

## บทที่ 2

### เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ารวบรวมเอกสารและผลงานการศึกษาต่าง ๆ มาประมวลความรู้และนำแนวคิดต่าง ๆ มาประกอบการศึกษา ตามหัวข้อที่ครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้ ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร หลักการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร และ การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปตามการศึกษาค้นคว้ากล่าวพอสรุปได้ดังนี้

Castetter (อ้างใน เมธี บิลันธนานนท์, 2529, หน้า 106) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาว่า หมายถึงการจัดการและเตรียมการต่าง ๆ ที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากร ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ โดยการพัฒนาบุคลากรจะมุ่งความคาดหวังและความพอใจ 2 ประการคือความคาดหวังของบุคคลที่องค์กรต้องการ และความคาดหวังที่บุคคลจะได้รับวัตถุหรือรางวัลทางอารมณ์ที่จะสร้างความรู้สึกที่ดีเป็นการตอบแทน นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรในความหมายต่างๆ เช่น สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2526, หน้า 82) กล่าวว่าเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ส่วนประชุม รอดประเสริฐ (2530, หน้า 132) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจตลอดจนทัศนคติ

ที่ดีอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับบัลคิต อินทรีซัน (2526, หน้า 51) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการมุ่งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถความชำนาญและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนรวมถึงการพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน รักงานและรู้จักแสวงหาแนวทางที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นในตนเองเดียวกัน อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 109) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถความตั้งใจจริงในการทำงาน ที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรรุดหน้า ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงจัดว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงาน นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2540, หน้า 166) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรคือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร ดังนั้น จากความหมายการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาจึงหมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติเพื่อให้ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการสร้างเสริมปรับปรุงจัดเตรียมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ การพัฒนาทัศนคติ ตลอดจนรวมถึงเจตคติเพื่อให้ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ

#### ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงานกล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกมาแล้วก็ไม่ได้หมายความว่าบุคลากรเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไปจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานและสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาการตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ กล่าวคือตั้งแต่เมื่อมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานมิได้หมายความว่าจะสามารถให้ทำงานได้ทันที จำเป็นต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ บางกรณีอาจมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย

ทั้งนี้เพราะการศึกษาในสถาบันการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพียงความรู้พื้นฐานเท่านั้นยังมีงานอีกหลายอย่างที่ไม่มีการเรียนการสอนในระบบ ประกอบกับการที่เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไประยะหนึ่งระเบียบกฎเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น ลักษณะการฝึกอบรมดังกล่าวนี้อาจดำเนินการโดยหน่วยงานเองหรือจัดส่งไปรับการอบรมหรือพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เช่นการฝึกงาน การศึกษาดูงาน การสัมมนาซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้นยังจะส่งผลถึงผลงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นด้วย (สมาน รังสิโยภษฎ์, 2522, หน้า 75)

ส่วนกรณีการ นียมศิลป์ และคณะ (2531, หน้า 187) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูงซึ่งจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานและมีความคล่องตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ทันตามความก้าวหน้าในทางวิทยาการต่าง ๆ การเตรียมบุคลากรให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ สมคิด บางโม (2538, หน้า 139) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่าการคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานได้มีการกำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลผู้ั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถเพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนั้นหน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ในขณะที่บุคคลที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นไปในอนาคตด้วย

สำหรับ สำราญ ถาวรายุศัพท์ และคณะ (2536, หน้า 2-3) กล่าวว่าบุคคลที่เข้ามาในองค์การนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการกลั่นกรองมาแล้วในรูปของการสอบหรือการคัดเลือก โดยองค์การนั้นหวังจะได้คนซึ่งมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นได้รับการศึกษามาจากสถาบันการศึกษาก็เพื่อจะเตรียมตนเองสำหรับการประกอบอาชีพอย่างกว้าง ๆ กล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลเข้ามาในองค์การแล้วก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาอยู่ทุกระดับโดยสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อบุคคลจะได้มี

ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาและ เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ อีกด้วยเพราะนิสัยความตั้งใจ ทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องพัฒนาและเป็นสิ่งที่พัฒนาได้และจำเป็นต้องพัฒนา เมื่อได้พัฒนาคนให้ได้เหมาะสมกับงานแล้วก็จะทำให้การปฏิบัตินั้นบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์การ เพราะวิทยาการและ เทคนิคในการทำงานในปัจจุบันได้พัฒนาไปรวดเร็วอย่างมาก ตลอดจนภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

#### หลักการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากรด้วย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคลเพื่อเตรียมตัวในการที่จะปฏิบัติงานโดยทั่วไป ส่วนการพัฒนาเน้นจะต้องพัฒนาคนเพื่อทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ (สำราญ ถาวรยุศม์ และคณะ, 2536, หน้า 3) จึงพอจะกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วยในส่วนของผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นผู้วางนโยบายและแนวทางในการจัดองค์การและพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีคุณภาพสูงถึงระดับที่จะนำความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงมีส่วนสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงนโยบายการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนถึงสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นอย่างรูปธรรมพร้อมไปกับการทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในองค์การแล้วสิ่งเหล่านี้ทั้งหมด ก็จะเป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาบุคลากรสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างครบถ้วนและสามารถแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง จึงสรุปได้ว่าในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ภายในสถาบันการศึกษา การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ในระบบบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านวิชาการ ได้แก่ ผู้สอน เพื่อที่จะทำการสอนและถ่ายทอด

วิชาความรู้ให้แก่นักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ ก็สามารถกระทำ โดยเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาและดูงานที่มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน เช่น การจัดให้มีโครงการพัฒนาผู้สอนโดยการจัดส่งคณาจารย์ไปเข้าร่วมการอบรมสัมมนา ทำผลงานวิจัยและ โครงการสนับสนุนการศึกษาต่อของอาจารย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น เพราะ เมื่อก้าวถึงการจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ส่วนใหญ่แล้วอาจารย์ผู้สอนได้เป็นหัวใจสำคัญของ สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา เนื่องจากระบบการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาของไทยอาจารย์ ผู้สอนยังคงเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน การถ่ายทอดให้วิชาความรู้มากกว่าที่จะมีการใช้ เทคนิควิธีการสอน การใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์การสอนอื่น ๆ นอกเหนือจากการสอน การถ่ายทอด ความรู้ในห้องเรียนเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้จึงทำให้อาจารย์ผู้สอนจัดเป็นปัจจัยบังคับที่สำคัญถึงคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาอยู่ (มหาวิทยาลัยพายัพ, 2539) ดังนั้นระบบการ บริหารบุคลากรที่มีคุณภาพและเพื่อให้เกิดการแข่งขันได้นั้น การดำเนินการทางด้านบุคลากรให้ครบ วงจรคือ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การจ่าย ค่าตอบแทน การประเมินพนักงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม ตลอดจนสวัสดิการเกื้อกูลต่าง ๆ จำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องกัน

สำหรับพยอม วงศ์สารศรี (2537) กล่าวว่า การบรรจุบุคลากรต้องได้ผู้ที่มีความสามารถ ตรงกับสายงาน มีความรู้และความเข้าใจในการศึกษาสมัยใหม่ไม่บรรจุคนเพราะความเกรงใจ หรือระบบฝากหรือระบบเครือญาติ มีการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีค่าตอบแทนและสวัสดิการดี ตลอดจนส่งเสริมให้คณาจารย์มีการฝึกอบรม ศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอเพราะคุณภาพอาจารย์ ประจำของสถาบันถือได้ว่า เป็นเอกลักษณ์และเป็นคุณภาพของสถาบันที่ผู้บริหารสถาบันต้องสร้าง ความรู้สึกให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจผูกพันกับสถาบันและความรู้สึกที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ให้ บุคลากรมีความมั่นใจว่าเขาสามารถจะมีความก้าวหน้าได้ ถ้าเขามีความรู้ ความสามารถและทักษะ ในหน้าที่ที่เขารับผิดชอบตามระบบคุณธรรม เพื่อให้เขาสามารถจะยึดงานที่สถาบันที่สังกัดอยู่เป็นอาชีพ ได้ นอกจากนี้การบริหารบุคลากรยังต้องอยู่บนพื้นฐานการให้เกียรติ ให้อภัย ให้อิเกาสและยอมรับ ความหลากหลาย โดยเฉพาะชุมชนของนักวิชาการที่จะต้องมีความเป็นเสรีภาพและความหลากหลาย ทางความคิดมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่รู้จักผสมผสานความหลากหลาย เพื่อให้

เกิดเอกภาพและความสามัคคีในการทำงาน ตลอดจนการกระจายความรับผิดชอบออกไปให้มากที่สุด อาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลที่ดี ก็คือการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่พอจะกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลบรรลุในองค์กร ผู้บริหารต้องหาทางพัฒนาบุคลากรโดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือทักษะในลักษณะการเตรียมวางโครงการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับหน่วยงาน

นอกจากนั้นวิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 19) กล่าวว่าโครงการพัฒนาบุคลากรมีสิ่งที่จะต้องกระทำ 3 อย่างคือ

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน เพราะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมอบหมายแก่บุคลากร ย่อมต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน
2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน เพราะถ้าบุคลากรได้มีโอกาสฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ ก็จะมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานในหน่วยงานตามกระบวนการที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหา
3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารต้องหาทางสนับสนุนให้บุคลากรผู้มีความรู้และปฏิบัติงานมานานมีโอกาสได้เพิ่มพูนคุณวุฒิของตนเอง เพราะนอกจากจะทำให้บุคลากรได้รับความรู้แนวคิดใหม่ๆ และทักษะในการทำงานแล้วยังจะทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีขึ้นด้วย นอกจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร 3 ประการแล้ว การที่จะพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ ยังจะต้องอาศัยส่วนประกอบที่สำคัญ ๆ อื่นเช่น พื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการขององค์กร ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำลังงบประมาณเพราะในการพัฒนาบุคลากรนั้นต่างก็มีความมุ่งหมายที่แตกต่างกันตามจุดประสงค์ขององค์กรและตัวของบุคคลเอง รวมทั้งลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติในทำนองเดียวกัน สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 181-182) ได้จำแนกความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ คือ

1. ตามความมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งได้เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวมที่มีจุดประสงค์เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในขณะที่ลดความสิ้นเปลืองลง มีการจัดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนาการบริการงานโดยเฉพาะด้านของบุคลากรให้มีความพอใจทุกฝ่าย ฝึกฝนบุคลากรให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับความก้าวหน้าของการขยายงานภายในองค์กรและ เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

2. ตามความมุ่งหมายส่วนบุคคล ซึ่งจัดเป็นความมุ่งหมายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานฝึกฝนการใช้กระบวนการตัดสินใจ การเรียนรู้งาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงานเพื่อความเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้นและ เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร กระบวนการบริหารงานบุคคลถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุด ซึ่งจะเชื่อมโยงกับการวางแผนกำลังคน การปรับปรุงการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ถือครองตำแหน่งรวมทั้งการพัฒนาทักษะต่างๆ ของบุคลากรทุกคนเพื่อให้เกิดความพอใจดังที่ บัณฑิต อินทรชין (2526; หน้า 51) ได้จำแนกประเภทของการพัฒนาออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย ผู้บังคับบัญชามีการปรุมนิเทศการมอบหมายในการปฏิบัติงาน ส่งไปศึกษาและดูงาน จัดประชุมสัมมนา สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีความสำคัญอย่างยิ่ง หากไม่พัฒนาตนเอง การไปพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะ ไม่ได้ผล เท่าที่ควร

จากหลักการดังกล่าว พอสรุปได้ว่าหากจะพิจารณาถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่าภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยคือทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตระดับสูงออกไปรับใช้สังคม ศึกษา ค้นคว้าทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาและบริการชุมชน รวมทั้งพัฒนาประเทศ การที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรต้องมีประสิทธิภาพ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีความตั้งใจอุทิศตนและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งจะส่งผลดีต่อมหาวิทยาลัย

#### รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีวิธีการกระทำในหลากหลายรูปแบบมีผู้เสนอ คือ วิน เชื้อโพธิ์ทัก (2537, หน้า 20-22) ได้นำเสนอวิธีที่ปฏิบัติกัน ดังนี้

1. การประชุมพิเศษ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรหรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติ
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน และผู้รับการสอน ผู้สอนจะเป็นผู้แนะนำให้รู้จักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องโดยการสอนงานอาจเป็นวิธีการที่หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้อื่นที่มีประสบการณ์มากกว่าหรืออยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้รับการสอนเป็นผู้ดำเนินการซึ่งจะเป็นการสอนแบบตัวต่อตัว หรือบางครั้งอาจสอนกันเป็นกลุ่มก็ได้
3. การส่งไปดูงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดูจะได้เห็นรูปแบบของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติได้เห็นกิริยาอาการอิริยาบถต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง
4. การส่งไปศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะแนวคิดและความรู้ใหม่ๆ
5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงานเพราะผู้ได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบจะมีโอกาสและต้องศึกษางานที่ตนเองรับผิดชอบตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างดี จึงจะสามารถตัดสินใจทำงานตามที่ได้รับมอบอำนาจรับผิดชอบ
6. การสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการที่ดีวิธีหนึ่งการสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้นเพราะการทำงานในองค์กรต่าง ๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระหว่างที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยก็จะได้รับการแนะนำจากหัวหน้างานรู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน รู้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบต่อไป เป็นการเริ่มพัฒนาคนให้รู้จักคนทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ
8. การให้รักษาการแทน ใช้กับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนจะมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่าง ที่เป็นงานใน



ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดการศึกษาเรียนรู้งานที่เข้าไปรับผิดชอบได้เป็นอย่างดีจากสถานการณ์จริง

9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ การที่บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหารก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรนั้นๆ

10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงานองค์กร ๆ ควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่างๆ ของการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์

11. การฝึกหัดระหว่างศึกษาอบรมทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึกงาน ในการฝึกมักเป็นงานตรงกับงานที่ปฏิบัติในองค์กร จึงทำให้ผู้ฝึกงานเกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี

12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่บุคลากรจะได้รับความรู้แนวความคิดใหม่ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

13. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

ดังนั้นในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรจึงพอจะสรุปขอบเขตเกี่ยวกับกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

#### 1. การปฐมนิเทศ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 135) ได้ให้ความหมายการปฐมนิเทศหมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ส่วน พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 125) ได้กล่าวว่า การปฐมนิเทศคือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติงานตลอดจนหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานต้องเข้าไปปฏิบัติงาน

สำหรับ ชาญชัย วลิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521, หน้า 161-162) ได้ให้ความคิดเห็นที่มีต่อการปฐมนิเทศว่าเป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องราว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์กรที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้ถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กร ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร ระเบียบ ข้อมบังคับขององค์กร

โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงานและสถานที่ที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์กรในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว การปฐมนิเทศนับได้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง การไม่ได้รับการชี้แจงหรือการปฐมนิเทศให้เข้าใจเรื่องราวที่ควรทราบนั้น เมื่ออยู่ไปสักระยะหนึ่งในช่วงแรกๆ ก็จะทำให้เกิดการขัดแย้งทางจิตวิทยาขึ้นจนกลายเป็นการตื่นตระหนก ประหม่าหรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ผิดไป การปรับตัวจึงไม่ราบรื่นและมักเกิดผลทำให้มีการลาออก ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดโครงการปฐมนิเทศขึ้นมา

สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศเป็นการอบรมผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการดำเนินงานใหม่ให้ทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานและอื่น ๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าโดยปกติองค์การทุกแห่งย่อมเป็นสภาพที่ทำงานใหม่ของบุคลากรและมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพเงื่อนไข ตลอดจนวิธีการทำงานในองค์การ นโยบายและระเบียบปฏิบัติการตลอดถึงโครงสร้างและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ในทุกองค์การตามเวลา เพื่อขจัดปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรใหม่และเก่าได้มีโอกาสติดตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดทำ เพื่อจะได้ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีสามารถเข้าใจในสิ่งดี ๆ จากข้อมูลที่ได้รับจากการปฐมนิเทศ

## 2. การมอบหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2523, หน้า 254) ได้ให้ความหมายการมอบหมายงานหรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ว่าเป็น การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานหรืออำนาจหน้าที่จะก่อประโยชน์ คือ ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูง ช่วยในการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและเป็นการสร้างขวัญที่ดีให้แก่คนงาน

ส่วนสมพงษ์ เกษมสิน (2517, หน้า 137-138) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่มีดังนี้

1. การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่งมิใช่แก่บุคคลควรมอบให้แก่ตำแหน่งหน้าที่รองลดหลั่นลงมาตามสายแห่งการบังคับบัญชาของหน่วยงาน

2. ความสนใจการมอบอำนาจ เป็นปัจจัยที่สำคัญ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ที่มอบจะต้องได้สัดส่วนพอควรแก่ปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบไป

3. ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบ ซึ่งโดยทั่วไปก็ควรจะเป็นอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลักขององค์การ

4. จักรระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทราบความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหวของงานที่มอบหมาย

5. การมอบอำนาจหน้าที่กระทำได้หลายระดับ อย่างไรก็ตามการมอบอำนาจหน้าที่นั้นมิได้ทำให้ผู้บังคับบัญชา ปลอดภัยจากความรับผิดชอบในผลแห่งการปฏิบัติงานนั้น หากแต่ผลอันเกิดจากการปฏิบัติงานนั้น จะมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันไปตามลำดับ จนถึงผู้รับผิดชอบในส่วนรวมโดยตรงคือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูง

### 3. การฝึกอบรม

เสนาะ ตีเขาวี และคณะ (2527, หน้า 107) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเมื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการสำหรับวิธีการฝึกอบรมอาจกระทำได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและผู้ดำเนินการอบรม

สำหรับ สุธีระ ประवालพฤกษ์ (2538, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่งในงานพัฒนาบุคคลขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์การมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ

ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 164) ได้ให้ทัศนะว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 179) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ในทำนองเดียวกัน กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2531, หน้า 190) กล่าวว่า การจัดฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมายก็คือ การที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เปลี่ยนไปในด้านที่การฝึกอบรมนั้น ๆ มุ่งหมายไว้ ซึ่งการฝึกอบรมจะได้ประโยชน์ถ้าการฝึกอบรมจัดได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานด้านใดก็ควรจะได้รับ การอบรมหรือแก้ปัญหานั้น

สำหรับเมธี ปิยะคุณ (2536, หน้า 45-46) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลเพียงไร นอกจากจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของฝ่ายบริหารต่อการฝึกอบรมและความร่วมมืออย่างจริงจัง จากทุกฝ่าย ในองค์การแล้ว เเงื่อนงายที่สำคัญของความสำเร็จในงานฝึกอบรมก็คือ การบริหารงาน ฝึกอบรมต้องดำเนินการอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทั้งระยะก่อน ระหว่างและหลังการฝึกอบรม การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์การนับได้ว่าเป็นวิธีการที่ทันสมัยที่สุดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน แม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทั้งหมดก็ตาม แต่อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การ

#### 4. การสัมมนา

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 108) ได้กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรมที่เรียกว่า การสัมมนาส่วนใหญ่มักจะใช้พัฒนานักบริหารหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาก็คือจัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่นัก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปรายปัญหาที่กำหนดให้ และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณา หรือวิทยากรก็อาจจะจัดเตรียมหัวข้อที่จะอภิปรายไว้ให้ที่ประชุมเลือกที่จะพิจารณาเรื่องใดก็ได้ แนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับระวีวรรณ เสวตมาร (2530, หน้า 68) ได้ให้ความหมาย การประชุมสัมมนาว่า หมายถึงกิจกรรมการพัฒนาทางวิชาการที่คณะบุคคลกลุ่มหนึ่งมาร่วมประชุมกัน เพื่อศึกษาหาความรู้ หรือเพื่อหาแนวทางปฏิบัติและแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกันโดยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและ เปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อการแก้ปัญหาที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน

ส่วน คำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิท และคณะ (2538, หน้า 65) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นวิธีการอบรมเป็นกลุ่มระหว่างผู้มีความรู้ในระดับเดียวกันหรือสาขาเดียวกันหรือเป็นส่วนช่วยในการ ทำวิจัย เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะซึ่งจะมีประโยชน์ เพราะจะใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุน

และแก้ไขข้อพิพาทระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะมีโอกาสแสดงบทบาทในการออกความคิดเห็นร่วมกัน ทำให้เกิดแนวความคิดและหาทางแก้ไขหรือสนับสนุนข้อมูลที่มีอยู่ในการสัมมนาอาจใช้เวลาหลายวันหรือวันเดียวก็ได้ ขึ้นอยู่กับหัวข้อในการสัมมนาส่วนใหญ่จะทำการแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ ระหว่างสัมมนาเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความรู้จักคุ้นเคยกันและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

สำหรับ บัณฑิต อินทรชั้น (2526, หน้า 93) ได้ให้ความหมายการสัมมนาเป็นการที่บุคคลที่มีความรู้หรือทำงานเกี่ยวกับเรื่องที่สัมมนาร่วมประชุมกัน เพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีบทบาทโดยร่วมกันพิจารณาในลักษณะแต่ละคนหันหน้าเข้าหาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการสัมมนาอาจใช้เพื่อการสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหาแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นหรือเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานการที่ผู้ร่วมสัมมนาจะได้รับมอบหมายให้ไปศึกษา และจัดทำเป็นรายงานในหัวข้อที่จะสัมมนาเพื่อเตรียมมาเข้าประชุมสัมมนาและเสนอต่อที่ประชุม โดยจะมีการอภิปรายและวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาสรุปหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา สรุปการประชุมสัมมนา เป็นวิธีการที่มีประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นวิธีการที่ดำเนินไปด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริง ผู้เข้าร่วมมีโอกาสศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ จึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้จากข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ ด้วยการรวบรวมจากความคิดของผู้เข้าร่วมสัมมนาด้วยกัน และข้อเสนอแนะของผู้นำก่อให้เกิดความตื่นตัวทางด้านความคิดที่จะช่วยกันพิจารณาแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ทำให้เกิดแนวทางหรือความคิดวิพากษ์การใหม่ๆ ขึ้น ผู้เข้าประชุมสัมมนาที่ขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่เข้าร่วม โดยไม่มีการเตรียมตัวมาก่อนหรือบรรยากาศของการประชุมสัมมนาที่มีการผูกขาดการพูดหรือเสนอความคิดของบุคคลคนเดียวก็อาจทำให้การประชุมสัมมนาไม่บรรลุผลได้

##### 5. การศึกษาต่อ

ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 166) ได้ให้ทัศนะว่า บุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในองค์การหรือสถาบันแม้จะมีความรู้ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ ความสามารถก็ย่อมจะอ่อนลงไป เนื่องจากวิธีการปฏิบัติงานตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป

ศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่ หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไป อาจส่งไปศึกษาต่อในระดับปริญญาต่าง ๆ ภายในประเทศหรือต่างประเทศเพิ่มเติม

สำหรับ อูคร ซึ่งกลั่นรูป (2537, หน้า 33) ได้ให้ความหมายการศึกษาของ ข้าราชการพลเรือนไว้ว่า การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตามหลักสูตร ของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยนั้นและหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษาและการรับคำแนะนำก่อนเข้าศึกษาการฝึก อบรมหรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

นอกจากนั้น กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2531, หน้า 187) ได้ให้ความเห็น ไว้ว่าการพัฒนากำลังคนอาจทำได้หลายทาง เช่น โดยการให้การศึกษาคือเป็นการให้ความรู้ทั่วๆ ไป โดยสถาบันการศึกษาที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรกว้าง ๆ ให้การศึกษาเพื่อให้รอบรู้ใน วิชาต่าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้น และเน้นที่จะให้บุคคลที่รับการศึกษา มี ความรู้ความสามารถที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด

การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งใน กระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ เป็นการให้โอกาสแก่บุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและ ช่วยให้ผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานทำให้มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายใน การทำงานดีขึ้นและโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะมีมากขึ้น บ่อเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทนที่ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม อันเป็นการช่วยเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากรด้วย

## 6. การวิจัย

อนันต์ ศรีโสภ (2527, หน้า 12) ได้ให้ความหมายการวิจัยว่าเป็นขบวนการ เสาะแสวงหาความรู้จากปัญหาที่ชัดเจนอย่างมีระบบ โดยมีการทดสอบสมมุติฐานที่แสดงความสัมพันธ์ ระหว่างเหตุและผล ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในเรื่องนั้น ๆ เพื่อนำไปใช้พยากรณ์หรือสังเกต การเปลี่ยนแปลงเมื่อควบคุมสิ่งหนึ่งให้คงที่

ส่วน พยอม วงศ์สารศรี (2540, หน้า 296) กล่าวว่า การวิจัยคือ กระบวนการ ค้นหาความรู้ความจริงนั้นอย่างมีระบบ ดำเนินการวิเคราะห์และตีความหมายของข้อมูล โดยวิธีการ

ทางวิทยาศาสตร์เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การแก้ไขข้อบกพร่องที่ผู้ปฏิบัติงานประสบอยู่หรือเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ

ในทำนองเดียวกัน อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 199-200) ได้กล่าวว่า การวิจัยคือการแสวงหาข้อเท็จจริงโดยมีระเบียบแบบแผนและหลักฐาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเพื่อมุ่งหาความรู้ใหม่เพิ่มเติม ซึ่งมีวิธีการศึกษาแตกต่างกับการศึกษาทั่วไป กล่าวคือ เป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีหลักฐานและเหตุผล เพราะเป็นการศึกษาเพื่อค้นคว้าหาความจริงด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ผลการค้นคว้าจึงเชื่อถือได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง ลักษณะสำคัญของการวิจัยคือการศึกษาค้นคว้าหรือหาคำตอบหรือหาข้อเท็จจริงบางประการที่ยังไม่มีการค้นพบในเรื่องนั้น ๆ มาก่อนหรืออาจมีการค้นพบมาแล้วแต่กาลเวลาเปลี่ยนแปลงไปจึงต้องค้นคว้าเพื่อมุ่งหาความรู้ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

สำหรับ จรัส สุวรรณเวลา (2534, หน้า 105) กล่าวถึงการพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัยว่า การจัดการพัฒนาคณาจารย์ด้านวิจัยจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการวิจัยของอาจารย์ด้านต่าง ๆ นับตั้งแต่ความรู้ในกระบวนการการเขียนโครงการ ตลอดจนทักษะในการใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในขณะเดียวกันก็ไม่ละเลยการพัฒนาเจตคติด้านการวิจัย เพราะถ้าอาจารย์ทำวิจัยเพียงเพื่อประโยชน์ในความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้นก็ไม่ช่วยสร้างบรรยากาศและค่านิยมที่ยอมรับว่า การวิจัยคือ กระบวนการสร้างความรู้และวิจยารณญวมทั้งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เรียนด้วยการลดภาระการสอน เพื่อให้อาจารย์มีเวลาวิจัยมากขึ้นเป็นสิ่งที่ควรทำและการส่งเสริมความร่วมมือในการวิจัยกับองค์กรอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อยกระดับมาตรฐานงานวิจัยให้สูงขึ้น

นอกจากนั้น สุชาติา ชินะจิตร (2540, หน้า 164) ได้กล่าวถึงการพัฒนางานวิจัยไว้ว่าการสนับสนุนการวิจัยจะต้องคำนึงถึงการสร้างความหลากหลายและการเพิ่มโอกาสการรักษาและเพิ่มคุณภาพ งานวิจัยที่ดีต้องมีความลึกซึ้งและมีความริเริ่มสร้างสรรค์ศักยภาพของนักวิจัยจึงเป็นตัวกำหนดคุณภาพของงาน การสนับสนุนทิศทางของการวิจัยมี 2 ทิศทางหลัก ได้แก่ การวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งมักจะเป็นการวิจัยพื้นฐาน อีกทิศทางหนึ่งคือ การวิจัยเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งเป็นลักษณะการวิจัยประยุกต์ที่มีจะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ มาช่วยกัน ดังนั้นกลยุทธ์เพื่อสร้างงานวิจัยจึงน่าจะประกอบด้วย

1. การสร้างความหลากหลายและโอกาส
2. การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ
3. คุณภาพมาตรฐานของผลงาน

การทำวิจัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อคณาจารย์ มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทำวิจัยให้ชัดเจน เพื่อให้คณาจารย์มีความคิดริเริ่ม มีความรู้ใหม่ ตลอดจนแสวงหาความรู้ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540-2544) ยังได้ให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จะประสบความสำเร็จได้ต้องพัฒนา มหาวิทยาลัยแพทย์ก็ได้ตระหนักในด้านนี้ตลอดมา เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาร่วมงาน โดยมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร บำรุงรักษาบุคลากรรวมทั้งการประเมินบุคลากร (มหาวิทยาลัยแพทย์, 2538) ดังจะเห็นได้จากการกำหนดแนวทางการบริหารงานบุคลากร ปี พ.ศ. 2538-2542 ไว้เป็นด้าน ๆ ดังนี้

#### ด้านความเสมอภาคและการสรรหาบุคลากร

มีการวางแผนในด้านกระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ผู้สอน จะต้องได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษเป็นแบบเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้พร้อมไปกับกำหนดเกณฑ์สำคัญที่คำนึงถึงคือ ทักษะคติ เจตนาคติที่มีต่องานและต่อสถาบัน

#### ด้านการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังทั้งนโยบายและการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเช่นการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรโดยตรงคือหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีสายการบังคับบัญชาอยู่ภายใต้การดูแลของอธิการบดีโดยจะ เน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร อาทิ การจัดอบรมในระหว่างปฏิบัติงานในทุกงานและทุกระดับชั้น การสนับสนุนการลาศึกษาต่อ การฝึกอบรมดูงานภายนอกสถาบันรวมทั้งการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ทั้งนี้โดยให้ขึ้นอยู่กับระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ระบอบเขต บทบาทหน้าที่ของบุคลากรและงานที่ปฏิบัติ



ด้านสวัสดิการ การสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร

การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆ จะมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมรอบข้าง กับทั้งเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และแรงจูงใจสำหรับบุคลากร

ด้านส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ

โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความวิริยะอุตสาหะ และเสียสละ เพื่อส่วนรวม จัดให้มีระบบประเมินบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เพื่อจะได้มีการให้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง

ด้านส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรม

มหาวิทยาลัยส่งเสริมกิจกรรมเพื่อความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากร เพื่อให้เกิดความรักและห่วงแหนสถาบัน พร้อมกับเปิดโอกาสและช่องทางที่เหมาะสมให้มีการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร

กล่าวได้ว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรขององค์การใดก็ตามมักประสบกับปัญหาและอุปสรรคนานาประการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สาเหตุหลายประการของปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ กุลธน ธนาพงศธร (2527, หน้า 177-179) จำแนกออกเป็น 5 ประการ คือ

#### 1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะดำเนินการประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ส่วนหนึ่งมีผลมาจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานจนกระทั่งถึงเจ้าหน้าที่ดำเนินการทุกคน งานการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะเป็นงานช่วยเหลือสนับสนุนเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบุคคลต่างมักพอใจทำงานในงานหลักมากกว่างานช่วยเหลือสนับสนุน เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้มักไม่เต็มใจปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว แต่จะชวนขวายเป็นคำร้างตำแหน่งต่างๆในสายงานหลัก

#### 2. ปัญหาด้านวิทยากร

องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร คือตัววิทยากร ปัญหาที่มักจะพบเสมอเกี่ยวกับวิทยากรได้แก่การสรรหา ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นวิทยากรที่มีอยู่น้อยมาก

ส่วนใหญ่ในปัจจุบันมักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี และมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกเล่าถึงประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจะพูดถึงเทคนิควิธีการพัฒนางานและตัวของผู้เข้าร่วมพัฒนา อันเป็นผลทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีโอกาสได้รับความรู้ในสิ่งใหม่ ๆ น้อย จึงเป็นผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงการเข้ารับการพัฒนา ดังนั้นคุณสมบัติสำคัญของวิทยากรจึงต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการและเทคนิคในการถ่ายทอดอย่างถูกต้องเหมาะสม

มณีรัตน์ จำรูญรัตน์ (2533, หน้า 33) กล่าวถึงการสรรหาวิทยากรว่า การกำหนดวิทยากรควรให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและหัวข้อวิชาโดยแบ่งแหล่งที่มาของวิทยากรออกเป็น 2 ลักษณะคือ

#### 1. วิทยากรจากภายในองค์กร

ข้อดี เป็นกันเอง ติดต่อเชิญได้ง่าย รู้ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี ซึ่งทำให้สามารถอธิบายเรื่องราวต่างๆ ได้ตรงจุด

ข้อเสีย ผู้ฟังมักจะไม่เกรงใจ และวิทยากรมักจะไม่ค่อยมีการเตรียมตัว บางคนไม่มีความสามารถในการถ่ายทอด

#### 2. วิทยากรจากภายนอกองค์กร

ข้อดี ผู้เข้าอบรมให้ความสนใจและ เกรงใจ มีการเตรียมตัวดีผู้ฟังได้รับความรู้ใหม่ๆ

ข้อเสีย ไม่รู้สภาพปัญหาของหน่วยงานอย่างแท้จริง ติดต่อเชิญยากอาจพูดนอกเรื่องและใช้งบประมาณมาก

สรุปคุณสมบัติของวิทยากรที่ดี

- 2.1 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในหัวข้อนั้นเป็นอย่างดี
- 2.2 มีประสบการณ์การทำงานในเรื่องที่บรรยาย
- 2.3 มีความสามารถในการถ่ายทอด
- 2.4 มีบุคลิกดี
- 2.5 เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในวงการนั้น

### 3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนากันหนึ่ง ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาว่าเมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง แต่จะเข้ารับการพัฒนาเพราะคำสั่งบางคนก็คิดว่าเป็นการลงโทษหรือผู้บังคับบัญชาไม่ชอบเป็นส่วนตัว จึงทำให้มีอคติไม่เต็มใจรับการพัฒนา

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร เห็นว่าเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่ถูกบังคับให้เป็นเช่นเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียนเป็นการเสียเวลา เสียเงินโดยเปล่าประโยชน์

3.3 บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยมพอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยปฏิบัติมา และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3.4 บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะสอนตน ไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอที่ยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้ และบุคลากรบางคนมีทัศนะเชื่อมั่นว่าเนื้อหาสาระโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีหรือหลักวิชาการที่สูงส่ง ไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริง

### 4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

สถานที่และอุปกรณ์เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะความพร้อมของอุปกรณ์ ความสะดวกด้านต่างๆตลอดจนความเหมาะสมของสถานที่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องลงทุนสูง

นอกจากนี้ มณีรัตน์ จารุณรัตน์ (2533, หน้า 15) ได้ให้แนวคิดในการพิจารณาเกี่ยวกับสถานที่จัดฝึกอบรมว่าควรพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาและหลักสูตรงบประมาณ ความสะดวกในการเดินทาง ความปลอดภัย ความเหมาะสมที่จะใช้เป็นห้องจัดฝึกอบรม เช่นมีสิ่งอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการฝึกอบรม มีอากาศปลอดโปร่ง ไม่มีเสียงรบกวน เป็นต้น

5. ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากร โครงการพัฒนาบุคลากรขององค์การ มักประสบกับปัญหาและอุปสรรคอันเนื่องมาจากตัวผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน คือ นักบริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร จึงไม่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้มีความสำคัญผิด คิดว่าการพัฒนาบุคลากร สามารถแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

ได้ทุกปัญหา เมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตามต้องการ จึงต่อต้านและประการสุดท้ายนักบริหารบางคน เล็งเห็นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่จัดการพัฒนาบุคลากรและวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการและดำเนินการต่างๆ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมามากมาย

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยวิธีการที่หลากหลาย จะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งคงไม่เพียงพอ โดยเฉพาะองค์ประกอบสำคัญในเรื่องตัวบุคคลที่จะต้องยอมรับการพัฒนาตัวเขาเอง ไม่ใช่อาศัยแต่องค์การเท่านั้นที่เล็งเห็นความสำคัญเพียงด้านเดียว เมื่อทั้งบุคลากรและองค์การมีความเข้าใจที่ตรงกัน ยอมรับการพัฒนาบุคลากร ผลดีก็จะเกิดกับการทำงานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

#### การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ผู้ศึกษาพบว่าการศึกษาศาสนาปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเป็นการศึกษาในหลายๆหัวข้อเรื่องที่มีหัวเรื่องของการพัฒนาบุคลากรปรากฏรวมอยู่ด้วยเท่าที่ค้นคว้าปรากฏในรายงานผลการศึกษาของ ชิด บุรีโสคม (2523) เรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย พบว่า ในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยครูในประเทศไทย ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ปัญหาและอุปสรรคในด้านการพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยครูยังขาดงบประมาณ ขาดการวางแผนบุคลากร ขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาที่ดำเนินการอยู่มักจะไม่ตรงกับสาขาวิชาที่มีความจำเป็น รวมทั้งขาดความจริงใจที่จะสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเมื่อพิจารณารายงานผลการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2525) เรื่องปัญหาการนิเทศการศึกษาที่เกี่ยวกับการจัดอบรมครูที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่ครูประจำการของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พบว่ามีปัญหาดังนี้ คือการอบรมซ้ำตัวบุคคล ขาดการนำเอาความรู้จากการอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร การติดตามผลและการประเมินผล หลังการศึกษอบรมมีการทำน้อยมาก แต่เมื่อเรียงลำดับปัญหาและอุปสรรคในการจัดอบรมครูจากมากไปหาน้อยจะพบว่าปัญหาหลักคือ ขาดเงินงบประมาณ ขาดสถานที่อบรมที่เหมาะสม ขาดวิทยากรที่มีความรู้ที่เหมาะสม และการประสานงานกับหน่วยงานอื่นไม่ราบรื่น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของคุณย่นอกโรง เรียบของ

จังหวัดในภาคเหนือตามทัศนะของผู้บริหารและครุภัณฑ์อาจารย์ โดยผลการศึกษามีความคล้ายคลึงกับการศึกษาของ นคร คำธิตา (2529) พบว่า กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าขาดงบประมาณในการดำเนินงานด้านนี้ ส่วนกลุ่มครูและอาจารย์เห็นว่า การหมุนเวียนงานและสับเปลี่ยนหน้าที่มีน้อยมากซึ่งทำให้เกิดการสร้างบารมีและฐานอำนาจ นอกจากนี้ยังขาดการวางแผนงานด้านบุคลากรอย่างมีระบบ และบุคลากรในส่วนภูมิภาคก็ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารชั้นสูงน้อยมาก

นอกจากนี้ วรรณิการ์ พงษ์สนิท (2525) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของคณาจารย์ในด้านการพัฒนาการเรียนการสอน วิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมในโครงการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลปรากฏว่าคณาจารย์มีความต้องการเสริมความรู้ด้านการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วยความรู้ พื้นฐานเพื่อการสอน วิธีการสอน การดำเนินการสอน ประเมินผล การสอน และการใช้สื่อการสอน ส่วนในด้านวิธีการและรูปแบบของการพัฒนาคณาจารย์ก็ได้เสนอโครงการประกอบด้วย โครงการย่อยได้แก่ โครงการประเมินผลการสอนระยะเวลา 1-2 วัน มีลักษณะของการจัดกิจกรรมในรูปแบบของการประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดเอกสารให้คณาจารย์ได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในโอกาสต่อไป โครงการนี้จะจัดสำหรับอาจารย์ใหม่เป็นประจำทุกปี และจัดบริการแก่คณาจารย์ทั่วไปตลอดปีการศึกษา ในทำนองเดียวกัน รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทุกระดับล้วนเห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสาย ก. ทั้งสิ้นและมีการสนับสนุนให้มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน ด้านวิชาการและด้านการบริหาร โดยวิธีการไปศึกษาดูงาน การประชุม การฝึกอบรมอันเป็นภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาการสอนโดยตรง การพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้บริหาร การพัฒนาหลักสูตรกระบวนวิชาและการวิจัย จากการศึกษายังได้พบสาเหตุปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมากที่สุด คือ ขาดการหาข้อมูลความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาอย่างจริงจัง รวมถึงขาดการติดตามผล ส่วนนโยบายระดับปานกลาง ประกอบด้วยบุคลากรสาย ก. ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดงบประมาณสนับสนุน นโยบายไม่ชัดเจน ขาดวิทยากรเฉพาะด้าน และวิธีการจัดไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร

และพบรายงานการศึกษาของ วัลภา ลีมสกุล (2537) เรื่องการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ ผลการศึกษาพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลด้านการให้ได้มา

ของบุคลากรทางภาควิชา และสถาบันเป็นผู้จัดทำแบบคัดเลือกรวมจากผู้มีคุณวุฒิ ความสามารถและประสบการณ์ นักหาคือได้รับจัดสรรอัตรากำลังน้อย มีระบบอุปถัมภ์งบประมาณมีสนับสนุนไม่เพียงพอ ผู้ที่แนะนำการปฏิบัติงาน และรายละเอียดการทำงานเป็นหัวหน้าภาควิชาและเพื่อนร่วมงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปัญหาอยู่ที่บุคลากรที่ได้มามากไม่ค่อยมีคุณภาพการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมโครงการพัฒนาจัดขึ้นได้แก่การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมการวิจัย การเผยแพร่ข่าวสาร แต่ละสาขางานได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณา การบำรุงรักษาบุคลากรจัดสวัสดิการไม่ทั่วถึง ปัญหาใหญ่ที่พบเป็นเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอ รวมทั้งมีการลาออกไปประกอบอาชีพอื่น ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับรายงานการศึกษาของ สหัชยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541) เรื่องการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหา อุปสรรคด้านหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ขาดงบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษาดูงาน การศึกษาต่อมีปัญหาอุปสรรคเรื่องความยุติธรรม ทุนการศึกษารวมทั้งแหล่งทุนไม่เพียงพอด้านการฝึกอบรม สัมมนา มีปัญหาอุปสรรคเรื่องการจัดแจงเข้าร่วมกิจกรรมทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก ด้านการวิจัยขาดแหล่งทุนวิจัยจากต่างประเทศ เอกสารการค้นคว้าไม่เพียงพอและขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับส่วนที่ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์มีผลงานทางวิชาการเพื่อโอกาสในตำแหน่งทางวิชาการ และด้านบุคลิกลักษณะคุณธรรม จริยธรรม มีปัญหาความร่วมมือในกิจกรรม การพัฒนาคณาจารย์ การยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกันในกลุ่มของคณาจารย์

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องที่ได้ตรวจสอบมา พอจะนำมาสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญยิ่งในทุกองค์กรที่องค์กรจะต้องให้การส่งเสริมสนับสนุนในทุกด้านและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบตลอดจนบุคลากรทุกระดับก็ต้องรับการพัฒนา ในด้านความรู้ความสามารถเพื่อสร้างให้คนมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบุคลากรเองต้องยอมรับและพร้อมรับการพัฒนาให้พร้อมที่จะเผชิญกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งเพื่อเป็นการก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันถือเป็นการสร้างคนที่มีความพร้อมในทุกด้าน ดังนั้นการให้ทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นแนวทางต่อการศึกษาดังกล่าว