเป็นบุคคลที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือเป็นสมาชิกของสมาคมหรือสโมสรเดียวกัน

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 2 รูปแบบดังกล่าวข้างต้นนั้น มิได้เป็นการแบ่งแยกที่เด็ดขาด บุคคลที่มีความสัมพันธ์ร่วมกันแบบใดแบบหนึ่ง อาจรวมกันตั้งเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงาน หรือสหกรณ์เครดิตยูเนียนก็ได้ แต่มีข้อแตกต่างที่สำคัญคือ หากเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยงานสมาชิกจะเป็นผู้มีรายได้ประจำและหน่วยงานจะอำนวยความสะดวกในการหักเงินจากรายได้ประจำของสมาชิกเพื่อจ่ายให้แก่สหกรณ์ตามข้อผูกพันที่สมาชิกมีอยู่กับสหกรณ์ แต่ในกรณีสหกรณ์เครดิตยูเนียนสมาชิกส่วนมากประกอบอาชีพอิสระ และจะนำเงินมาชำระให้แก่สหกรณ์ตามข้อผูกพันด้วยตนเองหรือโอนเงินด้วยวิธีต่างๆ ตามความสะดวก

3.1.3 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูลพบุรี จำกัด (2548ก, หน้า 7) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ โดยช่วยให้สามารถสงวนส่วนแห่งรายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคงและได้รับประโยชน์ตามสมควร
2. ส่งเสริมการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก
3. รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
4. จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
5. ให้เงินกู้แก่สมาชิก
6. ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
7. ชื้อหุ้นของธนาคาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
8. ชื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
9. ชื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันก่อให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์
10. ชื้อพันธบัตรรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ
11. ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
12. ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด
13. ดำเนินการเพื่อให้กู้ยืมเพื่อการเคหะ
14. ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
15. ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์และสหกรณ์อื่นเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

16.กระทำการต่างๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์ครอบครอง ภู ยืม เช่า หรือให้เช่า เช่าซื้อ หรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่ายจำนองหรือรับจำนอง จำนำ หรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

17.ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

18.ขอรับหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด

19.ดำเนินกิจการอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

3.2 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์

เชิญ บำรุงวงศ์ (2543, หน้า 197 - 198) กล่าวว่า โดยทั่วไปสหกรณ์เป็นองค์กรโดยสมัครใจเป็นองค์กรประชาธิปไตย องค์กรช่วยตนเอง และองค์กรปกครองตนเองเพราะฉะนั้นสหกรณ์ทุกประเภทจึงมีโครงสร้างองค์กร (organizational structure) เหมือนกันหรือคล้ายกัน โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทั้ง 2 รูปแบบประกอบด้วย

3.2.1 ที่ประชุมใหญ่ ที่ประชุมใหญ่เป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุดของสหกรณ์ เพราะที่ประชุมใหญ่ประกอบด้วยสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกทุกคนที่เข้าประชุมตามกำหนดการ และระเบียบวาระการประชุมใหญ่ที่ถูกต้องและสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกันจึงมีสิทธิเข้าประชุมด้วยตนเองหรือมอบหมายให้ผู้แทนสมาชิกเข้าประชุมในกรณีที่เป็นการประชุมใหญ่ โดยผู้แทนสมาชิก สมาชิกและผู้แทนสมาชิกจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเข้าประชุมแทนไม่ได้ ทั้งนี้ ตามหลักประชาธิปไตยที่ประชุมใหญ่มี 2 ประเภท คือ

1) ที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ซึ่งมีเพียงปีละ 1 ครั้ง โดยคณะกรรมการดำเนินการต้องเรียกประชุมภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ระเบียบวาระของที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีอย่างน้อยต้องมี

- 1.1) การรับรองรายงานการประชุมใหญ่ครั้งที่แล้ว
- 1.2) การเสนอรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์
- 1.3) การเสนองบดุลที่ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วเพื่ออนุมัติ
- 1.4) การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
- 1.5) การพิจารณากำหนดแผนงานและอนุมัติงบประมาณปีถัดไป
- 1.6) และการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ

2) ที่ประชุมใหญ่วิสามัญ ในรอบปีทางบัญชีหนึ่งๆ คณะกรรมการดำเนินการจะเรียกประชุมใหญ่วิสามัญก็ครั้งก็ได้แต่ต้องเป็นไปตามความจำเป็นและมีเหตุผลอันสมควร เพราะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการประชุมครั้งหนึ่งๆ ด้วยซึ่งค่อนข้างสูงแต่ในกรณีดังต่อไปนี้คณะกรรมการดำเนินการต้องเรียกประชุมใหญ่วิสามัญคือ

2.1) เมื่อสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกตามจำนวนที่กฎหมายกำหนดทำหนังสือร้องขอต่อคณะกรรมการฯ ให้เรียกประชุม

2.2) เมื่อปรากฏว่าสหกรณ์ขาดทุนเกินกึ่งหนึ่งของทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว

2.3) เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์มีคำสั่งให้เรียกประชุมในกรณีคณะกรรมการฯ ไม่เรียกประชุมตามคำร้องขอของสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกภายใน 30 วัน หรือนายทะเบียนสหกรณ์อาจมีหนังสือแจ้งให้เรียกประชุมเมื่อใดก็ได้ การประชุมใหญ่วิสามัญเป็นการประชุมเฉพาะกิจ ซึ่งไม่อาจรอไว้เสนอต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีได้ ที่ประชุมใหญ่ ทั้ง 2 ประเภท มี 2 รูปแบบ คือ

2.3.1) ที่ประชุมใหญ่โดยสมาชิก ได้แก่ ที่ประชุมใหญ่ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกเป็นผู้เข้าประชุมทั้งหมด สหกรณ์ทุกสหกรณ์อาจใช้การประชุมใหญ่รูปแบบนี้

2.3.2) ที่ประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ได้แก่ ที่ประชุมใหญ่ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนสมาชิกเป็นผู้เข้าประชุมทั้งหมด ซึ่งใช้เฉพาะในกรณีที่สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกทั้งหมดเกินกว่า 500 คน และมีข้อบังคับกำหนดให้มีการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิกในกรณีเช่นนี้ สหกรณ์จะมีผู้แทนสมาชิกทั้งหมดน้อยกว่า 100 คนไม่ได้

3.2.2 คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการเป็นองค์กรการบริหารของสหกรณ์ ประกอบด้วยกรรมการดำเนินการจำนวนหนึ่งซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิกเพื่อให้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนของสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก หากเปรียบเทียบกับองค์กรทางการเมืองในระบบประชาธิปไตยที่ประชุมใหญ่ มีบทบาทหน้าที่เสมือนสภาผู้แทนราษฎร ในขณะที่คณะกรรมการดำเนินการเปรียบเสมือนคณะรัฐมนตรีซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ และต้องรับผิดชอบต่อที่ประชุมใหญ่ ในการบริหารกิจการ กรรมการดำเนินการต้องกระทำในรูปแบบคณะกรรมการดำเนินการเสมอ กล่าวคือจะต้องมีการประชุมเพื่อพิจารณาปัญหาต่างๆ หรือตัดสินใจในเรื่องนโยบายหรือเรื่องสำคัญที่มีใช้งานประจำวันซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการและพนักงานของสหกรณ์พระราชบัญญัติสหกรณ์ฉบับใหม่ได้กำหนดจำนวนกรรมการดำเนินการรวมทั้งประธานกรรมการ ซึ่งประกอบเป็นคณะกรรมการดำเนินการไว้ไม่เกิน 15 คนและให้มีวาระอยู่ในตำแหน่งไม่เกิน 2 ปี เมื่อครบวาระแล้วอาจได้รับเลือกตั้งใหม่ได้แต่จะต้องไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน ทั้งนี้เพื่อเปิดทางให้สมาชิกได้มีโอกาสรับเลือกเป็นกรรมการดำเนินการหมุนเวียนกันได้มากขึ้น

3.2.3 ผู้ตรวจสอบกิจการ เป็นองค์กรควบคุมภายในของสหกรณ์ แม้ว่ากฎหมายสหกรณ์ปัจจุบันจะไม่กำหนดให้เป็นคณะกรรมการ แต่ที่ประชุมใหญ่อาจเลือกตั้งสมาชิกหรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ตรวจสอบกิจการคนหนึ่งหรือหลายคนได้สุดแล้วแต่นายทะเบียนสหกรณ์จะกำหนด ถ้าสหกรณ์มีผู้ตรวจสอบกิจการหลายคนก็ย่อมจะทำงานเป็นคณะ ผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการให้เป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติ หรือนโยบายของที่ประชุมใหญ่และคณะกรรมการ

ดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการจึงมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทรัพย์สิน การเงิน และการบัญชีของสหกรณ์ได้ทุกเรื่อง และอาจประสานงานกับผู้ตรวจสอบภายในซึ่งปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการ นอกจากนั้น ผู้ตรวจสอบกิจการอาจติดต่อแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารกับผู้สอบบัญชีเพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน แต่อย่างไรก็ตามผู้ตรวจสอบ กิจการต้องเข้าประชุมเพื่อรายงานผลของการตรวจสอบและข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุงต่อที่ประชุม ใหญ่สามัญประจำปีทุกครั้ง

3.2.4 คณะกรรมการอื่น คณะกรรมการดำเนินการอาจแต่งตั้งกรรมการ ดำเนินการ หรือสมาชิก หรือบุคคลภายนอกเป็นกรรมการอื่นของสหกรณ์ได้ตามความจำเป็น แต่อย่างน้อยต้องมีกรรมการดำเนินการหนึ่งคนเป็นประธานกรรมการอื่นนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์ ส่วนมากมักแต่งตั้งกรรมการดำเนินการเท่านั้นเป็นกรรมการในคณะกรรมการอื่น ๆ และจะแต่งตั้ง บุคคลภายนอกหรือสมาชิกร่วมเป็นคณะทำงาน ตัวอย่างคณะกรรมการอื่นในสหกรณ์ออมทรัพย์ เช่น คณะกรรมการเงินกู้สามัญ คณะกรรมการเงินกู้พิเศษ คณะกรรมการการศึกษาและฝึกอบรม และ คณะกรรมการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น คณะกรรมการเฉพาะกิจเหล่านี้ไม่มีอำนาจบริหารงานโดยตรง แต่ดำเนินงานในนามของคณะกรรมการดำเนินการ หรือเสนอแนะความคิดเห็นหรือให้คำปรึกษาแก่ คณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาตัดสินใจ คณะกรรมการเฉพาะกิจจึงทำหน้าที่เป็นองค์กร ตัวแทนของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งจะทำให้การบริหารสหกรณ์มีความคล่องตัวและสะดวก รวดเร็วมากขึ้น

3.2.5 ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ทุกคนของ สหกรณ์รวมเป็นองค์กรการจัดการ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันให้เป็นไปตาม นโยบายและแผนงานที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ รวมทั้งกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของ เจ้าหน้าที่ทุกคน และต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อคณะกรรมการดำเนินการในการกำกับดูแลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความพอใจ ให้แก่สมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของและผู้ให้บริการของสหกรณ์ ในขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ ต้องรับผิดชอบต่อผู้จัดการในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพราะฉะนั้นสหกรณ์จะต้องมีการจัดแบ่ง ส่วนงานและบรรจุบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ที่จำเป็นให้ครบถ้วน เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่าย เงินกู้ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายการศึกษา และฝึกอบรม เป็นต้น

3.2.6 ปรึกษาคณะกรรมการดำเนินการ ในกรณีสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีสมาชิก และทุนดำเนินงานมาก คณะกรรมการดำเนินการอาจพิจารณาแต่งตั้งผู้ชำนาญการด้านต่างๆ ที่จำเป็น เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการดำเนินการก็ได้ เช่น ที่ปรึกษาด้านสินเชื่อและการลงทุนที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งกรรมการดำเนินการหรือ กรรมการเฉพาะกิจมาหลายวาระ อาจเป็นที่ปรึกษาที่ดีของคณะกรรมการที่ปรึกษาจะอยู่ในตำแหน่ง เท่ากับวาระของคณะกรรมการดำเนินการหรืออาจพิจารณาแต่งตั้งเป็นประจำก็ได้

ความหมายของสภาพและปัญหา

1. ความหมายของสภาพ

จิตการุณ วัชรราชันย์ (2544, หน้า 7) ได้กล่าวว่า สภาพ หมายถึง ลักษณะที่รับรู้ได้ ถึงการบริหารงานการจัดและดำเนินการด้านการบริหาร โดยผู้รับผิดชอบจะต้องดำเนินการใน ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข

หยด คณโฑทอง (2544, หน้า 6) ให้ความหมายไว้ว่า สภาพ หมายถึง สภาพที่เป็น จริงเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล

อัปสร สุรโชติ (2544, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง ระดับการปฏิบัติงานตาม สภาพที่เป็นจริงของการดำเนินงาน

ทวน เทียงเจริญ (2544, หน้า 9) กล่าวไว้ว่า สภาพ หมายถึง ระดับการปฏิบัติงาน ที่เป็นจริงเกี่ยวกับการบริหาร

วินัย คำนุเอนก (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า สภาพ หมายถึง สภาพที่เป็น อยู่ในปัจจุบันที่เกี่ยวกับการบริหาร

จากความหมายต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สภาพ หมายถึง สภาพที่เป็น อยู่จริงหรือสภาพที่เป็นจริงของการดำเนินงานนั้นๆ

2. ความหมายของปัญหา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 602) ให้คำจำกัด ความของคำว่า ปัญหา หมายถึง ข้อสงสัย ข้อขัดข้อง

จิตการุณ วัชรราชันย์ (2544, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรคในการ บริหารงานการจัดและดำเนินการด้านการบริหาร

หยด คณโฑทอง (2544, หน้า 6) ให้ความหมายไว้ว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรคหรือ ข้อขัดข้องเกี่ยวกับกระบวนการ

อัปสร สุรโชติ (2544, หน้า 7) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรคหรือความขัดข้องที่ เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ทวน เทียงเจริญ (2544, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรค หรือข้อขัดข้อง เกี่ยวกับการบริหารงาน

วินัย คำนุเอนก (2546, หน้า 7) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง ข้อขัดข้องหรืออุปสรรค ต่างๆ ที่ไม่พึงปรารถนา

จากความหมายต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรค หรือข้อขัดข้องในการดำเนินงานที่ทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ จึงหมายถึง สภาพ ที่เป็นจริงและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายแนว ดังนี้

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541, หน้า 184) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จากกิจกรรมการพัฒนา และการฝึกอบรม ในแต่ละวิธีการย่อมมีจุดเน้นในการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน

พัชรี ราวีศรี (2544, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคคล การดำเนินงานในองค์กร คนเป็นปัจจัยสำคัญ แม้องค์กรจะต้องวางระบบงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2544, หน้า 83) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

เสกสรร สุขแสง (2544 ข, หน้า 65) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดี อันจะส่งผลให้งานขององค์กร หรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ สามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2545, มีนาคม 31) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคลากรถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารจัดการ สหกรณ์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทั้งปวง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีขอบเขตของการพัฒนาแบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ

1. การศึกษา
2. อบรม
3. การพัฒนาเชิงวิชาชีพ
4. การเรียนรู้

พยอม วงษ์สารศรี (2545, หน้า 193) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดี ต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (2549, ธันวาคม 10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการก้าวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจแห่งปัญญาและการเรียนรู้ ทรัพยากรมนุษย์จัดได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมาก ยิ่งไปกว่าเทคโนโลยีทั้งหลายที่ใช้กันอยู่ ในการสร้างบุคลากรนั้นจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานและต่อเนื่อง ซึ่งสามารถดำเนินการได้ โดยความร่วมมือในหลายรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2549, ธันวาคม 10) การพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ประชุมนิเทศ ส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

กรมปศุสัตว์ (2549, ธันวาคม 10) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติ

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2550, สิงหาคม 24) การพัฒนาบุคลากร คือการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อให้บุคลากรนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น องค์กรที่มีการขยายตัว จึงต้องฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น หรือความเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร เช่น สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี บุคลากรของสหกรณ์จะต้องมีความรู้ ความชำนาญในการใช้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรต้องมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขาวิชาชีพของแต่ละตำแหน่งในบุคลากรของสหกรณ์ ให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจขององค์กรและสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฮาร์บิสัน, และเมเยอร์ (Harbison, & Myers, 1964, p. 2) การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคลในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

ฟลิปโป (Flippo, 1984, p.7) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

แคสแตเตอร์ (Castetter, 1996, pp.232 - 233) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ ทักษะ และความรู้ของบุคลากร

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการหรือวิธีการเสริมสร้าง และเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรขององค์กร สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ตลอดจนทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการทำงาน รวมทั้งตัวบุคคลที่พร้อมจะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น อันจะส่งผลให้งานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

2. ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

ดนัย เทียนพูน (2540, หน้า 96) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า การสรรหา และการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงแล้วก็ตาม ก็หาญติลงแก่นั้นไม่ได้ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์การจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 126) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง สภาพ สถานการณ์ หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ที่สามารถแก้ไขได้ด้วย การพัฒนาบุคลากร ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล เกิดจากความแตกต่างของสภาพการทำงานที่ต้องการหรือคาดหวังกับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะแก้ไขโดยการเพิ่มเติมความรู้ ความชำนาญทัศนคติใหม่

บุญชู โสตา (2545, หน้า 88) ได้กล่าวถึงหลักการ เหตุผลและความจำเป็นในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรโดยสรุป ดังนี้

1. ประสิทธิภาพขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคน

2. การพัฒนาของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3. ระบบการบริหารจัดการมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบการบริหารจัดการ และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

5. ระบบการบริหารจัดการควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่ได้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่องค์กรนั้นโดยตรง

พยอม วงษ์สารศรี (2545, หน้า 167) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติหน้าที่
2. เพื่อฝึกผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติหน้าที่
3. เพื่อสนองความยากของงาน การเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นแบบเดียวกันในเรื่องบางเรื่อง ของหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน

5. เพื่ออบรมผู้ปฏิบัติงานสำหรับงานประเภทริเริ่มหรืองานอนาคต
6. เพื่อสนองความต้องการของระบบบริหารงานบุคคล ในการยกระดับความสามารถ ความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรับผิดชอบสูงขึ้น

นพ ศรีบุญนาค (2546, หน้า 158) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นได้มีการกำหนดคุณสมบัติ และกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่ากฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไป ไม่เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความเจริญของบ้านเมืองและในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไข และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจการต่าง ๆ จำนวนมาก สมัยที่ว่าใคร ๆ ก็ทำงานได้นั้นพ้นไปแล้ว งานองค์กรมีลักษณะเฉพาะ (specialization) มากขึ้นทุกที จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถและได้รับการฝึกฝนมาในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลดีได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 162) กล่าวว่า การฝึกอบรมซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพนั้นนับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้เป็นหนทางที่องค์กรสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ ความสามารถที่ติดสอยห้อยตามทันกับความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าใหม่ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะมีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนา ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุหลายประการ คือ

1. งานบางอย่างมีขอบเขตขยายกว้างขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม
2. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไปอาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างมากขึ้น
3. นอกจากนั้นงานหลายๆ ชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไป โดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกลลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

วันทนา เนาวิวัน (2548, หน้า 24 - 25) กล่าวว่า คน หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ มีความเจริญรุ่งเรือง เติบโต และก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง องค์กรใดที่บุคคลส่วนใหญ่หรือทั้งหมด เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแล้ว องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย วิธีการอย่างง่ายที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคล คือการพัฒนาบุคลากร จึงสรุปความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น จากการที่มีการติดต่อประสานกันในระหว่างแผนกดียิ่งขึ้น เข้าใจถึงหลักการ นโยบายการทำงานในองค์กร และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด
2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการพัฒนาตัวบุคคลส่งผลต่อการปฏิบัติงานในการที่จะลดความผิดพลาดลง นำหลักการและวิธีการทำงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์
3. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้ เนื่องจากมีความเข้าใจในลักษณะของงานที่ไม่ต้องทำงานล่วงเวลา เพราะงานที่จะเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งหัวหน้างานไม่ต้องคอยควบคุมอย่างใกล้ชิด

4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาของตน เนื่องจากพนักงานได้รับการพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความคิดอย่างมีระบบและทำงานเองได้ ไม่ต้องคอยตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคคลต่างๆ ให้ปฏิบัติเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเอง เนื่องจากต้องได้รับการแข่งขันกับตนเอง เพื่อความเจริญของตนเองในการทำงานในองค์กร

6. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เนื่องจากได้ผ่านกระบวนการปฐมนิเทศ การสอนแนะนำจากพี่เลี้ยง และบุคคลนั้นมีการพัฒนาตนเองอยู่แล้วจึงสามารถเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

7. การพัฒนาบุคคล ช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ และการแข่งขันอย่างเสรีในระหว่างองค์กร จะทำให้ตนเองเป็นคนใฝ่รู้ บางครั้งจำเป็นต้องศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต และจากการศึกษาดูงานจากหน่วยงานต้นแบบที่ดี

แคสแต็เตอร์ (Castetter, 1996, p. 232) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่าจะช่วยแก้ปัญหาและนำพาไปสู่จุดมุ่งหมายได้ ดังนี้

1. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกตำแหน่งและทุกหน้าที่
2. พัฒนาทักษะจำเป็นสำหรับบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง
3. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญและเกิดความพึงพอใจในการพัฒนาตนเอง

4. จัดระบบข้อมูลสำหรับการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารจนถึงระบบการจัดการในองค์กร

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพราะแม้จะมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานแล้วใช้ว่าจะสามารถทำงานได้อย่างดีไปตลอด หากบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องด้วยความพึงพอใจแล้ว บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการทำงานและการดำเนินงานก็จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

นพ. ศรีบุญนาค (2546, หน้า 160) กล่าวถึง หลักสำคัญในการพัฒนา คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการปรับเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นในการกำหนดโครงการที่จะพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาด้วย ซึ่งอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กร (institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
- 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ

ทุกฝ่าย

- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร
- 1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 พัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้การวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สุภาพร พิศาลบุตร, และยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 155) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาหรือฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่มีต่อพนักงาน ได้แก่

1.1 เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงาน

1.2 เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน อันอาจนำมาซึ่งรายได้ที่สูงขึ้น และลดความเสี่ยงภัยในการทำงานให้น้อยลง

1.3 เพื่อพัฒนาท่าที และบุคลิกภาพในการทำงาน ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมบรรยากาศและสร้างขวัญในการทำงาน

1.4 การฝึกอบรมทำให้เพิ่มพูนความสามารถในการทำงานได้หลายๆ ด้าน

1.5 เพื่อให้พนักงานเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับองค์การและนายจ้าง ทำให้องค์การมีความมั่นคง อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์การ

2. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่มีต่อองค์การและนายจ้าง ได้แก่

2.1 เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

2.1.1 ช่วยลดต้นทุนในการผลิต โดยเฉพาะต้นทุนคงที่ (fixed cost) ลงได้ หากผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้น

2.1.2 ลดค่าใช้จ่ายในด้านการทำงานบำรุงรักษา และซ่อมแซมเครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากอุบัติเหตุในการทำงานจะลดลง ถ้าพนักงานได้รับการอบรมให้รู้จักใช้เครื่องจักร เครื่องมือให้ถูกต้องรัดกุม

2.1.3 หัวหน้างานและผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาในการควบคุมงานใกล้ชิด และสามารถใช้เวลาเหล่านั้นไปในทางที่ก่อประโยชน์ให้กับองค์การยิ่งขึ้น

2.2 เมื่อพนักงานทุกคนรู้หน้าที่ของตน และเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมของผู้อื่น จะทำให้เกิดความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการประสานงาน (co-ordination) ซึ่งเป็นหัวใจที่สำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม

2.3 การฝึกอบรมพนักงาน จุดมุ่งหมายเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน การที่องค์การยอมเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อประโยชน์ของพนักงานนี้ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติ (attitude) ที่ดีต่อองค์การ และส่งผลให้การสร้างเสริมด้านแรงงานสัมพันธ์ (labor relation)

2.4 การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความคล่องตัว โดยเฉพาะการฝึกอบรมบางวิธี เน้นให้พนักงานมีความสามารถทำงานได้หลายๆ ด้าน และสามารถทำงานทดแทนสลับเปลี่ยนกันได้ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่น การเพิ่ม การยุบหน่วยงานทำได้คล่องตัวขึ้น เพราะสามารถเปลี่ยนแปลงโยกย้ายแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่นๆ ที่ต้องการแรงงานเพิ่มขึ้น

ประกิจ ยิ่งวิเศษ (2550, พฤศจิกายน 3) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ด้านประสิทธิภาพในการผลิต (productivity) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้ประโยชน์แก่พนักงานใหม่ผู้ซึ่งขาดประสบการณ์ และยังไม่รับรู้ถึงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกันก็สามารถนำมาใช้กับพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์มาแล้วได้ด้วย การสอนงานจะช่วยให้พนักงานสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนให้สูงขึ้นจากเดิม ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตและเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้แก่องค์กร

2. ด้านคุณภาพ (quality) การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม นอกจากจะช่วยเพิ่มปริมาณของผลผลิตแล้วยังช่วยเสริมสร้างคุณภาพของผลผลิตอันได้แก่ สินค้าหรือบริการต่างๆ ขององค์กรด้วยโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจะทำให้ ผู้บริหารเข้าใจในรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความพยายามนำเอกศักยภาพของพนักงานมาใช้ประโยชน์เต็มที่ และอาจทำให้บรรยากาศการทำงานภายในองค์กรดีขึ้นด้วย

3. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม จะช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ โดยจะช่วยลดความรุนแรงของการเคลื่อนไหวกำลังคนภายในองค์กร เนื่องจากการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะทำให้บุคคลมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น และพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายภายในองค์กร ดังนั้นเมื่อเกิดตำแหน่งว่างภายในองค์กร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถใช้เทคนิคการสรรหาภายในองค์กรและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งว่างได้ในทันทีทำให้การปรับสภาพกำลังคนภายในเป็นไปอย่างเหมาะสม

4. ด้านขวัญและกำลังใจ (morale) การจัดโปรแกรมการศึกษาให้แก่บรรดาพนักงานย่อมทำให้บรรยากาศภายในองค์กรดีขึ้นด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น 1) ปริมาณและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อาจเพิ่มสูงขึ้น 2) ค่าตอบแทนที่เป็นสิ่งจูงใจเพิ่มขึ้น 3) องค์กรให้ความสำคัญต่อการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรมากขึ้น 4) แรงกดดันจากหัวหน้างานระดับต่างๆ ลดน้อยลงและ 5) อาจทำให้อัตราค่าจ้างขั้นพื้นฐานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น สภาพการณ์เหล่านี้จะสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บรรดาพนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุขและมีความหวังในการทำงาน

5. ด้านค่าตอบแทนทางอ้อม (indirect compensation) พนักงานส่วนใหญ่ โดยเฉพาะพนักงานในระดับบริหาร มักคิดว่าโครงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นเครื่องมือในการสร้างโอกาสของการเรียนรู้และการศึกษา ซึ่งนายจ้างควรจัดให้แก่ลูกจ้างและถือเป็นค่าตอบแทนทางอ้อม ในหลายๆ องค์กรจึงใช้โครงการการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของเทคนิคการสรรหา เพื่อจะดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพและมีคุณภาพสูงให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

6. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย (health and safety) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะส่งผลโดยตรงต่อสุขภาพจิตและความปลอดภัยด้านร่างกายของพนักงาน เพราะการฝึกอบรมและการพัฒนาจะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และเข้าใจในวิธีการทำงาน การใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่ถูกต้องวิธี เป็นการลดและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งเป็นประโยชน์ทางอ้อมต่อองค์กรในเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล และการจ่ายค่าทดแทนความสูญเสียของพนักงานที่เกิดจากอุบัติเหตุจากการทำงานด้วย

7. ด้านการป้องกันความล้าสมัย (obsolescence prevention) ความล้าสมัยของบุคคลในองค์กรมีสาเหตุหลายประการ เช่น 1) การขาดการฝึกอบรม 2) ความสามารถทางสติปัญญาไม่เพียงพอ 3) ข้อจำกัดด้านเวลา 4) ได้รับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม 5) การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมและสังคม อย่างไรก็ตามปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้บุคคลเกิดความล้าสมัยอยู่เสมอมักได้แก่การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันความล้าสมัยของบุคคลจะทำให้บุคคลมีความคิดแบบโบราณ และใช้ทักษะเก่าๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นสาเหตุให้องค์กรเกิดความเสียหายตามมา แม้ว่าองค์กรจะไม่สามารถป้องกันความล้าสมัยของเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ได้ แต่สามารถป้องกันความล้าสมัยของทรัพยากรบุคคลได้ โดยจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้บุคลากรในระดับปฏิบัติงานและระดับบริหารได้เรียนรู้เทคนิคการทำงานสมัยใหม่ ทันทับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม นอกจากนี้โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะส่งเสริมให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ในการทำงานด้วย

8. ด้านความเติบโตของบุคลากร (personal growth) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร นอกจากมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กรแล้ว ยังมุ่งหวังให้บุคลากรขององค์กรมีความเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพ การฝึกอบรมและการพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรมีประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารมีขอบเขตของความรู้กว้างขวางขึ้น ปลูกเร้าความรู้สึกตื่นตัวและเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารมีทักษะในการแสดงออกและมีแนวความคิดของการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมากขึ้น

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องกำหนดความมุ่งหมาย โดยจะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายขององค์กร ของกลุ่ม และบุคคลเป็นสำคัญ

4. องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2549, หน้า 46) ได้ให้ข้อคิดว่า องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่

1. บุคคล ประกอบด้วย

1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานี้จะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน

1.2 วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ

1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนา ช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การสื่อสารข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่สุด จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่จะเสริมสร้างทัศนคติความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้นๆ

5. อื่นๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ

ในการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จะต้องมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคคล งบประมาณ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมและการประสานงานที่ดี

5. แนวทางในการพัฒนาบุคลากร

กรมปศุสัตว์ (2549, ธันวาคม 10) ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ช่วยแนะนำส่งเสริมให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2. มอบหมายงานให้รับผิดชอบ ให้ทุกคนเรียนรู้งานและเข้าใจงาน สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

3. กระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งของตนเองและของหน่วยงาน

4. ช่วยแนะนำส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ สอนงานบุคคล หรือผู้ได้บังคับบัญชา

5. ให้อุบลากรรู้จักสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร
6. พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ให้เกิดมีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ ความคิดริเริ่มสร้างความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
7. นำไปศึกษาดูงานยังหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสบการณ์ให้แก่บุคลากร
8. สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อในหลักสูตรต่างๆ ที่สูงขึ้นตามที่ตนเองถนัด
9. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

10. ปกครองบังคับบัญชาให้ความสำคัญแก่ทุกคนด้วยความยุติธรรมเสมอภาค สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2549, ธันวาคม 10) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง องค์กรไม่ควรคิดว่าการพัฒนาพนักงานจะเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ เพราะการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง พนักงานจะเกิดความชำนาญในงานที่ทำมากขึ้น การพัฒนาพนักงานจึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

2. มีการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าขององค์กร

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลทางบวกแก่องค์กร นั่นคือ องค์กรจะเจริญก้าวหน้า มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ

6. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ซูซีย์ สมิทท์ไกร (2540, หน้า 118 - 119) กล่าวว่า กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะได้พัฒนาตรงตามจุดหมาย

2. วางแผนพัฒนาบุคลากรตามกำหนดขอบเขต หรือนโยบายของหน่วยงานนั้นๆ

3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลในทางปฏิบัติ

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544, หน้า 67) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน

2. จัดบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

3. กำหนดความต้องการต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร

4. การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากร
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เสกสรร สุขแสง (2544 ข, หน้า 77) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจ สหกรณ์ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 167) กล่าวว่า กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร จำแนกได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวางแผน เป็นการกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน
2. ขั้นจัดการ เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติ
3. ขั้นปฏิบัติการ โดยการนำแผนที่วางไว้แล้วมาปฏิบัติ
4. ขั้นประเมินผล นำสิ่งที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว พิจารณาว่าบรรลุเป้าหมายหรือ

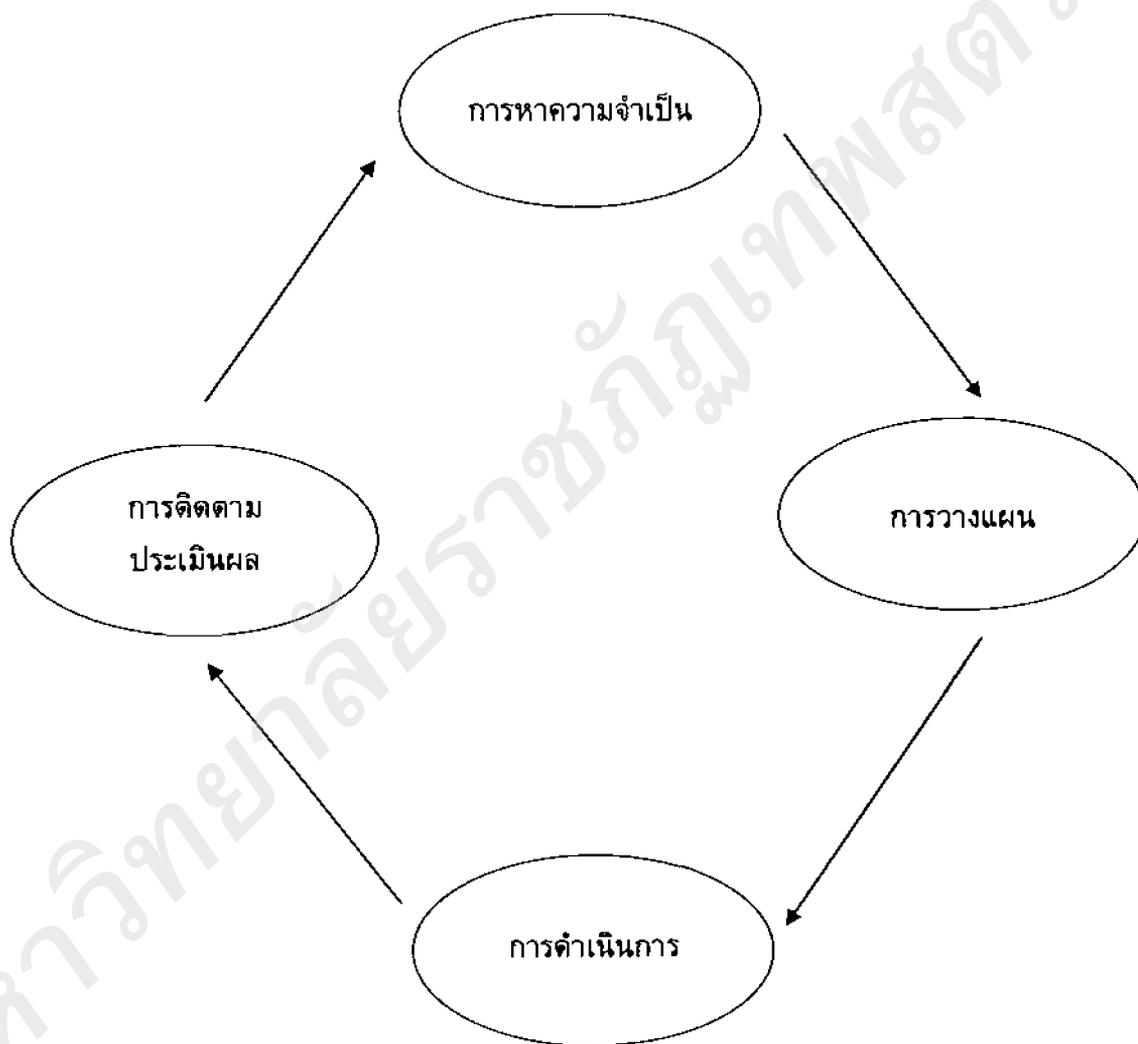
วัตถุประสงค์หรือไม่

5. ขั้นวางแผนใหม่ เป็นการนำผลการประเมินมาวางแผนปฏิบัติใหม่ เพื่อให้ได้ ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรที่ดีขึ้น

พิภพ วงษ์เงิน (2547, หน้า 108) กล่าวว่า กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร จำแนกได้เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
5. ดำเนินโปรแกรมพัฒนาบุคลากร
6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนา

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, หน้า 21) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอน คือ ต้องเริ่มจาก หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผน การปฏิบัติตามแผนหรือดำเนินการ และการติดตามประเมินผล ดังแสดงไว้ในภาพ 3



ภาพ 3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ที่มา : (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2549, หน้า 21)

จากกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยได้เลือกใช้กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรของเสกสรร สุขแสง ทั้ง 4 ขั้นตอน ดังกล่าว เป็นแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้ เพราะว่าท่านเป็นบุคคลที่อยู่ในธุรกิจเกี่ยวกับสหกรณ์ และมีสหกรณ์หลายแห่งได้นำกรอบแนวคิดนี้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร

สภาพการพัฒนาบุคลากร

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

1.1 ความหมายความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

วิภาพรรณ กนิษฐนาคะ (2542, หน้า 29) ได้สรุปความหมายสำหรับคำว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ในองค์การใดก็ตามที่มีสภาพการทำงานมีแนวโน้มว่าจะเกิดปัญหาหรือเกิดปัญหาขึ้นแล้ว เป็นต้นว่า ปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดแย้งนั้น เกิดจากสาเหตุใด และสามารถแก้ด้วยวิธีอื่นได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้จะต้องแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรก็หมายความว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

สุพล เพชรานนท์ (2542, หน้า 59) ให้ความหมายความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นปัญหาในการปฏิบัติงานในองค์การ ที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม

สรุป ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจได้มาจากพิจารณาแนวโน้มกำลังคน การพิจารณาความเหมาะสมจากแผนงานที่มีอยู่ การสำรวจความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์งาน และข้อมูลโดยรวมเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ควรจะได้รับ การเปลี่ยนแปลง

1.2 วิธีกำหนดและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

บุญชู โสตา (2545, หน้า 75 - 76) ได้กล่าวถึง วิธีการพิจารณาหาความจำเป็นให้มีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ใช้วิธีสังเกต โดยสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำให้แนบเนียนเพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ล่วงหน้าจึงมีโอกาสรวบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง วิธีดังกล่าวหากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจัดระบบงานไม่ดี เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ต่อไป

2. การสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน วิธีนี้อาจส่งแบบสอบถามหรือทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่อยู่ในข่ายการสำรวจ โดยกำหนดหัวข้อของการสำรวจที่ต้องการ เช่น ทักษะที่บุคลากรมีต่อองค์การ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยวิธีนี้ทำให้ทราบว่าปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์การ และปัญหาดังกล่าวมีลักษณะรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. ศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลาการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึก

เกี่ยวกับการโยกย้าย แต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ทัศนคติความชอบซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่างๆ ภายในหน่วยงาน ได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคคล ระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

4. วางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรแต่ละคน หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานตามปริมาณที่ตั้งไว้ หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าเป้าหมายก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารรถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่ดีพอ หรือเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารรถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่ดีพอ หรือเป็นการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่ หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เป็นต้น เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ดูว่าปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

5. โดยการประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริการ โดยให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณา นโยบายขององค์กรว่าเปลี่ยนแปลงไปในทางใดหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

และได้สรุป การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์เป้าหมายขององค์กร (analysis of organization goals) เพื่อวิเคราะห์เป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และองค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับผลกระทบดังกล่าว การวิเคราะห์นี้ช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มการบริหารงานในอนาคตได้

2. วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน (analysis of job and performance appraisal) วิเคราะห์ในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อเอาไว้กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ ความชำนาญ ทัศนคติ และบุคลิกภาพเพียงใด โดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมาย

3. การวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากร (analysis of manpower) วิเคราะห์ดูว่าจำนวนผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ หรือในระดับต่างๆ มีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าขยายงานเพิ่มขึ้นจะต้องใช้คนเพิ่มขึ้นอีกเท่าไร เพื่อความเหมาะสม

4. วิเคราะห์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องพิมพ์ดีด ตลอดจนเครื่องจักรกลต่างๆ ว่าเหมาะสมกับงาน และยุคสมัยหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่ๆ มาใช้ จะต้องพัฒนาบุคลากรผู้ใช้ให้มีความรู้และทักษะที่จะใช้เครื่องมือเครื่องใช้ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

นพ ศิริบุญนาถ (2546, หน้า 209) ได้กล่าวถึง วิธีการพิจารณาหาความจำเป็น ให้มีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การสังเกต โดยสังเกตวิธีการทำงานของผู้ร่วมงานโดยกระทำในขณะที่ ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมและเห็นสภาพที่แท้จริงของงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาแก้ไขปัญหา

2. การวิเคราะห์งาน เป็นการพิจารณาภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน ซึ่งอาจรวมทั้งการวิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานด้วย

3. การจัดวางมาตรฐานการทำงาน การพิจารณาผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือผลงานขององค์กรหรือหน่วยงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

4. ประเมินผลการทำงาน การพิจารณาหน้าที่ ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าผลของการปฏิบัติงานถูกต้องได้ผลเป็นที่พอใจตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่

5. สืบรวจความต้องการ เป็นการรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานต่างๆ เพื่อแสวงหาข้อเท็จจริง

ประกิจ ยิงวิเศษ (2550, พฤศจิกายน 3) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์แข่งขันในปัจจุบันรุนแรงเพิ่มมากขึ้น องค์กรที่มีความเข้มแข็งเท่านั้นที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน คือความเข้มแข็งขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจาก การให้การฝึกอบรมพนักงาน

2. เพื่อรองรับความเจริญเติบโตขององค์กร ในการดำเนินธุรกิจนั้น องค์กรจะต้องขยายตนเองให้เติบโตขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่มีวันหยุดนิ่งอยู่กับที่ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เพื่อสามารถรองรับการขยายตัวขององค์กรที่จะมีขึ้นไปอนาคต

3. เพื่อปรับปรุงคุณสมบัติของพนักงานให้เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เมื่อองค์กร รับพนักงานใหม่เข้ามาก็จะต้องฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันความผิดพลาดในการทำงานอันเกิดจากความขาดความรู้ความชำนาญ

4. เพื่อให้พนักงานมีความทันสมัย ในปัจจุบันมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรก้าวหน้าไปไม่หยุดยั้ง

5. เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตื่นตัวและรู้สึกกระฉับกระเฉงในการทำงาน พนักงานเมื่อทำงานไปนานๆ ย่อมเกิดความเบื่อหน่าย เมื่อยล้า ทำให้งานที่ทำอยู่ไม่มีประสิทธิภาพ

เท่าที่ควร การจัดให้มีการฝึกอบรมบ้างจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรักกระตือรือร้นในการทำงาน ช่วยลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

6. เพื่อสร้างความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพให้กับพนักงาน การฝึกอบรมจะเป็นการช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในด้านอาชีพการงานที่พนักงานทำอยู่ให้มีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญในงานมากยิ่งขึ้น จะช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถในการประกอบอาชีพ การงานของพนักงานให้สูงขึ้นเป็นการพัฒนาระดับฝีมือของพนักงานให้ไปสู่การเป็นมืออาชีพ (professional)

7. เพื่อแก้ปัญหาบางประการให้กับองค์กร การฝึกอบรม เป็นเครื่องมือที่จะแก้ไขปัญหาด้านการทำงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ปัญหาบางประการ ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ก็คือปัญหาที่เกี่ยวกับการขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานของพนักงาน ปัญหาเกี่ยวกับขาดความชำนาญ ปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติที่ไม่ดีต่องานต่อเพื่อนร่วมงานต่อผู้บริหาร และต่อองค์กร และการสุดท้ายการฝึกอบรมจะช่วยแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาให้หมดไปและช่วยพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นมาแทนที่

8. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเมื่อบุคคลในองค์กร ได้ผ่านการฝึกอบรมแล้วจะมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพของผลผลิต และเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคคล ดันทุนการผลิตอันเนื่องมาจากความเสียหายและการซ่อมแซมก็จะลดลง การสูญเสียจากอุบัติเหตุลดลงน้อยลงด้วย

9. การฝึกอบรมเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานใหม่ ซึ่งแม้จะได้รับความรู้จากสถานศึกษามาแล้ว แต่ความรู้นั้นจะเป็นความรู้แบบกว้างๆ ไม่ได้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามลักษณะพิเศษขององค์กร การฝึกอบรมจึงช่วยให้พนักงานได้รู้จักองค์กร สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ง่าย เป็นการลดการลาออกและการขาดงานของพนักงานได้ด้วย

10. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนระบบบริหาร การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคล สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และทำงานตามระบบงานใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างดี

11. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อทำงานไปนานๆ จะเกิดความเฉื่อยชา องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความตื่นตัว เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กรได้เพิ่มขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สภาพการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสังเกต การสำรวจ การสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็น เพื่อกำหนดเป็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล

ความจำเป็นในการพัฒนาของกลุ่ม และความจำเป็นในการพัฒนาขององค์กร การที่หน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นที่หน่วยงานนั้นจะต้องศึกษาหาความจำเป็นก่อนว่า มีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับและบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มมีพื้นฐานทางความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาถึงความจำเป็นอย่างละเอียดรอบคอบ จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้มีการกำหนดความต้องการจำเป็นแล้ว ลำดับขั้นต่อมาคือการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็น ซึ่งการวางแผนที่ดีจะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี การวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางให้ดำเนินการไปสู่จุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

2.1 ความหมายของการวางแผน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2541, หน้า 35) ได้กล่าวว่า การวางแผนคือการเตรียมการหรือคาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือทำอะไรบางอย่างในอนาคต

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การวางแผนคือเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นงานตั้งแต่เริ่มแรกและเป็นงานต่อเนื่องครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงานและมุ่งสู่ออนาคต

ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 89) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องได้รับการกระทำก่อนและด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่ามากต่อวัตถุประสงค์ ขององค์กรหรือหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งมั่นส่วนตนของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติภารกิจทั้งหลาย

सनานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2543, หน้า 3 - 4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า

1. การวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อผลที่ต้องการในอนาคต
2. การวางแผนเป็นกระบวนการประกอบด้วยขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. การวางแผนต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อเลือกหาทางที่ดีที่สุดของแต่ละขั้นตอนการวางแผน
4. การวางแผนควรให้ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งประชาชนได้มีส่วนร่วมมากที่สุด

5. การวางแผนควรมีจุดมุ่งหมาย เพื่อประโยชน์ของคนส่วนมาก มากกว่าของคนบางกลุ่ม

สมยศ นาวิกาน (2542, หน้า 37) กล่าวถึงการวางแผนว่า คือการเชื่อมโยงวิธีการกับเป้าหมาย การกำหนดวิธีการที่ยืดหยุ่นได้อย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาทางเลือกหลายๆ ทางอย่างมีระบบ

โกเมศ จันทร์เกษ (2545, หน้า 90) ได้กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การพิจารณา กำหนดสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการคิดล่วงหน้าเป็นการกิจสำคัญของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องพิจารณาสิ่งที่จะต้องทำโดยกำหนดวิธีการ เวลา สถานที่ และบุคคลรับผิดชอบ

กรมปลัดสัตว์ (2549, ธันวาคม 10) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนด สภาพหรือสถานภาพที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, หน้า 83) กล่าวว่า การวางแผนการพัฒนา บุคลากรมีทั้งแผนระยะยาวที่เดินตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร และแผนระยะสั้นที่เป็นแผนปฏิบัติงาน ในแต่ละปีที่ตั้งออกมาจากแผนกลยุทธ์ระยะยาว

เดล (Dale, 1978, p. 316) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การระบุ วัตถุประสงค์ที่ต้องการจะทำให้สำเร็จในอนาคต และขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องทำเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์นั้น

แอ็กออฟ (Ackoff, 2005, p. 1) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนด อนาคตที่ต้องการ วิธีการอันเป็นประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์

ริกกี (Ricky, 2006, p. 157) ได้กล่าวว่า การวางแผน คือ การเลือกและ เชื่อมโยงข้อมูล การตั้งและใช้สมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต เพื่อคาดการณ์และกำหนดกิจกรรม เสนอแนะ ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ผลที่ต้องการ

จากแนวคิดที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า การวางแผนคือการเตรียมการอนาคตอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ประเภทของการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

กรมปลัดสัตว์ (2549, ธันวาคม 10) ได้แบ่งประเภทของการวางแผนพัฒนา บุคลากรไว้ 3 ประเภท คือ

1. แผนระยะสั้น มีระยะเวลาของแผนไม่เกิน 2 ปี เช่น แผนปฏิบัติงานประจำปี
2. แผนระยะกลาง มีช่วงระยะเวลาระหว่าง 3 - 5 ปี
3. แผนระยะยาว มีกำหนดระยะเวลาเกินกว่า 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติ

ชูชัย สมितिไกร (2548, หน้า 103 - 104) ได้แบ่งประเภทของการวางแผนพัฒนาบุคลากรแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. จำแนกตามลักษณะของแผนงาน แบ่งการวางแผนได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

1.1 การวางแผนรวม เป็นการวางแผนระดับองค์กร เป็นเค้าโครงเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด จำนวนโครงการ จำนวนผู้ต้องได้รับการพัฒนา งบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่คาดว่าจะได้รับตลอดจนเรื่องเกี่ยวข้องกันแผนประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ

1.2 การวางแผนปฏิบัติการ เป็นการวางแผนงานหรือ โครงการในรายละเอียดทางปฏิบัติจริง โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานให้ประสานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 การวางแผนการเงิน เป็นการวางแผนการหาเงินและให้เงินในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงานและโครงการต่าง ๆ ทั้งหมดสามารถสนองได้ในด้านกำลังเงิน

1.4 การวางแผนกำลังคน เป็นการวางแผนการใช้กำลังคนและพนักงานต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

2. จำแนกตามระยะเวลา แบ่งการวางแผนได้เป็น 3 แบบใหญ่ ๆ ดังนี้

2.1 การวางแผนระยะยาว (10 - 20 ปี) เป็นแผนแสดงแนวทางการเจริญเติบโตอย่างกว้างๆ ของการพัฒนาบุคลากร

2.2 การวางแผนระยะกลาง (4 - 6 ปี) เป็นแผนแสดงแนวทางการเจริญเติบโตอย่างกว้างๆ ของการพัฒนาบุคลากร ในระยะ 4 - 6 ปี ปกติจะเป็นแผนระยะ 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.3 การวางแผนประจำปี เป็นแผนที่ปรับปรุงประจำปีเพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และสถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แผนประจำปีเป็นมูลฐานสำหรับงบประมาณประจำปี

2.3 เป้าหมายของแผนการพัฒนาบุคลากร

दनัย เทียนพุ่ม (2540, หน้า 146) กล่าวว่า ชั้นแรกของการวางแผน ก็คือ การระบุ หรือกำหนดเป้าหมาย (goals) ของการปฏิบัติงาน หน่วยงาน หรือองค์กรเอกชน ผู้กำหนดเป้าหมาย คือ คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง หรือกลุ่ม ผู้ถือหุ้น เป้าหมายที่กำหนดขึ้นอาจเป็นผลมาจากอิทธิพลของลูกจ้างหรือพนักงานภายในองค์กรจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในองค์กร จากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก และจากสภาวะหรือระบบเศรษฐกิจในขณะนั้น ในองค์กรของรัฐ ผู้กำหนดเป้าหมายคือคณะรัฐมนตรี สภาพผู้แทนราษฎร หรือเป็นการผสมผสานจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งจากฝ่ายยุติธรรมด้วย ผู้บริหารระดับต้น

หรือระดับกลาง อาจไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือร่วมวางแผนด้วย แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถตีความจากแผนใหญ่ เพื่อนำไปเป็นแผนย่อยใช้เฉพาะในหน่วยงานของตน

วันทนา เนาว์วัน (2548, หน้า 84) เป้าหมายของแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง จุดมุ่งหมายในการที่จะพัฒนาบุคลากรว่า จะพัฒนาบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และให้เกิดคุณภาพอย่างไร กล่าวคือ ต้องการจะให้บุคลากรประเภทใดบ้าง ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นมากน้อยแค่ไหน เพียงไร

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายของแผนนั้นจะต้องชัดเจน สามารถวัดได้ และให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้แผนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2541, หน้า 37 - 39) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผน ได้ดังนี้

1. การเตรียมการ หมายถึง การเตรียมการก่อนการวางแผน ซึ่งต้องมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติคือ นโยบายและเป้าหมายองค์กร การวิเคราะห์สภาพการณ์และสภาพแวดล้อมปัจจุบัน วัตถุประสงค์และความต้องการสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายองค์กร ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด และข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการ
2. การสร้างแผน หมายถึง การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ มาตรฐานหรือคุณภาพงาน ทางเลือกหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ อุปสรรคหรือข้อจำกัดและวิธีการแก้ไข การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรม กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานทรัพยากรที่ต้องการ และเขียนแผนให้ชัดเจนโดยกำหนดช่วงเวลาและ ผู้รับผิดชอบ
3. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างสู่การปฏิบัติ
4. การประเมินผลแผน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่

บุญชู โสตา (2545, หน้า 120 - 121) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรจัดเป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญยิ่ง จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวางแผนพัฒนาบุคลากรจึงมีเรื่องที่จะต้องคิดในเรื่องการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่หลายอย่าง เช่น จัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร ภายในขอบเขตแค่ไหน และควรจัดลำดับก่อนหลัง อย่างไร เรียงอะไรอยู่ในการวางแผนระยะยาว และอะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบในงาน ซึ่งแบ่งการพิจารณาได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายที่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีการเช่นไรที่จะส่งเสริมการพัฒนาตัวบุคคลความก้าวหน้าที่จะตามมาจากการได้รับการฝึกอบรม
 2. การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนทางด้านการบริหาร ที่ต้องพิจารณา คือค่าอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ค่าใช้จ่ายด้านวิชาการ
 3. การกำหนดแผนในการพัฒนา ในขั้นนี้อาจมีปัญหาดังๆ ที่จะต้องคำนึงถึง เช่น จะจัดโปรแกรมอย่างไรจึงเหมาะสม ควรจะยึดหลักทฤษฎีการเรียนรู้แนวใด
- กรมปศุสัตว์ (2549, ธันวาคม 10) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนไว้ดังนี้
1. มีความจำเป็นเพียงพอหรือไม่ที่จะต้องวางแผนในเรื่องนั้นๆ และต้องมีนโยบายที่แน่นอน
 2. สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้
 3. จัดทำเค้าโครงของแผนอย่างกว้าง ๆ ค่าใช้จ่ายและผลที่จะได้รับ เพื่อประโยชน์ต่อการพิจารณากำหนดขอบเขตของแผนเป็นส่วนรวม
 4. เสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจเพื่อรับหลักการจัดทำแผนดำเนินงาน
- ในรายละเอียด
5. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผนให้ชัดเจน
 6. หนดรายละเอียดของแผน แบ่งแผนใหญ่ออกเป็นแผนย่อย ทางเลือก ทดสอบแผน ควบคุมแผน
 7. กำหนดวิธีการประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 8. ประมวลข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนเพื่อหาช่องทางและวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม
 9. วิเคราะห์และเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน
 10. พิจารณาจัดทำแผนขั้นต้นเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์
 11. ทดสอบส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผน เพื่อพิจารณาแก้ไขส่วนที่ไม่เหมาะสมให้เรียบร้อย
 12. เตรียมการขั้นสุดท้ายในการจัดทำแผนที่สมบูรณ์ พร้อมทั้งรายละเอียดและข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน
 13. ทดสอบแผนและพิจารณาปรับปรุงเท่าที่จำเป็นเพื่อความแน่นอน
 14. เสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจในการลงมือปฏิบัติตามแผน ซึ่งการวางแผนจึงมีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยลดปัญหาและความไม่แน่นอนในการดำเนินงาน ช่วยให้มีการควบคุมมาตรฐานของการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

งานวิจัยฉบับนี้จึงสรุป สภาพการวางแผนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเตรียมการ อนาคตอย่างเป็นระบบและกำหนดทางเลือกหรือวิธีการดำเนินการ เพื่อเชื่อมโยง การดำเนินการตาม ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ศึกษาความต้องการขององค์การและบุคคลกำหนด บทบาท ผู้รับผิดชอบ และกำหนดขั้นตอนในการประเมินผลตามแผน

3. การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

3.1 การเตรียมการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ

เมื่อมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรแล้ว ส่วนสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ การเตรียมการและการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2541, หน้า 38 - 39) ได้กล่าวไว้ว่า การเตรียมการ หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานในแต่ละส่วน
2. ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ
3. จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
4. กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือ บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

5. การนิเทศงาน ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน

6. การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน

สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์ (2543, หน้า 63) ได้กล่าวถึงการเตรียมการก่อนลงมือ ปฏิบัติตามแผนว่าคือ การเตรียมคนและเตรียมใจ หมายถึง การเตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตาม แผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนในทางตรงกันข้าม วิธีการเตรียมใจคนได้ดีที่สุด การให้บุคคล ในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรกจนถึงขั้นสุดท้ายของ กระบวนการ ตัวอย่างเช่นในขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ ก็อาจใช้วิธีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทาง ว่าหน่วยงานควรกำหนดวัตถุประสงค์อะไรบ้าง

3.2 หลักการและวิธีการหรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาหลักการและวิธีการหรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมีผู้ให้คำนิยาม และความหมายต่างๆ กันออกไป ดังนี้

ไพฑูริย์ สินลารัตน์ (2540, มีนาคม 1) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุง เจตคติและเทคนิคต่างๆ อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ สมบูรณ์ ผลหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปสามารถจัดได้ 3 แบบ คือ

1. แบบที่จัดตามสะดวก (unsystematic programs) จะจัดบรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การประชุมนิเทศพนักงานใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1 - 2 ชั่วโมงไม่เกินครึ่งวัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในด้านนั้นจริงๆ จะไม่เน้นเรื่องอุปกรณ์ หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่น ๆ

2. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (systematic programs) จะจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบ คือ เมื่อมีการบรรยายสัมมนาแล้ว จะมีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการจัดการ มีการให้คำแนะนำให้ทุนอุดหนุน ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้ตั้งแต่ 1 - 2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1 - 2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด

3. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (comprehensive programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรควรได้มีการปรับปรุงหน่วยงานต่างๆ ที่ทำอยู่ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติด้วย ซึ่งแนวคิดนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสามารถเลือกจัดได้ทั้ง 3 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2540, หน้า 127) ได้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้

2 แบบ คือ

1. การพัฒนาบุคคลก่อนปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมการสำหรับบุคคลที่จะเข้าทำงานโดยมีสถาบันการศึกษาระดับต่างๆ หรือหน่วยงานฝึกอบรมทางวิชาชีพเป็นผู้ให้การศึกษาก่อนที่บุคคลจะจบการศึกษาออกไปปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ

2. การพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาบุคคลเมื่อบุคคลได้เข้ามาทำงานในหน่วยงานแล้วการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานอาจทำได้หลายวิธี เช่น การให้ศึกษาต่อ การส่งไปรับการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญต่างๆ เป็นต้น

สมยศ นาวิการ (2542, หน้า 487 - 488) ได้แบ่งการพัฒนาบุคลากรออกเป็น

2 ส่วน คือ

1. การพัฒนาบุคลากรในขณะที่ทำงาน ซึ่งกระทำได้โดยการสอนงานและการสับเปลี่ยนงาน

2. การพัฒนาบุคลากรนอกเวลาทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ โดยการรับฟังการบรรยายของผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษารายกรณีตัวอย่างการแสดงบทบาทสมมุติ เกมประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น

สุจิตรา วุฒิสถียร (2545, หน้า 6 - 7) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ผู้ดำเนินการรับผิดชอบควรได้จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความสนใจของบุคลากรและผู้บริหารให้มากพอที่จะทำให้เกิดนโยบายและการจัดตั้งกรรมการหรือหน่วยงานขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนี้ และสร้างเจตคติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการยอมรับอย่างกว้างขวาง พร้อมกันนี้การจัดอบรมผู้ที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอที่จะทำให้งานดำเนินไปได้

ซึ่งแนวคิดในการจัดกิจกรรม ทวีบุรณ์ หอมเย็น (2546, หน้า 38 - 39) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้ 2 แบบ เช่นเดียวกันคือ

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการแนะแนวทางที่ถูกต้องใน การทำงาน และการปฏิบัติตนในทางที่ควร เปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม ได้แก่ ส่งไปฝึกอบรมดูงาน การศึกษาต่อเป็นรายบุคคล การสอนงาน การหมุนเวียนการทำงาน การให้ปฏิบัติหน้าที่ การให้บุคลากรช่วยเหลืองานกัน การให้ไปสังเกตการณ์ และสนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้อง

2. การพัฒนาบุคลากรอย่างทางการหรือเป็นหมู่คณะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์เสริมสร้างทักษะและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงานโดยแบ่งได้หลายประเภท ได้แก่ การประชุมพิเศษ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ การพัฒนาบุคคลในระดับหัวหน้างาน การพัฒนาบุคคลในระดับผู้บริหาร การดูงานนอกสถานที่ การประชุมอภิปราย และการบรรยายสาธิต

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 176 - 177) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคล ควรแยกการนิเทศ เพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบ คือ การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม และการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวข้องกับอยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ หัตถ์คดี และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัดและพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศประสบการณ์ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบ ดังนี้

1. การจัดประชุมปฏิบัติการ (workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (conference)
3. การฝึกงาน (internship)
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (the study group)
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (the project group)

6. การสาธิต (demonstration)
7. การอภิปราย (panel discussion)
8. ท้ายวันสนทนา (bag lunch conference)
9. การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (lecture)
10. ทักษะศึกษา (field trip)
11. สัมมนา (seminar)
12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (committee)

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบ ดังนี้

1. การฝึกงาน (internship)
2. การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (under study)
3. การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (the course)
4. การเข้ารับการฝึกอบรม (in service - training)
5. การไปศึกษาต่อ (continuing education)
6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (professional association membership)
7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง (directed practice)
8. การอ่าน (reading)
9. การเขียน (writing)
10. การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น (inter-visitation)
11. การให้รับผิดชอบโครงการไปจัดทำ (project organizing)
12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (a committee member)
13. การให้ไปเป็นวิทยากร (speaker)
14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (observation)

ภิญโญ สาธร (2547, หน้า 181 - 183) กล่าวถึงวิธีพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษาดูงานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน (on-the-job-study)
2. วิธีปฐมนิเทศ (vestibule training and orientation)
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (apprenticeship training)
4. วิธีฝึกงานระหว่างรับการศึกษาก่อนบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งที่ฝึกงาน (internship training)
5. วิธีฝึกกระยะสั้น (learner training)
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ (outside courses)
7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาเพิ่มเติม (retraining or upgrading)

วันทนา เนาว์วัน (2548, หน้า 134 - 135) แบ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล มีกิจกรรม ดังนี้ การสอนให้ทำงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การสับเปลี่ยนย้ายหน้าที่ การให้รักษาการแทน การพาไปสังเกตการณ์ด้วยบางโอกาส การให้เข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน การดูงาน การจัดให้ความรู้โดยจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน การฝึกงาน การส่งไปศึกษา

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มหรือคณะ ได้แก่ การฝึกอบรม

บิชอป (Bishop, 1976, pp.253 - 254) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์สำหรับการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. การบริหารจัดการงานและนโยบายต้องมีการกำหนดอย่างแน่ชัด
2. หลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ต้องชัดเจน
3. บุคลากรมีความเข้าใจว่าจะมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างไร
4. ส่วนประกอบในการดำเนินการต้องมีพอเพียง มีคุณภาพ และมีระเบียบ
5. ความตรงประเด็นและเป็นไปได้เป็นสิ่งจำเป็น
6. แผนงานที่สมเหตุสมผลจะทำให้การดำเนินการสำเร็จบรรลุเป้าหมาย
7. ควรจะกำหนดความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบในบทบาทของบุคลากรให้

ชัดเจน

8. การสื่อสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการและการ

ดำเนินการ

9. การสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ถือเป็นหลักปฏิบัติในทุกๆ ส่วนของ

ระบบ

แคสเต็ดเดอร์ (Castetter, 1992, p. 240) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ องค์การ และบุคลากรจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรจะทำให้เกิดแนวคิด เทคนิคและทักษะระหว่างบุคคล แต่ถ้าบรรยากาศในองค์การไม่นำพาให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรม แผนงานก็จะล้มเหลว โครงการและกิจกรรมในระบบการบริการ องค์การจะขึ้นอยู่กับแผนงานพัฒนา ซึ่งจะควบคุม กำกับ และประเมินผล ให้อยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ดังนั้นก่อนที่จะมีการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการเตรียมการทั้งในด้านเตรียมคน การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน และการควบคุมกำกับดูแล เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการบริหารและดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การเลือกเทคนิควิธีการที่นำมาใช้พัฒนาบุคลากร สามารถดำเนินการได้หลาย

วิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความหลากหลายในการดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นจึงควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ สภาพแวดล้อม ทรัพยากร และบุคคลที่จะพัฒนา ทั้งนี้ต้องมาจากการวิเคราะห์กำหนดความจำเป็นและการวางแผนที่ดี จึงนำไปสู่การดำเนินการตามแผนที่มีประสิทธิภาพ

สรุป สภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานต่างๆ ตามกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนล่วงหน้ามาแล้วให้เป็นไปตามที่กำหนดอย่างประสานสอดคล้องกัน และเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

4.1 ความหมายการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 236) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการพิจารณาวินิจฉัยเพื่อให้ทราบว่าการกระทำกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ที่ได้ทำไปนั้นเกิดผลอย่างไร โดยการสังเกตเก็บข้อมูลตัวเลขของผลที่ออกมาแล้วเอามาเปรียบเทียบกับวัดกับเกณฑ์ วัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานที่ตั้งขึ้น จากนั้นสรุปหรือตัดสินใจว่าดีหรือไม่ดี สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานมากน้อยเพียงใด ควรจะปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2541, หน้า 251) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการผู้บังคับบัญชาพิจารณาอย่างเป็นระบบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลดีมากน้อยเพียงใด ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

นพ ศิริบุญนาถ (2546, หน้า 280) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคคล

กรมปศุสัตว์ (2549, ธันวาคม 10) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง การเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยหลักฐาน เหตุผล หรือการตีราคาคุณค่าประกอบการวัดนั้น

สรุป การประเมินผล หมายถึง กระบวนการนำข้อมูลที่ได้จากการวัดผล มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานเพื่อตัดสินคุณค่า บ่งชี้ถึงความสำเร็จและข้อบกพร่อง

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, หน้า 165 - 167) กล่าวว่า งานด้านการพัฒนา และฝึกอบรมเป็นงานที่ต่อเนื่องในระยะยาว ทำให้ยากต่อการวัดผลสำเร็จว่าแต่ละกิจกรรมที่ดำเนินการไปนั้นส่งผลให้คนเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอะไรไปบ้าง และผลของการพัฒนาในบางเรื่องอาจต้องใช้เวลาอันนานจึงจะเห็นผล และสามารถวัดประเมินออกมาได้ นอกจากนี้ผลของการพัฒนาและฝึกอบรมอาจจะยากต่อการวัดผลงานได้อย่างชัดเจน เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาไปทำงานอยู่กับหน่วยงานในองค์กร ทำให้ยากต่อการวัดผลสำเร็จ เพราะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอีกหลายปัจจัย จึงได้แบ่งระดับของผลงานเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. การวัดประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การวัดหรือประเมินว่าฝ่ายบริหารการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้ดีหรือไม่เพียงใด เป็นการวัดว่าทำได้ตามแผนหรือไม่ ทำได้ครบถ้วนหรือไม่ ประหยัดทรัพยากรในการดำเนินการมากน้อยเพียงใด

2. การวัดประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง การวัดว่าการดำเนินการตามแผนนั้นเกิดผลอะไรขึ้นมาบ้าง ผลที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากกิจกรรมที่ดำเนินการไปจริงหรือไม่ เมื่ออบรมแล้วได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

3. การวัดผลกระทบต่อองค์กร (business impacts) หมายถึง การวัดผลว่าผลของการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่เกิดขึ้นนั้นมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กรมากน้อยเพียงใด สามารถนำเอาความรู้ที่ได้ไปใช้ในการทำงาน และมีผลงานดีขึ้นหรือไม่

4.3 ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

อุทัย หิรัญโต (2541, หน้า 165 - 166) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีนั้นจะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้อง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น คือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วว่า ได้รับผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะจัดให้มีการฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไปอีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรมกับสิ่งที่องค์กรต้องการให้เขาได้รับและเข้าใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นเลวลง หรือคงที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลง

บุญชู โสดา (2545, หน้า 135) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถาม คือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่า แผนการพัฒนาบุคลากรได้กระทำไปด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงใด เช่น ได้นำเทคนิคและวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้มาใช้เพียงไร และมีการสร้างเครื่องมืออันเที่ยงตรงและแน่นอน สำหรับที่จะตรวจสอบความได้ผลของการพัฒนาบุคลากรได้อย่างรอบคอบเพียงไร เป็นต้น ในประการที่สองนั้นเป็นการประเมินผลได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากร ที่จะให้ประโยชน์ต่อ งานในหน้าที่เฉพาะองค์กรหรือระบบองค์กรก็ตาม การประเมินผลประการที่สองนี้ยากที่จะทราบผลในระยะเวลาอันสั้น เพราะจะต้องคอยดูผลที่ปรากฏแก่บุคลากรอันเป็นธรรมดา ที่จะต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนี้ยังอาจจะมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ อีกคือ

1. ผลที่เกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงไร
2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงานว่า การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่กลับไปทำงานในตำแหน่งเดิมของตนดีขึ้นเพียงไร
3. ผลที่เกิดแก่องค์กร เช่น องค์กรว่าการฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรดีขึ้น

นพ ศิริบุญภาค (2546, หน้า 301) ได้กล่าวถึงการประเมินผลว่า เป็นวิธีการที่สำคัญประเภทหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลที่ดีและดำเนินไปถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดแย้งและวัดความสามารถในการฝึกอบรมซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง หรือ เปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี

ชูชัย สมितिไกร (2548, หน้า 153) ได้กล่าวว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรมว่าตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ กล่าวคือ สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมได้หรือไม่ และเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติในหน่วยงานในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนาหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มมากนักน้อยเพียงใด และองค์กรได้รับผลตอบแทนอย่างไรจากการลงทุนให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

สรุปว่า ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดที่กล่าวมา จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้ทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งเป็นการวิเคราะห์ผลว่าเมื่อมีการจัดกิจกรรมไปแล้วได้ผลบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร และตัวบุคลากรมีการพัฒนาไปในทางที่ต้องการหรือไม่ เพื่อที่จะนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

4.4 ขั้นตอนของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 242 - 248) กล่าวถึง ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร สามารถดำเนินการประเมินเป็น 3 ระยะ คือ

1. การประเมินก่อนเริ่มการพัฒนาบุคลากร
2. การประเมินระหว่างการพัฒนาบุคลากร
3. การประเมินหลังการพัฒนาบุคลากร

ชาญชัย ลิวิตรังสิมา, และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2541, หน้า 193) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรมเพื่อ ต้องการรู้ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหา สาระวิชา

2. การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

2.1 วัดความรู้ ความคิด

2.2 วัดความรู้สึกอารมณ์

2.3 วัดด้านการปฏิบัติ

3. การประเมินผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ว่าสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้

4. การประเมินผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นส่วนรวม

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2542, หน้า 33 - 36) กล่าวถึงขั้นตอน การประเมินผล โครงการว่าประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหลักการเหตุผล และความสำคัญของการประเมินผลโครงการ ตลอดจนความจำเป็นหรือความสำคัญของการประเมินโครงการนี้ รวมทั้งผลดีที่เกิดจากการ ประเมินผลโครงการ หรือผลเสียที่อาจจะมิถ้าไม่ได้ทำการประเมินผลโครงการ

2. วิเคราะห์โครงการที่ประเมิน เป็นการยากมากที่ผู้ประเมินจะสามารถ ประเมินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปราศจากความรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน โดยข้อเท็จจริงและหลักของการประเมิน ยิ่งผู้ประเมินมีความรอบรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งจะ ประเมินมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้สามารถประเมินโครงการนั้นได้อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ โดยทั่วไปแล้วการประเมิน โครงการนั้นมุ่งให้ได้ข่าวสารหรือข้อมูลที่เชื่อถือได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของ ผู้บริหารหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังนั้นในขั้นตอนนี้ จะต้องทำการวิเคราะห์ความ ต้องการผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ผลการวิเคราะห์ความต้องการดังกล่าว จะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล โครงการที่เหมาะสม

4. ออกแบบประเมินผลโครงการ ผลการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการผลการ ประเมินเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ในขั้นที่ 3 จะได้วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์นี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการประเมินผลโครงการ

5. เก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ว่าด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเริ่มตั้งแต่ประเภทของข้อมูลที่ต้องการแหล่งข้อมูล และเทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไปใช้หลายเทคนิควิธีประกอบกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การทดสอบ การสอบถาม หรืออาศัยข้อมูลสถิติ และหลักฐานต่างๆ ที่มีอยู่หรือจัดเก็บไว้แล้ว หลักที่สำคัญต้องให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นครบถ้วน และเป็นข้อมูลที่ทันสมัย

6. วิเคราะห์ข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ก็สามารถวิเคราะห์โดยใช้สถิติต่างๆ ข้อควรระวังก็คือ จะใช้สถิติใดต้องตรวจสอบว่าข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่สำหรับข้อมูลที่ไปใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (content analysis) เพื่อนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ประเมินก็สามารถช่วยให้ผู้ประเมินลงข้อสรุปเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการได้

7. เขียนรายงานการประเมินผล และเสนอรายงานไปยังผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง จุดที่สำคัญ คือ ผู้ประเมินจะต้องประเมินผลโครงการอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ใช้เกณฑ์ประเมินที่ผู้บริหารยอมรับได้ และสามารถรายงานผลการประเมินอย่างทันทั่วทั้งที่ และรายงานในรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้อำนวยการประเมิน เช่น ในกรณีจะเสนอรายงานการประเมินต่อผู้บริหารระดับสูง ก็ควรจะเขียนรายงานการประเมินที่สั้นกะทัดรัดได้ใจความครบถ้วน เขียนด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย ไม่ใช่ภาษาสถิติหรือภาษาวิชาการ เป็นต้น

4.5 วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนั้น ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอยู่หลายประการ ดังที่ เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544, หน้า 163) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่า ฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำกระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างไร ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงานและการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ ทางเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด

3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนร่วมให้เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวบรรลุเพียงใด วัดอะไรได้บ้างจากการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน

นพ ศรีบุญนาท (2546, หน้า 309) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี คือ

1. การวัดผลก่อนและหลัง การวัดผลในตอนแรก กับการวัดผลตอนสุดท้าย แล้วนำมาเปรียบเทียบกันก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการพัฒนาว่า เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเพียงใด หรือไม่
2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินดูว่าหลังจากการพัฒนาแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่

3. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวมมิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินการเช่นเดียวกับวิธีที่ 3

สุภาพร พิศาลบุตร, และยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 207) กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรมว่า ควรจะได้มีการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้ง การฝึกอบรมจะได้ผลสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ ผู้จัดการฝึกอบรมจะทราบได้โดย

1. วัดการฝึกอบรม โดยการทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบ โดยให้ทดลองปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบคะแนนที่ได้จากการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

2. การสังเกตประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลงานหลังจากการฝึกอบรมแล้วกลับไปทำงาน

3. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานให้ทราบ

4. การวัดผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมจากกลุ่มคนงาน 2 กลุ่มเปรียบเทียบกัน กลุ่มแรกคือกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมเรียกว่า กลุ่มทดลอง (experimental group) กลุ่มหลังคือกลุ่มที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมใดๆ เลยเรียกว่า กลุ่มควบคุม (control group) โดยบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้มีคุณสมบัติอย่างเดียวกันทั้งในด้านการบริหารและประสบการณ์ทำงาน

แคสตันเตอร์ (Casterter, 1996, p.256) ได้กล่าวถึงการวางแผนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่าควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การให้คำจำกัดความของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. การเลือกโดยคำนึงถึงความพึงพอใจ
3. การออกแบบแนะนำระเบียบวิธีปฏิบัติ
4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
5. การเลือกเนื้อหาสาระที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา
6. การหาวิธีการให้การอบรม

นอกจากนี้สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการประเมินผลนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องดูจากลักษณะต่อไปนี้

1. ผลกระทบของผู้มีส่วนร่วม โดยดูว่ามีการดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วม
2. ผลกระทบของตำแหน่งงาน โดยดูจากผลการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนร่วมว่าได้ปรับปรุงงานในตำแหน่งที่ได้รับหรือไม่
3. ผลกระทบขององค์กร โดยดูว่าใช้วิธีการอะไรและมีขอบเขตของการพัฒนาแค่ไหนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.6 ประโยชน์ของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กรมบุคคล (2549, ธันวาคม 10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน
2. เพื่อแนะแนวทางแก่ผู้มีปัญหา
3. เพื่อทราบความสามารถพิเศษของบุคคล
4. เพื่อกระตุ้นให้บุคคลทำงาน
5. เพื่อช่วยให้งานดำเนินตามวัตถุประสงค์

ดังนั้น การประเมินผลเป็นการตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ที่ผ่านมามีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และมีสัมฤทธิ์ผลอย่างไร จัดเป็นขั้นตอนท้ายสุดของกระบวนการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลนอกจากจะทำให้ทราบว่า การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหรือไม่แล้ว ยังทำให้ทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรค เพื่อที่จะได้นำมาแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น และส่งผลให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปได้ว่า สภาพการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และการดำเนินการสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของผู้เข้ารับการพัฒนาหรือไม่ เพียงใด ทั้งนี้ต้องพิจารณาผลที่เกิดขึ้นทั้งต่อบุคคลและต่อองค์กร และจะเห็นได้ว่า สภาพการพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพและความก้าวหน้าเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสมุ่งเพิ่มความรู้ ความชำนาญ ทักษะการปรับปรุงทัศนคติ พฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัญหาการพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายของปัญหาการพัฒนาบุคลากร

นารีนุช สมวาสนาพานิช (2544, หน้า 5) ได้ให้ความหมาย ปัญหาการพัฒนาบุคลากร หมายถึง อุปสรรคหรือข้อบกพร่องในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ที่ต้องพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, หน้า 13 - 24) ได้กล่าวถึง ปัญหาโดยรวมของระบบการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมในองค์กรต่างๆ มีมากมายหลายประเด็น เช่น

1. ขาดการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรสู่การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร
2. ไม่มีการวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์
3. เน้นการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว
4. มีปัญหา จึงมีการพัฒนาและฝึกอบรม
5. ขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม
6. ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรม
7. ฝึกอบรมหลักสูตรเดิม ๆ
8. พนักงานส่วนใหญ่ถูกบังคับจากองค์กรให้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม
9. ขาดการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

งานวิจัยฉบับนี้สรุปความหมายของคำว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากร หมายถึง อุปสรรคหรือข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมที่ต้องพิจารณาแก้ไขในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเกิดจากหลายสาเหตุ ทั้งในแง่ของผู้บริหาร หรือผู้ที่รับผิดชอบในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร จึงจำเป็นต้องหาแนวทางในการแก้ไข ที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและบุคลากรได้

2. ปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 126) กล่าวถึงปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เกิดจากความแตกต่างของสภาพการทำงานที่ต้องการหรือคาดหวัง กับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะแก้ไขโดยการเพิ่มเติมความรู้ ความชำนาญทัศนคติใหม่

เสกสรร สุขแสง (2544 ฉ, หน้า 202) กล่าวถึงปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยส่วนใหญ่ มีดังนี้

1. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
2. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์
3. ขาดข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการนำมาวิเคราะห์

สรุป ปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง อุปสรรคในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของสภาพการทำงานที่ต้องการหรือคาดหวัง กับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องหาวิธีแก้ไขปัญหา เพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นที่ถูกต้องเหมาะสม

3. ปัญหาการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

เสกสรร สุขแสง (2544 ฉ, หน้า 205) กล่าวถึงปัญหาการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการวางแผนไม่ชัดเจน
2. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องของการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
3. งบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้การพัฒนาไม่สมบูรณ์
4. ขาดการควบคุมและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง

สรุป ปัญหาการวางแผนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง อุปสรรคในการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

4. ปัญหาการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

เสกสรร สุขแสง (2544 ฉ, หน้า 210) กล่าวถึงปัญหาการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีดังนี้

1. การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ตามแผนที่ได้กำหนดไว้
2. บุคลากรไม่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเหมาะสม
3. เนื้อหาสาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา
4. ขาดการประสานงานและการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร
5. วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ ไม่มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

สรุป ปัญหาการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง อุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้

5. ปัญหาการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เสกสรร สุขแสง (2544 ฉ, หน้า 220) กล่าวถึงปัญหาการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีดังนี้

1. วิธีหรือเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลไม่ได้มาตรฐานและขาดประสิทธิภาพ
2. ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

3. ผลที่ได้จากการประเมินการพัฒนาบุคลากร ไม่ถูกนำมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานในครั้งต่อไป

สรุป ปัญหาการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง อุปสรรคในการรวบรวมข้อมูล และการตัดสินผลสำเร็จ หรือคุณค่าของแผน หรือการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือเกณฑ์ที่กำหนด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

แนวรัตน์ ชีพชูเชาวน์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยที่มีต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยในส่วนกลางที่มีต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเห็นของพนักงานองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยในส่วนกลางต่อนโยบายการพัฒนาบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ระดับ 1 - 12 ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางกรุงเทพมหานคร จำนวน 290 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อนโยบายการพัฒนาบุคคลขององค์การสื่อสารมวลชนในระดับปานกลาง โดยมีตัวแปร ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน สังกัดหน่วยงาน การรับรู้ในเรื่องการพัฒนาบุคคล และรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานองค์การสื่อสารมวลชนต่อนโยบายการพัฒนาบุคคล

สมจิตต์ ปัญญามัง (2540, หน้า 161 - 171) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ศึกษาธิการจังหวัด โดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ หาค่าร้อยละ และหาค่าเฉลี่ย ผลการวิจัยพบว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่มีการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดำเนินงานวางแผน ดำเนินการพัฒนา และดำเนินการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร 11 กิจกรรม กิจกรรมที่จัดมากที่สุด คือ การประชุมชี้แจง และกิจกรรมที่จัดน้อยที่สุด คือ การส่งไปดูงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนา ด้านการวางแผนการพัฒนา และดำเนินการดำเนินการพัฒนา พบว่า ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในด้านการดำเนินงานในด้านการติดตามและประเมินผล พบว่า ขาดเครื่องมือเพื่อใช้ในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร และการนำผลจากการประเมินไปใช้ในการวางแผนปัญหาหาก ทั้งนี้ อาจสืบเนื่องมาจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการนำผลไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไปด้วย

สมพร เสวีวัลลภ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ มีผลต่อสภาพการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน ประถมศึกษาในระดับปานกลาง เพราะในการพัฒนาบุคลากรมีผลต่อการพัฒนาตามขั้นตอนการ พัฒนาบุคลากร การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบาย จุดหมาย และมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนงาน/ โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และ เจตคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีการจัด ประชุม/อบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานการฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การ ประชุมนิเทศ การศึกษาเพิ่มเติม และการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน การประเมินผลการพัฒนา บุคลากรมีการประเมินผลตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ แต่อายุ ประสบการณ์ในการ ทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ มีผลต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับ มาก คือ ขาดงบประมาณในการดำเนินการ ขาดผู้ชำนาญการในด้านการศึกษาวิเคราะห์ความ จำเป็น ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บุคลากรไม่มีโอกาสเข้ารับ การพัฒนาได้อย่างทั่วถึง และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

วิบูลย์ ผกามาศ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธร จังหวัดสระแก้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัด สระแก้ว และเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานดังกล่าว วิธีการ ศึกษาใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิของหน่วย ราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค

ผลการวิเคราะห์พบว่า การพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว ประสบ ปัญหาที่สำคัญ คือ 1) ผู้บริหารหน่วยไม่เข้าใจ และไม่ได้นำหลักการและแนวคิดในการพัฒนา บุคลากรที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วย 2) กำลังพลของหน่วยส่วนใหญ่ขาดความ สนใจในการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร ขาดความกระตือรือร้น และความคิดสร้างสรรค์

สำหรับแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว นั้น ผลการศึกษาพบว่ามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว ควรยึดแนวทางแก้ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำแผนและโครงการฝึกอบรมทักษะในงานที่สำคัญด้านต่าง ๆ ให้กับกำลังพลอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2. ตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว ควรจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการ บริหารงาน เพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชน และเพื่อการพัฒนาบุคลากรของ หน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ซีรัท คงจันทร์ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอดคอร์ด กรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มพนักงานให้ความสำคัญในด้านความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาตามลำดับความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีและกระบวนการฝึกอบรม และให้ความสำคัญกับความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรมน้อยที่สุด สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมคือ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ ซึ่งเป็นปัจจัยทุกด้านที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม

ช่อเพชร สีทอง (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรธุรกิจเอกชน สมาคมการบริหารงานบุคคล สมุทรปราการ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t - test) และการทดสอบค่าเอฟ (F - test) ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดเกณฑ์การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร เกณฑ์การฝึกอบรมที่ใช้มากที่สุดคือ การใช้ความรู้และทักษะพิเศษในการกำหนดเกณฑ์ ประเภทการฝึกอบรมจะเป็นการฝึกอบรมในองค์กรมากกว่านอกองค์กร มีแผนการอบรมได้แก่ แผนระยะสั้น มีการกำหนดมาตรฐานการอบรมคือ การนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แฮนสัน (Hanson, 1994, p. 33) ได้วิจัยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรส่วนตัวของบุคลากรบริษัท โดยสำรวจจากบริษัทที่มีบุคลากร 1,000 คนขึ้นไปในสหรัฐอเมริกา ที่ซานฟรานซิสโก ลอสแอนเจลิส ออเรนจ์ เคิร์ทตัน ซานดิเอโก และฟินิกซ์ ในด้านการช่วยเหลือบุคลากรพบว่า มีบริษัท 30 แห่งที่เน้นการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมบุคลากรของตนมากที่สุด และจากการสำรวจครั้งที่ 2 พบข้อมูลเพิ่มเติมว่ามี 12 บริษัทที่อยู่ในข่ายที่จะต้องดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรเพิ่มเติมเป็นพิเศษเพื่อลดการขาดทุนเป็นหนี้สินของบริษัท สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์และสรุปผลการสำรวจชี้ให้เห็นว่าการลงทุนของบริษัทในด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัจจัยพื้นฐาน 2 สาเหตุ คือ

1. เพื่อพัฒนาความชำนาญในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและการจัดการของแต่ละบุคคล
2. เพื่อพัฒนาความคิดเห็นและการยอมรับ ความเข้าใจบุคลากรที่มีต่อองค์กร สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่การบริหารงานบุคคลภายในบริษัท

แมนเนทซ์ (Maneth, 1988, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาบุคคลวิทยาลัยเคนซัส วิเคราะห์ผลการรับรู้ โดยมีวิทยาลัยทั้งสิ้น 19 แห่ง พบว่า

1. การปฏิบัติที่กระทำมากในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุม เรื่อง เทคนิคการสอน การเยี่ยมชมสถาบันอื่นๆ และการปฐมนิเทศหรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่

2. การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมากที่สุดก็คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุม เรื่อง เทคนิคการสอนหรือกิจกรรมการฝึกอบรม

3. เหตุผลที่ไม่ประเมินผล คือ ไม่มีเวลาและไม่มีวิธีการที่เชื่อมั่น

4. วิธีการทั้ง 3 แบบ ในการประเมินผลที่กล่าวมาส่วนมาก คือ การสังเกต การรายงานเป็นรายบุคคล และการเขียนรายงาน

5. โดยทั่วไปทั้งหัวหน้าแผนกการสอน ผู้บริหารอื่นๆ และคณะครูไม่รับรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงหรือไม่ เห็นว่าการปฏิบัติจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการเรียนการสอน สำหรับคณะครูส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติมีผลต่อการเรียนการสอนมากกว่าหัวหน้าแผนกการเรียนการสอนและผู้บริหารอื่นๆ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น และควรให้มีการพัฒนาในหลายวิธีหลายกิจกรรม ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของ เสกสรร สุขแสง ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีหลายองค์กรทั้งทางภาครัฐ และเอกชน ที่นำแนวคิดเช่นนี้มาใช้ ในการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาถึงสภาพที่เป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กร และปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งหาแนวทางการแก้ไข ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี