บทที่ 2

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมเอกสารเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม และเอกสารจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย

1. ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. ความหมายและความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร
3. ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
4. หลักแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร
5. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
6. ภาระหน้าที่ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

บุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม เมื่อทำงานไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดเสื่อมสมรรถภาพ เปรียบได้เสมือนเครื่องจักรเมื่อใช้ไปนาน ๆ ก็จะหย่อนสมรรถภาพ เช่น ทำงานช้าลง สิ้นเปลืองหรือชำรุด การทำงานของคนก็เหมือนกัน เมื่อทำไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดความเบื่อหน่าย อันเป็นเหตุให้ทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะขาดการปรับปรุงหรือพัฒนาในการทำงาน คนที่ตั้งใจทำงานดีนั้นจะเป็นอยู่ระยะแรก ๆ แต่เมื่อนานไป ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมก็ไม่เป็นการเพียงพอ เพราะวิทยาการก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ คนทำงานก็มีสภาพเป็นเช่นนี้ คนที่ขาดการพัฒนาตนเองหรือขาดการสนับสนุนให้พัฒนาจากผู้บริหาร คนทำงานนั้นจะมีสภาพเสมือนเป็นไม้ผุ (deadwood)

SPU CHONBURI

แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ผ่านการคัดเลือก สอบคัดเลือก โดยมีคุณสมบัติตามกำหนด ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานต้องการแล้วก็ตาม แต่ก็หาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดว่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติอย่างถ่องแท้ เหมาะสมแก่ทุกตำแหน่งหน้าที่เสมอไปไม่ เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนซึ่งเหมาะสมอยู่สมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความสามารถ หรือไม่เหมาะสมในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงราชการก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ ยิ่งในปัจจุบันการเร่งรัดพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งรัฐบาลจะเปลี่ยนแปลงแก้ไข ปรับปรุง และสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ประเทศชาติเจริญรุ่งเรือง ประชาชนได้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ย่อมจะหลีกเลี่ยงการนำเทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ หรือแนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อนมาใช้เพื่อแก้ไข เปลี่ยนแปลง และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดี กินดี โดยทั่วไป และในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ จะเห็นว่าข้าราชการย่อมเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ประสานงานให้กิจการต่าง ๆ สำเร็จได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นความรู้ความสามารถของบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุผลดังกล่าวการพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานของรัฐและงานธุรกิจทั่วไปที่ต้องการให้บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงในการทำงานจะต้องพัฒนาให้ดีมีขึ้นอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า ความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านวิชาการและด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้เป็นเหตุให้จำเป็นต้องมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะข้าราชการตำรวจซึ่งเป็นอาชีพที่ใกล้ชิดกับประชาชน และจะต้องมีความรับผิดชอบต่อความสงบสุขเรียบร้อยและความมั่นคงภายในของชาติ

SPU CHONBURI

ความหมายและความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

ความหมายและขอบเขตของการพัฒนาบุคคล ถ้าการพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะหมายรวมถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวล อันอาจได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติ และรวมถึงการอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองด้วย (บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538)

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศ จึงครอบคลุมประเภทและระดับของการพัฒนา ดังนี้

1. การจัดการศึกษาสำหรับคนทั่วไป

2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน ตั้งแต่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับสูง

3. การสอนงานนับเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ใกล้ตัวและเกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคล และเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ได้ผลมากที่สุด ประหยัดที่สุด ถ้าจะเปรียบเทียบกับการพัฒนาบุคคลโดยวิธีการอื่น ๆ

4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรที่ดี แต่ต้องมีการสับเปลี่ยนหลังจากที่แต่ละบุคคลได้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีพอเกี่ยวกับงานในหน้าที่เดิมเป็นอย่างดี จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเกิดจากอคติหรือการกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจก็จะคงไม่เกิดผลดีอะไร

5. การพัฒนาตนเองก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ควรจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนโดยผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ตามที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แก่งาน และแก่องค์กรของแต่ละบุคคลอื่น ๆ ได้อีกมาก

6. แม้ว่าจะมีคนพยายามแยกการพัฒนา (development) ออกจากการจัดการศึกษา (education) และการฝึกอบรม (training) ก็ตาม ดัง

SPUCHONBURI

ที่ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 12-16) ได้พยายามชี้แจงให้เห็นความแตกต่างระหว่าง "การฝึกอบรม" "การศึกษา" และ "การพัฒนา" ดังนี้

"การฝึกอบรม" เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่

"การศึกษา" เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถทั้งมวลของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง แต่มีความกว้างขวางมากกว่างานที่ตนปฏิบัติอยู่

"การพัฒนา" เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กรหรือหน่วยงานที่เขาปฏิบัติ

สรุปได้ว่าจากที่กล่าวข้างต้นเป็นเพียงบางวิธีเท่านั้นในการพัฒนาคนเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศ แต่หากจะพัฒนาคนให้ประสบผลสำเร็จและตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริงแล้ว จะต้องให้สอดคล้องกับอุดมการณ์ นโยบาย และการบริหารงานบุคคล หรือกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติด้วย

สำหรับกระบวนการฝึกอบรมนั้น นักวิชาการแต่ละคนก็อาจกำหนดไว้แตกต่างกันบ้าง แต่โดยส่วนรวมแล้วกระบวนการในการฝึกอบรมก็มักจะครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (อัญชณา เวสารัชช์. 2539)

1. การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้จะต้องมีกิจกรรมหลายขั้นตอนด้วยกัน ทั้งนี้เพราะก่อนจะจัดให้มีการฝึกอบรมนั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ก่อนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพราะอะไร จำเป็นจะต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหรือไม่ จึงจะชี้ชัดลงไปได้ว่าจำเป็นจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอันจะนำไปสู่การทำงานที่เกิดประสิทธิผลมากที่สุด สำหรับขั้นตอนในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นอาจพิจารณาได้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์องค์กรหรือระบบ การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะเริ่มด้วยการพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการพิจารณาแนวโน้มทั้งหลายที่จะมีส่วนกระทบต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว การวิเคราะห์

SRU CHONBURI

องค์กรจะมีส่วนกระทบต่อโครงการฝึกอบรม เมื่อใดก็ตามที่การวิเคราะห์องค์กรถูกละเลย การวางแผนการฝึกอบรมก็อาจจะประสบปัญหา ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมนั้นจะต้องกระทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร หรือช่วยให้องค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ยังจะต้องวิเคราะห์ความขัดแย้งและปัญหาอื่น ๆ เพื่อจะได้รู้ถึงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรจะได้แก้ปัญหาได้ถูกต้อง ทั้งนี้ถ้าการวิเคราะห์องค์กรไม่อาจแก้ปัญหานั้น ๆ ก็ย่อมไร้ผลและสูญเปล่าโดยสิ้นเชิงก็อาจเป็นได้ ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อให้โครงการฝึกอบรมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง นอกจากจะวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว ยังจำเป็นจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่วนกระทบโดยการฝึกอบรมอีกด้วย ซึ่งอาจจะได้แก่ผลกระทบทางด้านกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น (บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538 : 26-36)

1.2 การวิเคราะห์งาน นับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจะต้องพิจารณาว่างานนั้นมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบประการใด มีการแบ่งขั้นตอนการทำงานอย่างไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนมีวิธีการทำงานอย่างไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนนั้นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มากน้อยเพียงใดด้วย งานนั้นต้องใช้เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องยนต์ ประเภทใด นอกจากนั้นยังจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสภาพการทำงาน การกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ก็เพื่อจะได้รู้ว่างานนั้นต้องการคนประเภทไหน และบุคคลนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอย่างไร จึงจะทำงานนั้นได้ผลดีที่สุด

1.3 การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เมื่อได้วิเคราะห์งานแล้วเราก็จะรู้ว่างานนั้นต้องการคนประเภทใด ระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติขนาดไหน จึงจะทำงานนั้นได้สำเร็จไปด้วยดีแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือ จะต้องวิเคราะห์ว่าคนที่ทำงานนั้น ๆ หรือไม่ นั่นก็คือ งานต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ระดับหนึ่งแล้ว คนที่ปฏิบัติอยู่จริงมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติระดับนั้นหรือไม่ ถ้าได้ระดับเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม แต่ถ้าแตกต่างกันมากจนเห็นได้ชัด ก็จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลเต็มที่และ

SPU CHONBURI

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในที่สุดอีกด้วย

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม การวิเคราะห์องค์กรหรือระบบการวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ นอกจากจะเป็นประโยชน์ในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ยังมีประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมด้วย การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะช่วยบอกให้ผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ว่าจะเริ่มการฝึกอบรมที่ไหน ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านใดบ้าง ความรู้หรือทักษะหรือทัศนคติหรือทุกด้านที่กล่าวแล้ว วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้ว่าโครงการฝึกอบรมต้องการให้เขาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านใดบ้าง รวมทั้งระดับของพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการท่านหนึ่งได้ตั้งข้อสังเกตว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีนั้นควรมีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นวัตถุประสงค์ที่ชี้ให้เห็นกระทำที่สามารถสังเกตเห็นได้ (an observable)

2.2 เป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องมีเกณฑ์การวัดที่สามารถวัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านนั้น ๆ ได้ (a measurable criterion)

2.3 เป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดเงื่อนไขหรือสภาพที่สามารถปฏิบัติได้จริง (the conditions of performance)

โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในโครงการฝึกอบรมนั้นก็มักจะกำหนดให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเกิดการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ทางด้านความรู้ (knowledge) 2) ทางด้านทักษะ (skill) และ 3) ทัศนคติ (attitude)

3. การกำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม หลักสูตรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก จะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้หรือทักษะ หรือ

SPUCHONBURI

ทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากโครงการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความรู้ด้านใดด้านหนึ่ง การกำหนดหลักสูตรจะต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเพิ่มพูนความรู้ หากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนด้านทักษะหรือทัศนคติ ก็จำเป็นจะต้องจัดหลักสูตรให้แตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

4. การกำหนดจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือขนาดของห้องฝึกอบรม ในแต่ละครั้งจากผลการวิจัยของนักวิชาการด้านฝึกอบรม พบว่า ขนาดของห้องฝึกอบรมหรือจำนวนของผู้รับการฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ถ้าหากมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจ ขนาดของห้องหรือจำนวนของผู้ได้รับการฝึกอบรมมากหรือน้อยนั้น ผลที่ได้รับจะไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ถ้าต้องการเพิ่มพูนทักษะหรือต้องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในระดับสูงพอสมควรแล้ว จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีจำนวนไม่มากนัก ถ้ามีจำนวน 5-7 คน ก็ยิ่งดี และถ้าต้องการให้มีการฝึกทักษะขั้นสูง หรือให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติระดับสูงมาก ๆ แล้ว จำเป็นจะต้องให้มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมน้อยที่สุด ถ้าเป็นไปได้ก็ควรจะฝึกเป็นรายบุคคลยิ่งดี (Davies. 1971 : 131)

5. การเลือกผู้จะเป็นวิทยากรเพื่อการฝึกอบรม บทบาทของผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรนับเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ดังนั้นการจะเลือกใครมาเป็นวิทยากรจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่งอาจต้องคำนึงถึงพื้นฐานทางการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับวิชาที่จะต้องฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะวิทยากรที่มีประสบการณ์มาก ๆ นั้น จะสามารถเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมแต่ละประเภทและแต่ละรายวิชาอีกด้วย

6. การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์เครื่องแสง เสียง เอกสารสิ่งพิมพ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรม ซึ่งอาจได้แก่ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ แผ่นใส สไลด์ เครื่องฉายแผ่นใส วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนต์ หรือสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นต้น เครื่องช่วยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เหล่านี้มีส่วนสำคัญมากที่ทำให้โครงการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้สภาพห้องฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น อากาศไม่

SPU CHONBURI

ร้อนไม่หนาวเกินไป วัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้อื่น ๆ ที่จำเป็นในห้องจะต้องจัดการให้เรียบร้อยเพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปด้วยดีนั้นเอง

7. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม นับเป็นประเด็นที่สำคัญมากที่จะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง แลร์ด เปรียบเทียบวิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรมเสมือนถนนที่มุ่งไปสู่เมืองต่าง ๆ และเขาเห็นว่าเมืองต่าง ๆ นั้นมีลักษะเหมือนวัตถุประสงค์ที่เราต้องการจะไปให้ถึง และเขาได้เปรียบเครื่องช่วยในการฝึกอบรม ซึ่งอาจได้แก่ โสตทัศนูปกรณ์หรือเอกสารการฝึกอบรมเสมือนเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ของถนนเมืองหนึ่งอาจไปถึงได้โดยถนนหลายสายด้วยกัน และถนนสายใด (เทคนิคใด) ควรจะไปถึงเมืองนั้น ๆ ได้เร็วที่สุด ในทำนองเดียวกันการที่จะเลือกเทคนิคการฝึกอบรมใด ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรมได้มากกว่าและรวดเร็วกว่าวิธีการอื่น ๆ สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกเทคนิค การฝึกอบรมนั้นมีมากมายหลายประการ ซึ่งอาจได้แก่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาวิชาของหลักสูตรในการฝึกอบรม ระดับของการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และอื่น ๆ

ได้มีนักวิชาการด้านการฝึกอบรมได้เสนอให้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

7.1 บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 9) ได้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมไว้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

7.1.1 เทคนิคที่ผู้สอนหรือวิทยากรมีบทบาทมากหรือค่อนข้างมากกว่าผู้เรียน หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือที่เขาเรียกเทคนิคการฝึกอบรมประเภทนี้ว่าเป็นการฝึกอบรมแบบเผด็จการ (autocratic styles) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเทคนิคการฝึกอบรมที่ถือเอาผู้สอนหรือวิทยากรเป็นศูนย์กลาง (teacher-centered styles) ซึ่งอาจได้แก่ การบรรยาย การสาธิต การสอนแนะ และบทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น

7.1.2 เทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้ามามีบทบาทหรือมากกว่าผู้เป็นวิทยากรในกระบวนการเรียนในโครงการฝึกอบรมหรือที่เรียกว่าเทคนิคการฝึกอบรมแบบให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เข้าไปมีบทบาทร่วมในกระบวนการ

SPU CHONBURI

ฝึกอบรมมาก (permissive styles) ซึ่งอาจได้แก่ เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม บทบาทสมมติ กรณีศึกษา เกม การระดมสมอง การศึกษาตามลำพังกลุ่มที่ปราศจากผู้นำหรือเทคนิคการฝึกอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น (Davies. 1971 : 177-178)

7.2 สำหรับแลร์ด ได้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงทั้งเนื้อหาวิชาว่าผู้สอนเป็นผู้พิจารณากำหนดหรือผู้เรียนเข้ามามีบทบาทในการกำหนด และในขณะเดียวกันก็ได้คำนึงถึงลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้รับการฝึกอบรมหรือผู้เรียนมีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

7.2.1 ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชา และผู้เรียนมีบทบาทเพียงได้ดูและทำตามเท่านั้น ซึ่งได้แก่ การบรรยาย การอ่านตามที่ได้รับมอบหมาย การสาธิตโดยผู้สอน

7.2.2 ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชา และผู้เรียนมีบทบาทเพียงได้ดู และมีการเคลื่อนไหว ซึ่งได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรมที่เรียกว่าทัศนศึกษา

7.2.3 ผู้สอนยังคงมีส่วนกำหนดเนื้อหาวิชามาก และค่อย ๆ ลดบทบาทลง จนกระทั่งเป็นผู้เรียนได้เข้ามีบทบาทมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาวิชา และผู้เรียนได้มีโอกาสได้พูด เขียน และโต้ตอบ ได้แก่ แบบเรียนสำเร็จรูป การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น

7.2.4 ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชา แต่ผู้เรียนมีโอกาสเข้าไปเป็นผู้กระทำการ ได้แก่ การสาธิตโดยผู้เรียนและการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น

7.2.5 ผู้สอนมีบทบาทในการกำหนดเนื้อหาวิชาบางส่วน บทบาทที่สำคัญเป็นของผู้เรียน และผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าไปมีบทบาทร่วมในการตัดสินใจ และการใช้วิจารณญาณด้วย ได้แก่ การระดมสมอง การฝึกปฏิบัติในเวลาจำกัด การทำงานเป็นทีม การเล่นเกม และการแสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น

7.3 บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538) ได้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมไว้ 3 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

7.3.1 เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ดูและฟัง ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และการสาธิตโดยผู้สอน

SPU CHONBURI

7.3.2 เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ดูและได้เคลื่อนไหวหรือได้เรียนรู้ตามแนวที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ได้แก่ ทัศนศึกษา การสัมภาษณ์ และแบบเรียนสำเร็จรูป

7.3.3 เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้ามามีบทบาทร่วมในการตัดสินใจหรือผลิตหรือร่วมในการตัดสินใจหรือผลิตร่วมในการทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งอาจได้แก่ การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร สัมมนา การประชุม กรณีศึกษา การประชุมการปฏิบัติการและกิจกรรม (บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538 : 48)

8. การจัดฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่นำเอาหลักสูตรและทรัพยากรต่าง ๆ ดังกล่าวไปปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของการอบรมนั้น ๆ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะต้องชี้แจงหลักสูตรของการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้รับอบรมได้เห็นภาพรวมของการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร และเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญของหลักสูตรนั้น ๆ อาจมีกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักมักคุ้นกันและกัน บางครั้งอาจมีการทดสอบก่อนเริ่มการฝึกอบรมเพื่อที่จะได้รู้ว่าแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวกับหลักสูตรประการใดบ้าง นอกจากนี้ยังเป็นการอำนวยความสะดวกวิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดูแลความเรียบร้อยและความสะดวกในห้องฝึกอบรมด้วย การสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีอิสรภาพในการแสดงออกได้อย่างเต็มที่ นับเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อการเรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้นั่นเอง

โดยทั่วไปแล้วก็ยอมรับกันว่าการที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในด้านการเรียนรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างมีประสิทธิผลนั้น ควรจะใช้วิธีการฝึกอบรมได้เข้ามามีบทบาทร่วมในกระบวนการฝึกอบรมให้มากที่สุดเท่าที่เวลา เนื้อหาสาระ และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะอำนวยให้ การศึกษาวิจัยของ บุญเลิศ ไพรินทร์ ก็พบว่า การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมนั้นส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของโครงการฝึกอบรม กล่าวคือ หากโครงการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ของการ

SPU CHONBURI

เรียนรู้ที่แตกต่างกัน เช่น ด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติย่อมต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่แตกต่างกันด้วย (บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538 : 146-147)

9. การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมนั้นอาจทำได้ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมสิ้นสุด การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญมากขั้นตอนหนึ่ง ทั้งนี้เพราะโครงการฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด ก็ไม่อาจรู้ได้เลย หากขาดขั้นตอนนี้เสียแล้ว สำหรับการประเมินผลโครงการฝึกอบรมนี้อาจดำเนินการประเมินผลโดยวิธีการที่เป็นระบบที่มีความเที่ยง (reliability) และมีความตรง (validity) มากยิ่งขึ้น จึงอาจประเมินผลโดยวิธีการวิจัยหรือการวิจัยเชิงประเมินผล (evaluation research) ซึ่งอาจทำการประเมินผลโดยวิธีวิจัยเชิงทดลอง (experimental research) ก็อาจจะให้ผลที่เชื่อถือได้ และเที่ยงตรงสูงมากยิ่งขึ้น

10. การติดตามผล หมายถึง การติดตามการทำงานของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเมื่อกลับไปทำงานดังเดิมสักระยะหนึ่งอาจ 1/2 หรือ 1 ปี ก็ได้ และได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแล้วได้นำเอาผลของการฝึกอบรมไปใช้ได้มากน้อยเพียงใดในชีวิตการทำงานจริง ๆ ของเขาเป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์กรมากน้อยเพียงใด และอาจจะถามความเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรม และรวมถึงการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกว่าที่เคยใช้ เป็นต้น

11. การส่งผลการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมไปยังผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรม เพื่อว่าจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั่นเอง

ข้อสังเกตประการสำคัญก็คือ หากประสงค์จะให้โครงการฝึกอบรมเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาระบบการฝึกอบรมควบคู่ไปกับระบบอื่น ๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก เมื่อใดก็ตามที่มีการวางแผนโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลในรูปของระบบที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยง และมีผลกระทบกันและกันกับระบบใหญ่ขึ้นไปด้วยเสมอนั่นเอง

SPU CHONBURI

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรมีความมุ่งหมายเพื่อช่วยส่งเสริมในการดำเนินงานของบุคลากรได้ถูกต้อง และได้มีโอกาสเข้าถึงการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเสริมสร้างและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่หน่วยงานเป็นสำคัญ (ภิญโญ สาธร. 2536 : 177)

การพัฒนาบุคลากร สมาน รังสิยกฤษฎ์ (2540 : 73) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคคลมี 7 วิธีด้วยกัน คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน
2. วิธีปฐมนิเทศ
3. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยหรือลูกมือชั่วคราว
4. วิธีให้ฝึกงาน
5. วิธีฝึกอบรมระยะสั้น
6. วิธีส่งไปเรียนวิชาเพิ่มเติมในสถาบัน และ
7. วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา

ชารี มณีศรี (2533 : 44) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรอาจใช้วิธีการนิเทศ ซึ่งการนิเทศมี 2 ส่วน คือ

1. การนิเทศภายใน ได้แก่ นิเทศที่เกิดจากผู้ที่ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน

2. การนิเทศภายนอก ได้แก่ การนิเทศที่ได้จากหน่วยงานฝ่ายวิชาการหรือผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกหน่วยงานที่ปฏิบัติเป็นผู้นิเทศงาน

ในการดำเนินงาน บีช (Beach. 1975 : 240) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ประสานงานและอำนวยการให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่การงาน ให้งานบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพในระยะเวลาที่ต้องการ จะต้องอำนวยความสะดวกทุกอย่างที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น อุปกรณ์ เครื่องใช้มีพร้อม เพื่อให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด ดังนั้นในการนิเทศงาน คือ การควบคุมดูแลให้บุคลากรทำหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่ต้องการ ผู้นิเทศงานจะต้องทำทุกอย่างเพื่อปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร

SPU CHONBURI

ถวิล บุญสวัสดิ์ (2532 : 27) กล่าวว่า ถ้าบุคลากรมีความชำนาญและประสบการณ์อันเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรจะลดน้อยลง อย่างไรก็ตามเพื่อให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด ต้องมีวิธีการบำรุงรักษาบุคลากร

ในการบำรุงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมาจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องบำรุงรักษาให้บุคลากรอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุด และทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบสำคัญในการบำรุงรักษาบุคลากรคือ การจูงใจประโยชน์เกื้อกูล และขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ภิญโญ สาธร (2536 : 175) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากรหมายถึง การดำเนินการที่ทำให้บุคลากรอยู่กับหน่วยงานนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดด้วยกัน คือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียง มีเกียรติยศ สิ่งจูงใจที่สภาพของการทำงาน จัดหน่วยงานให้น่าอยู่ น่าปฏิบัติงาน ทุกคนมีความสามัคคีกัน การส่งเสริมบำรุงขวัญเป็นการสร้างความรู้สึกให้เกิดกับบุคลากรทั้งหลายว่าให้เขาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในการสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน และมีส่วนเป็นเจ้าของของหน่วยงานด้วยคนหนึ่ง

ทั้งนี้อาจสรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และบุคลากรอยู่ร่วมงานให้นานที่สุดนั้น ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการในการปฏิบัติงานและใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ และป้องกันมิให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพชีวิต จะได้มีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและดำรงอยู่กับหน่วยงานได้นานที่สุด

<u>หลักแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร</u>

การพัฒนาบุคคล หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะหมายรวมถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวล อันอาจได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้

SRU CHONBURI

ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษา ให้ทุกคนและทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติ และรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน รวมทั้งกระบวนการในการพัฒนาตนเองด้วย

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศ จึงได้ครอบคลุมประเภทของการพัฒนาและระดับของการพัฒนาดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาสำหรับคนทั่วไป ตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถม มัธยม และอุดมศึกษา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ และทบวงมหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่อยู่ในองค์กร ซึ่งจะหมายรวมถึงบุคคลทั้งที่อยู่ในองค์กรของรัฐและเอกชน ตั้งแต่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งอาจได้แก่ หัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่ายภายในกอง ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้ากองหรือผู้อำนวยการ และผู้บังคับบัญชาระดับสูง ซึ่งได้แก่ รองอธิบดี รองปลัดกระทรวงหรือที่เทียบเท่าโดยมี ก.พ. เป็นศูนย์ประสานการจัดฝึกอบรมและพัฒนาร่วมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคล และกระทรวง ทบวง กรม ในฝ่ายพลเรือน สำหรับข้าราชการพลเรือนและพนักงานรัฐวิสาหกิจ

3. การสอนงานนับเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ใกล้ตัวและเกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคล และเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ได้ผลมากที่สุด ประหยัดที่สุด ถ้าจะเปรียบเทียบกับการพัฒนาบุคคลโดยวิธีการอื่น ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรที่ดี แต่จะต้องมีการสับเปลี่ยนหลังจากที่แต่ละบุคคลได้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีพอเพียงกับงานในหน้าที่เดิมเป็นอย่างดี จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเกิดจากอคติหรือการกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจก็จะคงไม่เกิดผลดีเท่าใด

5. การพัฒนาตนเองก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ควรจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนโดยผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ตามที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แก่งานและแก่องค์กรของแต่ละบุคคลอื่น ๆ อีกมาก

SPU CHONBURI

แม้ว่าจะมีคนพยายามแยกการพัฒนา (development) ออกจากการจัดการศึกษา (education) และการฝึกอบรม (training) ก็ตาม ดังที่ บุญเลิศ ไพรินทร์ ได้พยายามชี้แจงให้เห็นความแตกต่างระหว่าง "การฝึกอบรม" "การศึกษา" และ "การพัฒนา" ดังนี้

"การฝึกอบรม" เป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่

ส่วนการศึกษานั้น เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถทั้งมวลของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง แต่มีความกว้างขวางมากกว่างานที่ตนปฏิบัติอยู่

สำหรับการพัฒนานั้น เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเตรียมปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง และการเจริญเติบโตขององค์กรหรือหน่วยงานที่เขาปฏิบัติ

จากที่กล่าวมานั้นนับเป็นเพียงบางวิธีเท่านั้นในการพัฒนาบุคคลเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศ แต่การพัฒนาจะประสบผลสำเร็จและเป็นไปเพื่อสนองตอบต่อความต้องการในการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริงนั้น จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและแผนกำลังคนของประเทศโดยส่วนรวม ซึ่งจำเป็นต้องปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันด้วย

ดังนั้นนโยบายและแผนกำลังคนของประเทศนั้นจะต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายและแผนงาน และแผนเงินของประเทศ ที่สำคัญก็คือ นโยบายและแผนกำลังคนของประเทศจะต้องสอดคล้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและแผนกำลังคนทั้งระดับชาติ ซึ่งจะหมายรวมถึงคนทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน กับนโยบายและแผนกำลังคนระดับกระทรวง ทบวง กรม จังหวัดและอำเภอ อีกด้วย (บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538) แต่นโยบายและแผนกำลังคนของประเทศในทุกระดับจะมิได้จริงจังก็ต่อเมื่อได้มีการประสานความคิดและการปฏิบัติร่วมกันระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานหลายฝ่ายด้วยกันทีเดียว

จะเห็นได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการกำหนดนโยบายและแผนกำลังคนระดับประเทศทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แต่การที่จะกำหนดนโยบายและแผนกำลังคนของประเทศ

SPU CHONBURI

ให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการกำลังคนด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิศวกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การพลังงาน การวิจัยทั้งวิทยาศาสตร์หรือแพทยศาสตร์ การศึกษาและสาธารณสุข เป็นต้นนั้น จะต้องคำนึงถึงแนวโน้มของการพัฒนาประเทศในอนาคตว่า ประเทศกำลังจะก้าวเข้าสู่สภาพเช่นไร หรือต้องการจะพัฒนาประเทศไปในทิศทางใดบ้าง และในแต่ละทิศทางนั้น ๆ จะต้องการกำลังคนมากน้อยเพียงใดในระยะเวลา 5 ปี หรือ 10 ปี หรือแม้แต่ 15-20 ปี ทั้งนี้เพราะการพัฒนาคนนั้นต้องใช้เวลาและทรัพยากรเป็นจำนวนมาก โดยควรคำนึงถึงการพัฒนาระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับระบบสังคมไทยด้วย

อย่างไรก็ตามการกำหนดนโยบายและแผนความต้องการกำลังคนดังกล่าวมิใช่เป็นเรื่องง่ายเกินไป และบางคนอาจคิดว่ามีความเป็นไปได้ยากที่จะสามารถกำหนดความต้องการกำลังคนด้านต่าง ๆ ในอนาคตได้อย่างครบถ้วน

ในการสร้างหรือพัฒนาคนเพื่อให้สอดคล้องและรองรับกับความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ นั้น แม้จะเป็นการยากแต่ก็คงไม่เกินความสามารถที่จะกระทำได้ ถ้าหน่วยงานที่มีบทบาทอันสำคัญจะได้ประสานกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคล กระทรวง กรม จังหวัด และอำเภอ รวมทั้งภาคเอกชนเพื่อจะได้ทราบแนวโน้มความต้องการกำลังคนในระดับต่าง ๆ ทุกระดับและหน่วยที่จะให้ความร่วมมือคือ องค์กรกลางบริหารงานบุคคล กระทรวง กรม จังหวัด และอำเภอ ก็จำเป็นจะต้องมีนโยบายและแผนกำลังคนของตนอยู่ โดยตรวจสอบประเมินการปฏิบัติทุกระยะด้วย

ทั้งนี้เพราะนโยบายและแผนความต้องการกำลังคนระดับชาติจะสอดคล้องและสนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริง ก็จะต้องอาศัยนโยบายและแผนกำลังคนระดับรอง ๆ ลงไปด้วย นั่นก็คือนโยบายและแผนกำลังภาครัฐและภาคเอกชน สำหรับภาครัฐนั้นจะเห็นได้ชัดว่าองค์กรกลางบริหารงานบุคคลทั้งทหาร ตำรวจ และข้าราชการพลเรือนฝ่ายต่าง ๆ จะต้องเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตโดยการประสานและร่วมมือกับกระทรวง กรม จังหวัด และอำเภอจะต้องกำหนดนโยบายและแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตของตนไว้ด้วย จึงจะช่วยให้การกำหนดความต้องการกำลังคนระดับองค์กรกลางบริหารงานบุคคล และระดับ

SPU CHONBURI

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นไปได้จริง และสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริงอีกด้วย

ถ้าเป็นไปได้เช่นที่กล่าวมาแล้วนั้น ก็จะช่วยให้การจัดการศึกษาทุกระดับก็ดี หรือการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ก็ดี จะเป็นไปเพื่อสนองตอบและรองรับการพัฒนาประเทศได้เป็นอย่างดีทีเดียว และจะสามารถกำจัดคำครหาที่เป็นมาช้านานเต็มทีที่ว่า หน่วยผลิตคือ ทบวงมหาวิทยาลัย และกระทรวงศึกษาธิการ ผลิตคนบางสาขามากเกินความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาสังคมศาสตร์ และครุศาสตร์ แต่ก็มีการขาดแคลนบุคคลในบางสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่างเทคนิค นักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย วิศวกร แพทย์ และพยาบาลบางสาขา เป็นต้น

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งในอนาคตอันใกล้นี้ก็จะพบว่า นโยบายและแผนความต้องการกำลังคนในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับชาติ ระดับภาครัฐ และภาคเอกชน หรือระดับองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ระดับกระทรวง กรม จังหวัด และอำเภอ ก็ยังขาดนโยบายและแผนในการพัฒนาบุคคลที่แน่ชัดและมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับความต้องการในการพัฒนาประเทศเช่นที่เป็นอยู่ และคงจะเป็นเช่นนี้ต่อไปอีกนานสักเพียงใดมิอาจมีใครคาดการณ์ได้เช่นนี้ นอกจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะหันหน้าเข้าหากันแล้วร่วมมือกัน และพร้อมที่จะแก้ปัญหาเหล่านี้เพื่อชาติและประชาชนต่อไป และเมื่อเป็นไปได้เช่นนั้นผู้ศึกษาก็มั่นใจว่าการพัฒนาบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรทุกรูปแบบและทุกระดับจะสอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาประเทศในอนาคตได้อย่างมิต้องสงสัยเลย

การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนาของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะปัญหาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและฉับพลัน ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ และรวมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กรก็เปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ไปด้วย การฝึกอบรมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญแบบที่จะเข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวกับงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง

SPUCHONBURI

ดังกล่าว เพื่อว่าบุคคลในองค์กรจะได้สามารถนำเอาความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่พึงปรารถนานั้นไปใช้ในชีวิตการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและประหยัด และในขณะเดียวกันยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่จะปฏิบัติงานจนเต็มความสามารถของตนอย่างมีคุณภาพด้วย

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้สามารถนำเอาไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมมีความหมายใกล้เคียงกับการศึกษาและการพัฒนา ทั้งนี้เพราะต่างก็เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในระดับที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมก็มีความแตกต่างกันอยู่บ้างกับการให้การศึกษาและการพัฒนาในแง่ของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา กล่าวคือ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการทำงาน ส่วนการให้การศึกษาเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ให้เขามีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ และมุ่งหมายที่จะให้ผู้ได้รับการศึกษาสามารถนำเอาไปเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพและการมีชีวิตอยู่ในสังคม สำหรับการพัฒนาบุคคลนั้นมีความหมายครอบคลุมทั้งการฝึกอบรม การให้การศึกษา การสอนแนะ และวิธีอื่นใดที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบและหากการพัฒนาบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นเรื่องเฉพาะทางมากขึ้นเท่าใด ก็มีแนวโน้มที่จะเป็นการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเท่านั้นด้วย

<u>กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร</u>

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2534 : 13-14) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่าง ๆ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถจัดได้ 3 แบบ คือ

SPUCHONBURI

1. แบบที่จัดตามสะดวก (unsystematic programs) จะจัดบรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การปฐมนิเทศข้าราชการตำรวจใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1-2 ชั่วโมง ไม่ควรเกินครึ่งวัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในด้านนั้นจริง ๆ

2. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (systematic programs) จะจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบ มีการบรรยาย สัมมนา มีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการตำรวจเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีการให้คำแนะนำ มีงบประมาณในการจัดการกิจกรรม เวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมมีตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมง จนถึง 1-2 เดือน ตามแต่ลักษณะของกิจกรรม

3. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (comprehensive programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรควรมีการปรับปรุงหน่วยงานต่าง ๆ ที่ข้าราชการตำรวจทำอยู่ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติของข้าราชการตำรวจด้วย การจัดกิจกรรมแนวนี้กำลังได้รับความนิยมทั่วไป

การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสามารถเลือกจัดแบบใดแบบหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรม แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

<u>ลักษณะการพัฒนาบุคลากร</u> ลักษณะการจัดและวิธีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอาจแตกต่างออกไปขึ้นอยู่กับสภาพ ความจำเป็น และความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน แต่จะขอยกตัวอย่างการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ คือ

ทิพย์วรรณ สีดารัศมี (2522 : 571) ได้กล่าวถึงลักษณะการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนพลตำรวจภูธร 2 ไว้ดังนี้

1. การให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ที่ต้องการปรับปรุงการสอนและประสบการณ์ในการเรียนการสอนต่าง ๆ

2. การจัดประชุมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ทัศนศึกษาและดูงาน จัดนิทรรศการการฝึกอบรมระยะสั้น ระยะยาว การประชุมอภิปราย หรือเชิญวิทยากรมาบรรยาย การแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ รวมทั้งการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนด้วย นอกจากนี้ก็ยังมีการ

SPUCHONBURI

จัดระยะเวลาเหมาะสมในการจัดแต่ละกิจกรรม ซึ่งอาจใช้เวลาตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมง ถึง 1 ภาคการศึกษา

3. การเผยแพร่ข่าวสารความก้าวหน้าทางวิชาการ ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เช่น วารสาร ข่าว ข้อคิดเห็น หรืองานวิจัยใหม่ ๆ ที่เผยแพร่ในรูปจุลสาร เป็นต้น

มาลี วิชญกุล (2525 : 34) ได้กล่าวถึงลักษณะการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา ไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การสัมมนาทางวิชาการ
4. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
5. การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ
6. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ
7. การแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน
8. การสังเกต เยี่ยมเยียน ดูงาน และศึกษาวิธีการทำงาน

พัชรินทร์ จำรูญโรจน์ (2527 : 37-38) ได้กล่าวถึงลักษณะการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของไทยคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ ครอบคลุมในหลาย ๆ เรื่อง กิจกรรมหลัก ได้แก่ การปฐมนิเทศและสัมมนาอาจารย์ใหม่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมอาจารย์ใหม่ การประชุมสัมมนา การบรรยายพิเศษ การอภิปราย ตลอดจนการเผยแพร่เอกสารและสิ่งพิมพ์ สำหรับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ค่อนข้างกว้างขวาง กิจกรรมหลัก ๆ ก็คล้ายคลึงกัน คือ

การประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลในรูปของเอกสารและสิ่งพิมพ์ และการพัฒนาการเรียนการสอนจะกระทำในบุคคล 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาไปพร้อม ๆ กัน ส่วนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีกิจกรรมหลัก ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรม การอภิปราย การบรรยายพิเศษเกี่ยวกับการเรียนการสอน การสัมมนา ตลอดจนจัดพิมพ์และเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ

SPUCHONBURI

ชูชัย รัตนภิญโญพงษ์ (2527 : 21-22) ได้กล่าวถึงลักษณะกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษ ไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มักจะจัดตามความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการสัมมนาเกี่ยวกับการศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ

3. การให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นความสนใจของอาจารย์

4. การเผยแพร่ข่าวสาร เช่น การจัดทำจุลสารเผยแพร่ผลงานวิจัย ความก้าวหน้าทางการศึกษา หรือสรุปข่าว

นงเยาว์ ธาณาศรีสุทธิ (2529 : 99) ได้เสนอแนะกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การปฐมนิเทศครูใหม่ การเข้าร่วมประชุมเชิงวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งศูนย์วิชาการในโรงเรียน การให้ครูค้นคว้าวิจัยและทำการทดลอง การไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ การลาศึกษาต่อ การจัดกิจกรรมพิเศษ และการแสดงนิทรรศการต่าง ๆ ในโรงเรียน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่แตกต่างกันนั้นมีหลักการ วัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน แต่ลักษณะการจัดและวิธีการจัดแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ ความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน

สำหรับหลักการในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่น่าสนใจมีอยู่ 8 กิจกรรม คือ

1. การปฐมนิเทศ
2. การประชุมสัมมนา
3. การสับเปลี่ยนหน้าที่
4. การพัฒนาด้านจิตใจ
5. การศึกษาดูงานนอกสถานที่
6. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

SPU CHONBURI

7. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

1. <u>การปฐมนิเทศ</u> การปฐมนิเทศเป็นวิชาการเริ่มแรกในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่ง ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2530 : 161-162) กล่าวว่า การปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์กรที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้โครงสร้างขององค์กร ความสัมพันธ์ภายในองค์กร บทบาทขององค์กรที่มีต่อสังคม ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดยเฉพาะสิทธิและหน้าที่ของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์กรในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานใหม่รู้สึกว่าตนไม่ใช่คนแปลกหน้า หรือเป็นส่วนเกินขององค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2537 : 113) กล่าวว่า ผู้บริหารควรจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของหน่วยงาน ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานเพื่อขจัดความสงสัยและการเข้าใจผิด เพื่อว่าเขาจะสามารถปรับตัวได้ถูกต้อง ทั้งให้เขาได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้รู้สภาพชุมชนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ขนบธรรมเนียมประเพณีและความเชื่อในชุมชนนั้น

สำหรับ พนัส หันนาคินทร์ (2534 : 86-87) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีกิจกรรมในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่นับตั้งแต่แรกเข้า คือ

1. ช่วยจัดหาที่พักและสวัสดิการบางอย่างให้ โดยเฉพาะการยืมเงินทดรองจ่ายเป็นเงินเดือน ในขณะที่ยังเบิกเงินเดือนจากทางราชการไม่ได้

2. การจัดประชุมสัมมนา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นมาและสภาพของหน่วยงาน หน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ รวมทั้งแนะนำให้รู้จักกับผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องโดยตรง

3. จัดหาหนังสือคู่มือเกี่ยวกับบทบาทของโรงพักให้ ซึ่งแสดงแผนผังของโรงพัก สายงานความรับผิดชอบภายในโรงพัก ปฏิทินการปฏิบัติ รายชื่อคณะข้าราชการตำรวจทั้งหมด รวมทั้งระเบียบข้อบังคับของโรงพัก

SPU CHONBURI

4. จัดหาพี่เลี้ยงให้ เพื่อจะได้เป็นที่ปรึกษาที่ใกล้ชิด คอยให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ

5. มีการรับประทานอาหารร่วมกัน เพื่อการต้อนรับและแนะนำให้ข้าราชการตำรวจอื่น ๆ รู้จัก

ภิญโญ สาธร (2536 : 182) กล่าวว่า การปฐมนิเทศถ้าจะทำอย่างนั้นและง่ายก็ทำได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาประชุมข้าราชการตำรวจใหม่ อธิบายนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ทราบ อาจใช้วิธีปาฐกถา ฉายภาพยนตร์ หรือภาพนิ่งประกอบการดูการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ เป็นการแนะนำหน่วยงานและเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจใหม่ได้ซักถามข้อข้องใจ ผู้บริหารควรชักจูงให้ข้าราชการตำรวจใหม่มีความรักและเห็นความสำคัญของหน่วยงาน แนะนำวิธีปฏิบัติในกรณีที่ต้องการสวัสดิการ หรือมีปัญหาการจัดการเลี้ยงอาหารเพื่อแนะนำข้าราชการตำรวจใหม่ รู้จักข้าราชการตำรวจเก่าอย่างเป็นกันเอง ก็จัดว่าเป็นการปฐมนิเทศได้เหมือนกัน

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บริการด้านการประชาสัมพันธ์แก่ข้าราชการตำรวจใหม่ ทั้งที่บรรจุใหม่ หรือโอนย้ายมาจากที่อื่น ๆ เช่น จัดหาหนังสือคู่มือ จัดหาพี่เลี้ยง รวมทั้งการชี้แจงด้านต่าง ๆ ของโรงพัก เช่น ปัญหา วัตถุประสงค์ ประวัติของโรงพัก ระเบียบ ข้อบังคับ สวัสดิการ และกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งสภาพและความเชื่อของชุมชน

2. <u>การประชุมสัมมนา</u> คำว่า "สัมมนา" ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 มีความหมายดังนี้ การสัมมนา คือ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

สมคิด แก้วสนธิ (2538 : 9-12) กล่าวว่า การสัมมนาส่วนใหญ่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าจะมุ่งทางด้านทฤษฎี ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 1-3 วัน

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2537 : 3) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการสัมมนาเพื่อการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อการเรียนรู้และประโยชน์จากการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งเมื่อการสัมมนามีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การแก้ปัญหาที่สมาชิกมีความ

SPU CHONBURI

สนใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนามีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การแก้ปัญหาที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่ทั้ง "ผู้รับ" และ "ผู้ให้" กล่าวคือ รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงจากสมาชิกหรือวิทยากร และให้ความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน เป้าหมายสำคัญของการสัมมนาบางทีไม่ได้อยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว หากอยู่ที่กระบวนการสัมมนาด้วยว่าสมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการแสดงความคิดเห็นและเสริมสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิก

อาจสรุปได้ว่า การสัมมนาของบุคลากรเป็นการจัดบุคลากรมาประชุมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ โดยมีเป้าหมายให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

3. <u>การสับเปลี่ยนหน้าที่</u> สมพงศ์ เกษมสิน (2536 : 172) กล่าวว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ หรือการใช้คนให้ถูกกับงาน โดยมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิมและมีปริมาณงานความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม ส่วน พนัส หันนาคินทร์ (2534 : 90) เสนอว่า การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่ ทำให้บุคลากรได้ผลัดเปลี่ยนกันไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ บ้าง ทำให้ทุกคนได้ทราบถึงขั้นตอนการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น เพราะตัวเองเคยมีประสบการณ์มาจากการปฏิบัติจริง ๆ ทำให้ทราบถึงงานของแต่ละฝ่าย ทำให้มีการประสานงานที่ดีขึ้น ซึ่ง ประมวล รุจนเสรี (2533 : 6) มีความเห็นที่สอดคล้องกับทั้งสองคนที่ได้กล่าวไว้แล้ว คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นการช่วยบุคลากรให้มีความรอบรู้งานต่าง ๆ หลายด้าน เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม เพราะถ้าหากให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ด้านใดด้านหนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ ทำให้มีการปฏิบัติงานเป็นกิจวัตรประจำวัน ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ ไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่

กล่าวโดยสรุป การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเป็นกิจกรรมหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์เป็นไปเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการและเป็นการใช้คนให้เหมาะกับงาน ในกรณีการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานอาจเป็นการให้ข้าราชการมีประสบการณ์หรือรอบรู้กว้างขวางขึ้น อย่างไรก็ดีพึงตระหนักว่า การสับเปลี่ยน

SPU CHONBURI

หน้าที่การงานควรทำอย่างมีแผนและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ทั้งนี้เพราะการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานจะเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจของบุคลากรด้วย (ชนิดดา เหมือนแก้ว. 2527 : 37)

4. <u>การพัฒนาด้านจิตใจ</u> ในการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปมีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการพัฒนาข้าราชการตำรวจควรมีการพัฒนาด้านจิตใจด้วย เพราะอาชีพตำรวจมีคุณลักษณะที่จะต้องเป็นแบบอย่างแก่บุคคลทั่วไป

ส่วน วาสนา สิงหรักวินท์ (2538 : 156) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรควรทำไปพร้อม ๆ กันกับการพัฒนาทางด้านจิตใจ การพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ จึงจะได้รับผลสูงสุด เพราะจิตใจของบุคคลในองค์กรเจริญขึ้น ผลการทำงานในองค์กรก็ย่อมดีขึ้นด้วย การพัฒนาทางจิตใจจึงมีความจำเป็นสำหรับข้าราชการตำรวจ เพราะการทำงานด้วยความตั้งใจดี ผลงานที่ออกมาย่อมมีคุณภาพดี ประชาชนที่ได้รับบริการก็มีความสงบสุข และจะได้รับความศรัทธาจากบุคคลทั่วไป ตำรวจก็จะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5. <u>การศึกษาดูงานนอกสถานที่</u> พนัส หันนาคินทร์ (2534 : 91) เสนอว่า การไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ตนทำนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุด การไปสังเกตกิจกรรมในสถานที่ปฏิบัติการสอนที่อื่นย่อมทำให้มีโอกาสเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจนำมาปรับปรุงใช้ในสถานที่ปฏิบัติงานของตนเองบ้าง

สำหรับ แฮร์ริส (Harris. 1963 : 79) กล่าวว่า การนำคณะข้าราชการไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ หรือแหล่งวิทยาการ ตลอดจนสถานที่ประกอบการ จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ตรงให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติอย่างมากที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้จากสภาพที่เป็นจริง

ดังนั้นการไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่จึงเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่อำนวยประโยชน์ให้ข้าราชการที่ทางหน่วยงานควรจัดเป็นอย่างยิ่ง

6. <u>การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐ

SPU CHONBURI

หรือองค์กรทางธุรกิจเอกชน กรม กอง ในสังกัดกระทรวงทุกกระทรวงจะกำหนดแผนงานในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับกรม กอง โดยกำหนดโครงการฝึกอบรมไว้ในแผนงานการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2537 : 273) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้น หรืองานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต และเพื่อสร้างความเข้าใจของการสื่อสารให้เกิดการประสานงาน และร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น

ส่วน แฮร์ริส (Harris. 1963 : 424) เสนอกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งเริ่มต้นด้วยการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การประเมินผล การฝึกอบรม การให้รางวัลและข้อมูลย้อนกลับ ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2537 : 215) ได้เพิ่มระยะเวลาของการฝึกอบรม สถานที่ เครื่องอำนวยความสะดวก งบประมาณ และการติดตามผลการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรมด้วย

อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมมิใช่เรื่องที่จะจัดได้โดยง่าย สมพงศ์ เกษมสิน (2536 : 193-194) ได้เสนอสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการฝึกอบรมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. พิจารณาถึงความเหมาะสมของเทคนิคที่จะนำมาใช้ต้องเหมาะสมกับหัวข้อที่จะนำมาอภิปราย

2. พิจารณาถึงขนาดของกลุ่มที่จะเข้ารับการฝึกอบรม

3. พิจารณาถึงลักษณะของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีพื้นฐานความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์แตกต่างกันมากน้อยเพียงไร

4. พิจารณาถึงเวลาและอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้

5. พิจารณาและประเมินทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นอย่างไร

ส่วนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) หมายถึง การพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

SPU CHONBURI

ภิญโญ สาธร (2536 : 187) กล่าวถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังคำบรรยายในภาคเช้า และเข้าห้องปฏิบัติตามเรื่องที่เรียนมาในภาคบ่าย ซึ่งเป็นการประยุกต์ทฤษฎีอย่างเต็มที่ทันทีที่ได้เรียนรู้มา จึงทำให้ผู้เข้าประชุมมีโอกาสที่จะเข้าใจและจำได้มาก

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติโดยมีผู้สนใจร่วมกัน มีการวางแผนและการดำเนินการเป็นไปตามความต้องการของส่วนรวม และผลของงานที่ได้ก็สามารถเอาไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ทำให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีการสังสรรค์กับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ทำให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนเจตคติไปในทางที่ต้องการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

7. <u>การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ</u> ภิญโญ สาธร (2536 : 183) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติการ ซึ่งการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อทำได้ 2 วิธี คือ

7.1 วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในตอนบายหรือค่ำ เช่น ให้ไปเรียนพิมพ์ดีดเพิ่มเติม หรือเรียนวิชาความรู้เพิ่มเติม โดยการติดต่อเป็นพิเศษกับสถาบันการศึกษานั้น ๆ

7.2 วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้นหรือให้ได้รับความรู้ใหม่เฉพาะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ โดยอาจส่งไปทำปริญญาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

พนัส หันนาคินทร์ (2534 : 91) กล่าวว่า การลาศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสหันมามองงานที่ตัวเองได้ทำไปแล้วและมีโอกาสที่จะนำความรู้ใหม่มาสร้างแนวทางในการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

SPUCHONBURI

8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ชนิดดา เหมือนแก้ว (2527 : 35) กล่าวถึงการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร การเผยแพร่งานวิจัย

กล่าวโดยสรุป การเผยแพร่ข่าวสารเป็นกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น ทั้งด้านการแสดงออกทางความคิด ประสบการณ์ อันจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะเกิดผลดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นเพียงบางวิธีเท่านั้นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศ แต่หากจะพัฒนาบุคลากรตำรวจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้ทำงานใกล้ชิดกับลูกน้องมากที่สุด ผู้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ดังข้อความที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 76 ว่า "ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ" (วิบูลย์ ผกามาศ. 2541 : 40) วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีหลายวิธี เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย การรักษาราชการแทนหรือรักษาการในตำแหน่ง ไปศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษา เป็นต้น

การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคคล เพราะถ้าผู้บริหารไม่พัฒนาตนเองแล้ว การพัฒนาผู้ร่วมงานย่อมไม่ได้ผล มีหลายวิธีการที่ผู้บริหารจะเลือกใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้ผู้ช่วยงานพัฒนาตนเอง คือ

1. มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด กับการให้บริการผู้อื่น

SPU CHONBURI

3. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ

4. ติดตามความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวกับนโยบายและโครงสร้างของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง

5. ติดตามเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ ทางสื่อมวลชน

6. เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส

7. หาโอกาสเป็นผู้นำอภิปราย และเป็นวิทยากรบรรยายในบางโอกาส

8. เป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาการที่น่าสนใจ

9. หาโอกาสไปศึกษาดูงานที่อื่นบ้าง

10. หาโอกาสเข้าศึกษาในบางวิชาจากสถาบันการศึกษาชั้นสูง

11. เป็นสมาชิกสมาคมซึ่งเป็นที่น่าสนใจ

<u>รูปแบบในการพัฒนาบุคลากร</u> ผู้บริหารอาจเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังต่อไปนี้เป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรได้ตามวาระและโอกาสอันควร กล่าวคือ

1. กิจกรรมที่บุคลากรตำรวจสามารถทำได้เองตามลำดับ

1.1 การแสวงหาความรู้อยู่เสมอ เช่น การอ่าน การฟัง การสัมมนา เป็นต้น

1.2 การศึกษาค้นคว้าทางวิชาชีพ

1.3 การหมุนเวียนตำแหน่ง

1.4 การค้นคว้าวิจัย ทดลอง

1.5 การเข้าประชุมทางวิชาการ

1.6 การไปสังเกตการปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ

1.7 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน

1.8 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานอื่น ๆ

1.9 การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ

1.10 การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2. กิจกรรมที่หน่วยงานจัดให้เป็นหมู่คณะ

2.1 การประชุมตำรวจทั้งโรงพัก

2.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ

2.3 การประชุมปฏิบัติการ

SPU CHONBURI

2.4 การจัดทำข่าวสารเผยแพร่

2.5 การจัดให้ไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2.6 การจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ

2.7 การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน

2.8 การประเมินผลงานตามแผนและโครงการเป็นระยะ

<u>ขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร</u>

1. ขั้นสำรวจปัญหาและความต้องการ การพัฒนาบุคลากรควรเริ่มด้วยการสำรวจเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงเกี่ยวกับการพัฒนา ซึ่งในขั้นตอนนี้ควรจะครอบคลุมกิจกรรมในการสำรวจหรือรวบรวมข้อมูลจากปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถ วิธีดำเนินการที่บุคคลภายในหน่วยงานใช้ปฏิบัติงาน คุณวุฒิของบุคคล ประสบการณ์ในการฝึกอบรม และความชำนาญงาน นอกจากนั้นควรสำรวจความต้องการในอนาคตทั้งที่เกี่ยวกับตัวบุคคล เช่น การคาดหมายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และที่เกี่ยวกับหน่วยงาน เช่น แผนงานในอนาคต และคุณภาพบุคคลที่หน่วยงานต้องการ เป็นต้น จากข้อมูลเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องประมวลเข้าเพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ ต่อไปได้

2. ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา หลังจากที่ทราบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคคลแล้วก็นำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา โดยคำนึงถึงความต้องการของหน่วยงานเป็นหลัก ควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการพัฒนา และกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรนั้นควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรร่วมกันพิจารณา และกำหนดว่าในการพัฒนาบุคลากรนั้นเราต้องการอะไร และต้องการให้บุคคลที่ได้รับการพัฒนานั้นมีความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญในระดับใด

3. ขั้นการวางแผนพัฒนา เมื่อทราบความต้องการ ความจำเป็น และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็มาถึงขั้นตอนในการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมเหล่านั้น และกำหนดเวลาที่จะดำเนินการในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องพิจารณากำหนดกิจกรรมหรือ

SPU CHONBURI

วิธีการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การพัฒนาบางอย่างอาจเน้นเพียงให้ความรู้เฉพาะบุคคล บางอย่างต้องการให้ความรู้หรือพัฒนาในสายงานทั้งหมด นอกจากนั้นการทำแผนพัฒนาบุคลากรควรจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคคลด้วย เช่น แผนความต้องการอัตรากำลัง และแผนการสรรหา เป็นต้น

4. ขั้นการดำเนินการพัฒนาตามแผน ในการดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ ควรจะให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการดังกล่าว เพื่อจะได้มีความเข้าใจและให้ความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้แผนพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

5. ขั้นการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการติดตามกำกับเป็นระยะ ๆ ให้มีการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งประเมินปัญหา อุปสรรคและข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการประเมินผลการพัฒนานั้น ผู้บริหารควรดำเนินการประเมินทั้งในด้านของวิธีการพัฒนาและผลที่ได้รับจากการพัฒนา สำหรับการประเมินวิธีการพัฒนานั้นอาจกระทำในขณะดำเนินการพัฒนา หรือเมื่อมีการพัฒนาเสร็จสิ้นใหม่ ๆ ส่วนการประเมินผลการพัฒนานั้นควรทำเมื่อบุคคลที่ผ่านการพัฒนาแล้วเข้าปฏิบัติงานได้ระยะเวลาหนึ่ง แล้วผลที่ได้รับจากการประเมินผลการพัฒนานี้จะกลับไปสู่วงจรระบบและขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากรอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการแก้ไขปรับปรุงขั้นตอนต่าง ๆ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

<u>องค์ประกอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร</u> ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น คณะทำงานพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2533 : 14-15) ได้กล่าวว่ามีองค์ประกอบคือ

1. บุคคล ประกอบด้วย

1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานี้จะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน

1.2 วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ

1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญและให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

SPU CHONBURI

2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งสิ่งจูงใจต่าง ๆ

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ เวลา สถานที่ บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การประชาสัมพันธ์ การประสานงาน การสื่อสารและการจัดการจะต้องทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และการส่งเสริมการสร้างทัศนคติ ความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาแต่ละครั้ง

5. การบริหารงานโดยใช้แผนและโครงการเป็นกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผลทุกระยะ

6. อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ และความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ

<u>ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากร</u> การพัฒนาบุคลากรมีขอบเขตในการพัฒนาอยู่ 3 ประการ คือ

1. การให้การฝึกอบรม การให้การฝึกอบรม ได้แก่ การให้ความรู้และทักษะสำหรับการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการทำงาน และเพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน ถ้าเมื่อใดผู้บังคับบัญชาพบว่าผลงานของบุคคลใดต่ำหรือไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่ต้องการทำเป็นสิ่งแรก คือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริง หากมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงาน ไม่เข้าใจวิธีการทำงานก็ต้องจัดการเสนอแนะให้คำปรึกษาแนะนำด้วยตนเองก่อน ถ้าไม่ได้ผลจึงค่อยดำเนินการส่งไปฝึกอบรมที่มีหลักสูตรเฉพาะเรื่องนั้น ๆ

มีข้อสังเกตคือ การค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งที่ต้องกระทำก่อน แต่ไม่ใช่ทุกกรณีที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมนี้ การใช้การฝึกอบรมมักนิยมใช้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายแผนงานหรือวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอกับหน่วยงาน เพราะหน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ

2. การให้การศึกษา การให้การศึกษา ได้แก่ การให้ความรู้และทักษะสำหรับการทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ ในอนาคต บุคคลที่ทำงานต่างก็มีความหวังว่าจะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีโอกาสเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งใน

SPU CHONBURI

ระดับที่สูงขึ้น จึงเป็นภาระของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องเตรียมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความพร้อมที่จะไปทำงานอื่นนอกเหนือจากในหน้าที่ปัจจุบัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่มีระดับหน้าที่สูงกว่าเดิม

การส่งบุคคลในหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมบางหลักสูตรที่เกี่ยวกับงานของตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ถือได้ว่าเป็นการเตรียมการให้การศึกษาแก่บุคคลให้มีความพร้อมสำหรับอนาคต ประโยชน์ของกิจกรรมนี้ต่อหน่วยงานและต่อตัวผู้บังคับบัญชา ก็คือ การเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถไว้พร้อมสำหรับอนาคต เป็นการวางแผนทดแทนกำลังคนสำหรับหน่วยงาน ตลอดจนเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในหน่วยงาน เพราะเมื่อบุคคลได้ทราบทิศทางและอนาคตในการทำงานแล้วจะเกิดความมั่นใจในอนาคตและอุทิศกำลังกายและใจให้กับงานอย่างแท้จริง ซึ่งปัจจุบันนี้กรมตำรวจได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรกำลังพล โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้การศึกษาและมีโครงการฝึกอบรมควบคู่กันไปเช่นเดียวกัน

3. การให้การพัฒนา การให้การพัฒนา ได้แก่ การให้ความรู้และทักษะสำหรับการเป็นสมาชิกที่สมบูรณ์ของหน่วยงาน เพราะหน่วยงานจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคม บุคคล และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญของหน่วยงานจำเป็นต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้นการให้การพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องเพื่อให้บุคคลในหน่วยงานได้เรียนรู้และศึกษาสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมด้วย

<u>แนวทางของการพัฒนาบุคคล</u> การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้ ดังนี้

1. การให้การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (on-the-job study) เป็นวิธีที่สะดวกและง่าย ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ได้รับการสอนจากผู้ใด แต่เป็นการเพิ่มพูนความสามารถด้วยการสังเกตการทำงานของเพื่อนร่วมงานและด้วยการศึกษาจากเอกสารที่เป็นงานเก่า ศึกษาจากเอกสารคู่มือการทำงาน ในกรณีที่มีปัญหาสามารถขอคำแนะนำจากผู้รู้ได้

SPU CHONBURI

2. การปฐมนิเทศบุคคลที่บรรจุใหม่ (orientation) การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำคนที่ได้รับการบรรจุให้เข้าทำงานใหม่ ๆ ได้ทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของหน่วยงานเกี่ยวกับประวัติ หน้าที่การงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติ เพื่อนร่วมงาน บุคคลระดับบริหาร และสภาพแวดล้อมของการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการปฐมนิเทศเป็นกระบวนการที่หล่อหลอมผู้ปฏิบัติงานใหม่ทั้งสภาพร่างกายและจิตใจอย่างมีประสิทธิภาพ ให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อมใหม่ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

3. การให้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วย (apprenticeship training) ในวงการอาชีพช่างเทคนิค นิยมใช้บุคคลใหม่เป็นผู้ช่วยเหลือหรือลูกมือไปจนกว่าจะเป็นงาน ส่วนในวงการศึกษาก็มีในลักษณะเป็นผู้ช่วย เช่น ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นต้น สถานีตำรวจมีผู้ช่วยจ่ากอง ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่การเงิน

4. การให้ฝึกงานระหว่างการศึกษา (internship training) การให้ฝึกงานระหว่างการศึกษา คือ การให้ฝึกทำงานจริง ๆ ก่อนบรรจุ แต่ระหว่างนั้นจะต้องมีการเข้าชั้นเรียนด้วยอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง เพื่อนำปัญหามาหารือผู้รับผิดชอบการฝึกงานในระหว่างฝึกงานนั้นจะมีอาจารย์ผู้ฝึกมาคอยดูแลให้คำปรึกษาตามความจำเป็น เช่น การฝึกงานของนักเรียนนายร้อยตำรวจตามสถานีตำรวจของกรมตำรวจ

5. การฝึกงานระยะสั้น (learner training) การฝึกอบรมระยะสั้นเป็นการฝึกงานระยะหนึ่งก่อนได้รับการบรรจุ เพราะหน่วยงานนั้นขาดแคลนบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน

6. การศึกษาอบรมนอกเวลาทำการ (outside courses) การศึกษาอบรมนอกเวลาทำการ คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคคลในหน่วยงานไปศึกษาในวิชาที่หน่วยงานต้องการ โดยติดต่อกับสถาบันการศึกษาเป็นกรณีพิเศษหรือส่งไปเรียนโดยไม่จำเป็นที่บุคคลผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องหยุดงานตลอดเวลาที่ไปรับการศึกษาเพิ่มเติม

SPU CHONBURI

7. การศึกษาต่อเพิ่มเติม (retraining) การศึกษาต่อเพิ่มเติม คือ การให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาไม่ต้องมาทำงาน แต่ต้องไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการเพื่อให้กลับมาทำงานด้านที่เกี่ยวกับวิชาที่ไปศึกษามาโดยเฉพาะ เป็นวิธีการเพิ่มวุฒิและในขณะเดียวกันก็เพิ่มความรู้ความสามารถให้กับบุคคลด้วย การศึกษาต่อเพิ่มเติมนี้ ได้แก่ การลาไปศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ

<u>ภาระหน้าที่ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี</u>

กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี เป็นหน่วยราชการหนึ่งของกรมตำรวจซึ่งมีหน้าที่ปกครอง ดูแล บังคับบัญชาข้าราชการตำรวจ ทั้งในส่วนของกองบังคับการ และส่วนราชการที่อยู่ใต้บังคับบัญชา อันมีกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดต่าง ๆ และสถานีตำรวจภูธรอำเภอ ตำบลต่าง ๆ ในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด สระแก้ว นครนายก ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี ซึ่งมีบุคลากรเป็นข้าราชการตำรวจอยู่ในความรับผิดชอบมากกว่า 8,000 คน บุคลากรดังกล่าวแบ่งได้เป็นหลายระดับยศ และหลายตำแหน่งหน้าที่ ในโครงสร้างของกองบังคับการตำรวจภูธรนั้น แบ่งออกเป็นฝ่ายปฏิบัติการ อันได้แก่ กองกำกับการสืบสวนสอบสวน กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดต่าง ๆ รวม 8 จังหวัด และสถานีตำรวจภูธรต่าง ๆ ฝ่ายงานช่วยเป็นฝ่ายสนับสนุนงานสืบสวนสอบสวน ซึ่งเป็นงานพิสูจน์หลักฐาน และทะเบียนประวัติและอาชญากร มีกองกำกับการวิทยาการเป็นฝ่ายรับผิดชอบ ฝ่ายอำนวยการ ซึ่งเป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่วางนโยบายและแผนงานและเป็นฝ่ายที่ควบคุมอำนวยการเรื่องบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การเงิน และอื่น ๆ ซึ่งมีกองบังคับการอำนวยการเป็นหน่วยงานรับผิดชอบ กองบังคับการนี้แบ่งแยกออกเป็นแผนกนโยบายและแผนงาน แผนกกำลังพล แผนกส่งกำลังบำรุง แผนกสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน แผนกงบประมาณและการเงิน แผนกการข่าว แผนกสวัสดิการและการแพทย์ และแผนกธุรการ สำหรับแผนกนโยบายและแผนงานนั้นแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยได้ 5 หมวด คือ หมวดวิจัย วางแผนพัฒนางาน หมวดแผนรักษาความมั่นคงและปลอดภัย หมวดอาชญากรรม หมวดมวลชนสัมพันธ์ และหมวดศึกษาและอบรม เฉพาะหมวดศึกษาอบรมนี้มีหน้าที่รวบรวม เสนอแนะ และ

SPU CHONBURI

เตรียมการให้ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนา และเตรียมการพัฒนาบุคลากรในบังคับบัญชาของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี แต่เดิมนั้นกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรีไม่ได้เตรียมการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัด เพียงแต่ใครต้องการพัฒนาจะต้องสนใจเข้ารับการพัฒนาเอง จะเป็นด้วยการศึกษาต่อ ฝึกอบรมตามแต่ใจสมัคร ดำเนินการไปเฉพาะจัดสรรบุคลากรส่งไปอบรมตามความต้องการของกรมตำรวจเท่านั้น ต่อมา พ.ศ. 2527 กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี ซึ่งขณะนั้นเรียกว่ากองบังคับการตำรวจภูธร 2 ได้พิจารณาเห็นว่า การพัฒนานั้นมีความสำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการให้บุคลากรเข้าศึกษาต่อ หรือเข้ารับการฝึกอบรมก็ตาม เพราะการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมในส่วนที่กรมตำรวจได้จัดไว้ให้นั้นยังขาดความรู้อันจำเป็นอีกหลายประการที่สมควรพัฒนาด้วยการฝึกอบรมให้กับบุคคลดังกล่าว แต่กรมตำรวจก็ไม่ได้จัดพัฒนาด้วยการฝึกอบรมให้ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี จึงดำเนินการพัฒนาโดยใช้กลยุทธ์ในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในความรับผิดชอบ เริ่มแต่ปี พ.ศ. 2527 ตลอดมาถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2542) และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดมาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะและเหตุการณ์ปัจจุบัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ จิตรเจริญ เวลาดี (2522) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม : ศึกษาเฉพาะเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในกองบัญชาการตำรวจนครบาล ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุราชการ ยศ ตำแหน่ง หน้าที่ การศึกษา เงินเดือน สถานภาพการสมรส และจำนวนผู้อยู่ในความอุปการะ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ตำรวจในปัญหาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจเมื่อมีอายุราชการมากขึ้นหรือรับราชการมานานขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อปัญหาลดลงและเมื่อมีอายุราชการมากรับราชการมานานได้รับเงินเดือนมากกว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจที่เพิ่งจะเข้ารับราชการ มีทัศนคติที่ดีน้อยกว่าผู้ที่รับเงินเดือนน้อยกว่า การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ เมื่อ

SPU CHONBURI

มีการศึกษาสูงมีทัศนคติต่อปัญหาดีกว่าผู้มีการศึกษาน้อยกว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มียศเป็นนายสิบตำรวจมีทัศนคติต่อปัญหาดีกว่าผู้มียศอื่น ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตำรวจสายสืบคอยสืบสวนจับกุมผู้กระทำผิด มีทัศนคติที่ดีต่อปัญหามากกว่าผู้ที่ทำหน้าที่อื่น และเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ทำการสมรสแล้ว มีทัศนคติที่ดีต่อปัญหามากกว่าผู้ที่ยังเป็นโสด เงินเดือนที่เจ้าหน้าที่ตำรวจได้รับ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ได้รับเงินเดือนมากขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่การป้องกันปราบปรามอาชญากรรมได้ดีขึ้น ผู้ที่มีผู้อยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูมากปฏิบัติงานได้ผลน้อยกว่าผู้ที่มีผู้อยู่ในความอุปการะน้อย แม้เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีอายุราชการมาก ๆ หรือรับราชการมานานมีทัศนคติของปัญหาการปฏิบัติงานที่ดีน้อยกว่า แต่ก็สามารถปฏิบัติงานเพื่อการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมได้ดีกว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีอายุราชการน้อย เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีการศึกษาสูงส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจที่เพิ่งเข้ารับราชการมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ตำรวจในปัญหาต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีทัศนคติที่ดีต่อปัญหาต่าง ๆ อันได้แก่ ปัญหาด้านกำลังพล วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ยานพาหนะ การบริหารงานภายในสถานีตำรวจ งบประมาณ เงินเดือน และสวัสดิการที่ได้รับการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดี จะสามารถปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้ผลดีเช่นกันด้วย

กองบัญชาการตำรวจนครบาล (2530) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทัศนคติของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของตำรวจนครบาล จากการประมวลผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ประชาชนทั่ว ๆ ไป มีทัศนคติที่ดีตำรวจอยู่ในระดับปานกลางคือ จำนวนประชาชนที่มีทัศนคติที่ดีต่อตำรวจ และประชาชนที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อตำรวจนั้นไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งแสดงว่าประชาชนจำนวนมากยังมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อตำรวจ ทำให้น่าเชื่อได้ว่าตำรวจส่วนมากปฏิบัติหน้าที่ไม่เหมาะสม

2. อายุของประชาชนไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของประชาชนต่อตำรวจ

SPU CHONBURI

3. ระดับการศึกษาของประชาชนจะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของประชาชนต่อตำรวจ กล่าวคือ ประชาชนที่มีระดับการศึกษาสูงส่วนมากมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อตำรวจ ส่วนประชาชนที่มีการศึกษาต่ำส่วนมากมีทัศนคติที่ดีต่อตำรวจ

4. ประชาชนทั่ว ๆ ไป มีทัศนคติที่ดีต่อตำรวจจราจรคือ เห็นถึงความสำคัญของตำรวจจราจร ความยากลำบากในการปฏิบัติงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตามก็มีส่วนหนึ่งเห็นว่าตำรวจจราจรคอยจ้องจับผิด พูดจาไม่สุภาพเรียบร้อยและใช้อำนาจข่มขู่ประชาชน

5. ประชาชนทั่ว ๆ ไปที่เคยไปติดต่อกับตำรวจ ส่วนมากมีทัศนคติที่ดีกับตำรวจแต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับประชาชนที่ไม่เคยไปติดต่อกับตำรวจปรากฏว่าประชาชนที่เคยไปติดต่อกับตำรวจมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อตำรวจเป็นเปอร์เซนต์สูงกว่าประชาชนที่ไม่เคยไปติดต่อกับตำรวจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความบกพร่องของการปฏิบัติงานของตำรวจ

นอกจากนั้นยังพบว่า ภาพพจน์ที่ไม่ดีของตำรวจในสายตาของประชาชนที่จะต้องได้รับการแก้ไขในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ คือ

1. เจ้าหน้าที่ตำรวจไม่ได้ให้ความยุติธรรมและเสมอภาคต่อประชาชนผู้มาติดต่อ
2. เจ้าหน้าที่ตำรวจชอบรีดไถและรับสินบน
3. เจ้าหน้าที่ตำรวจชอบใช้อำนาจข่มขู่ทำตัวเป็นนายประชาชน
4. พนักงานสอบสวนไม่ค่อยสนใจในการรับแจ้งความร้องทุกข์
5. พนักงานสอบสวนไปตรวจที่เกิดเหตุล่าช้ามาก
6. เจ้าหน้าที่ตำรวจใช้วาจาไม่สุภาพ
7. เจ้าหน้าที่ตำรวจแต่งกายไม่สุภาพไว้ผมยาว แต่งตัวจี๊กรุ๋ก ไว้หนวด ฯลฯ

จำรูญ ดิสสะมาน (2527) ได้ทำการสำรวจข้อมูลและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรเขต 1 พบว่า ปัญหาในด้านการสอบสวนคดีอาญาและการเข้าถึงประชาชนมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

SPU CHONBURI

การที่ตำรวจภูธรไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขอบเขตของการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรนั้นกว้างขวาง

ปรีชา ปฏิบัติสรกิจ (2530) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการฝึกอบรมของกองบังคับการตำรวจภูธร 2 พบว่า กองบังคับการตำรวจภูธร 2 ขาดการสำรวจความต้องการฝึกอบรมและงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาด้านนี้มีน้อย เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมคัดเลือกผู้เข้าอบรมไม่ตรงตามความต้องการ และผู้ที่เข้าอบรมส่วนใหญ่มีภาระผูกพันกับงานประจำระหว่างช่วงเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้การอบรมไม่ต่อเนื่อง สถานที่และระยะเวลาไม่เหมาะสม ทำให้การปฏิบัติงานบางครั้งขาดเทคนิควิธีสอนและประสบการณ์ต้องใช้ประสบการณ์ที่เกิดจากตนเอง ซึ่งอาจทำให้เกิดผลเสียหายได้

ทนงศักดิ์ ธนกาญจน์ (2533) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนในเขตกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนส่วนใหญ่ เห็นว่าหน่วยงานที่สังกัดมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายสืบสวนน้อยเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน บุคลากรที่มีความสามารถในการสืบสวนมักจะถูกยืดตัวไปช่วยราชการงานอื่น ๆ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในงานสืบสวนไม่ทันสมัย และเพียงพอกับความจำเป็นในการใช้งาน ผู้จะทำหน้าที่สืบสวนได้ดีควรเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษในเรื่องการสืบสวนมาก่อน และงานสืบสวนเป็นงานที่เสี่ยงต่อชีวิตค่อนข้างมากมีค่าใช้จ่ายพิเศษ แต่มีขวัญและกำลังใจต่ำ

การุณย์ บัวเผื่อน (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนในสถานีตำรวจนครบาล พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนที่มีลักษณะภูมิหลังแตกต่างกันจะปฏิบัติงานด้านการสืบสวนแตกต่างกัน สภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสืบสวนแตกต่างกัน จะมีผลทำให้การปฏิบัติงานด้านการสืบสวนแตกตางกัน สภาพการทำงานที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนมีประสิทธิภาพสูงสุดมีดังนี้คือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่ดี ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ดี การมีเครื่องมือสื่อสารเป็นของตนเอง การได้รับความร่วมมือในการแจ้งข่าวสารจากประชาชน การมีสายลับเป็นของตนเอง การมีอาวุธปืนเป็นของตนเอง จำนวนชั่วโมงที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวันที่เหมาะสม

SPU CHONBURI

การได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา วิธีการพักผ่อนควรพักผ่อนโดยการอ่านหนังสือ และเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนในสถานีตำรวจนครบาลที่มีบุคลิกภาพเป็นบวกคือ มีบุคลิกภาพแบบเปิดเผยมั่นคง และบุคลิกภาพแบบเก็บตัวมั่นคง มีจำนวนรวมกันแล้วร้อยละ 44.3 มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีบุคลิกภาพเป็นลบ ส่วนเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนที่มีบุคลิกภาพเป็นลบ คือ มีบุคลิกภาพเปิดเผย-หวั่นไหว และบุคลิกภาพแบบเก็บตัว-หวั่นไหว มีจำนวนรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 55.7 มีแนวโน้มจะนำไปสู่การเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ปองสิชฌ์ รวบยอด (2536) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดอาชญากรรมและปัญหาการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมในจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยทางด้านสังคมเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดอาชญากรรม และปัญหาการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมมากกว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและปัจจัยด้านอื่น ๆ ในการปราบปรามอาชญากรรมนั้น มีปัญหาด้านการสืบสวนจับกุม ได้แก่ กำลังคน งบประมาณ และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับปัญหาด้านการสอบสวนการรวบรวมพยานหลักฐาน ได้แก่ พนักงานสอบสวน พยานบุคคล พยานวัตถุ และพยานเอกสาร

สุธี ทิพย์สุข (2538) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถานีตำรวจภูธร ในสังกัดสำนักงานตำรวจภาค 2 พบว่า มีการปฏิบัติอยู่และมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับข้อเสนอแนะนั้นส่วนใหญ่เห็นว่าควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัยและเพียงพอในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูล การกำหนดมาตรการในการตรวจสอบข้อมูลให้ชัดเจนและเป็นไปอย่างต่อเนื่องทันสมัยต่อสถานการณ์

วิบูลย์ ผกามาศ (2541 : 37-78) ได้ศึกษาถึงลักษณะการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว พบว่า ตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้วได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาข้าราชการตำรวจ ครอบคลุมในหลาย ๆ เรื่อง กิจกรรมหลัก ได้แก่ การปฐมนิเทศข้าราชการตำรวจที่บรรจุใหม่และที่โยกย้ายมารับตำแหน่งใหม่ การประชุมปฏิบัติการ การฝึกอบรมข้าราชการตำรวจใหม่ การประชุมสัมมนา การอภิปราย การบรรยายพิเศษ สำหรับกองบังคับการตำรวจภูธรภาค 2 ได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาข้าราชการตำรวจค่อนข้างกว้างขวาง กิจกรรม

SRU CHONBURI

หลัก ๆ ก็คล้ายคลึงกัน คือ การประชุม การฝึกอบรม สัมมนา การรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลในรูปของเอกสารและสิ่งพิมพ์ และการพัฒนาบุคลากรจะกระทำในบุคคล 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับหัวหน้า รองหัวหน้า และชั้นประทวน ไปพร้อม ๆ กัน

งานวิจัยในต่างประเทศ โรบิน (Robin : 1987) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงการชุมชนสัมพันธ์ พบว่า เป้าหมายที่สำคัญของโครงการชุมชนสัมพันธ์ของตำรวจก็คือการลดความลำเอียงของตำรวจในการปฏิบัติต่อประชาชนบางกลุ่ม และเพื่อที่จะลดความรู้สึกต่อต้านเกลียดชังของประชาชนต่อตำรวจในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ ได้มีการจัดโครงการชุมชนสัมพันธ์อยู่ 3 ประเภท คือ

โครงการประเภทที่ 1 จัดตั้งขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในการติดต่อสัมพันธ์ของตำรวจกับชุมชน เพื่อที่จะได้มีการรู้จักยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน วิธีการดังกล่าวนี้ ได้แก่ การจัดตั้งโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการพบปะของชุมชนในละแวกบ้านเดียวกันกับตำรวจ โครงการกลุ่มที่ปรึกษาประชาชน โครงการให้การศึกษาแก่ประชาชนในการป้องกันอาชญากรรม และโครงการเยี่ยมโรงเรียนของตำรวจ

โครงการประเภทที่ 2 จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสำหรับชุมชน ซึ่งก็จะมีผลทำให้ภาพพจน์และชื่อเสียงของตำรวจในชุมชนดีขึ้น กิจกรรมของโครงการประเภทนี้ได้แก่ การช่วยหางานให้เด็กและเยาวชนในชุมชนแออัด จัดการให้เด็กของผู้ถูกจำคุกได้รับการดูแล การตอบสนองอย่างรวดเร็ว จัดรายการบันเทิงในชุมชน หรือการให้คำแนะนำทางกฎหมายหรือทางคดีสำหรับคนยากจนในชุมชน

โครงการประเภทที่ 3 เป็นโครงการเกี่ยวกับกลุ่มบำบัดและกลุ่มสัมพันธ์แบบต่าง ๆ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงบทบาท และทัศนคติของตำรวจต่อประชาชน โดยให้สามารถตอบสนองต่อความเดือดร้อนของประชาชนในทางที่ดีขึ้น กิจกรรมประเภทนี้ ได้แก่ การจัดกลุ่มบำบัด การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกมนุษยสัมพันธ์ และการจัดการกับความขัดแย้ง โครงการเหล่านี้จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยบุคลากรตำรวจที่มีความสามารถมาดำเนินโครงการนี้ โดยมีการดึงอาสาสมัครจากประชาชนให้เข้ามาช่วยมากขึ้น นอกจากนี้ยังให้มีหน่วย

SPUCHONBURI

ชุมชนสัมพันธ์เพิ่มขึ้นในงานของตำรวจฝ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะได้สร้างภาพพจน์ของตำรวจให้ดียิ่งขึ้น

สรุป จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้พบว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่ว่าจะเป็นด้านการสืบสวน การสอบสวน การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมก็ตาม ต่างก็มีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยหนึ่งหรือหลายอย่างประกอบกันขึ้น แล้วส่งผลกระทบไปยังการดำเนินการนั้น ๆ ได้ ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยภายในหน่วยงานอันได้แก่ กำลังพล งบประมาณ วิทยาการ กฎหมายระเบียบและข้อบังคับ ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ความร่วมมือของประชาชน การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากการที่ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามส่วนมากแล้วจะไม่ค่อยได้รับการพัฒนาหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม ประกอบกับผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรีมาเป็นเวลา 9 ปีเศษ (ปี พ.ศ. 2530-2539) เห็นว่ายังไม่มีผู้ใดทำการศึกษาเฉพาะเรื่องของการปราบปรามอาชญากรรมอย่างจริงจังในเขตภูมิภาคนี้ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทราบว่า ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานด้านนี้มีความต้องการพัฒนาในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการที่จะจัดกิจกรรมพัฒนาข้าราชการตำรวจให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี กับทั้งจะได้สร้างกลวิธีในการจัดการพัฒนาตามกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้มีความรู้ เกิดทักษะในด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าที่เป็นอยู่

SPU CHONBURI