

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับงานวิจัย ฉบับนี้เสนอเอกสารงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่หนึ่งกล่าวถึงแนวคิด พื้นฐานและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่สอง หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการ พัฒนาบุคลากร ตอนที่สาม แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพบุคคลในองค์การ ตอนที่สี่ กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

2.1 แนวคิดพื้นฐานและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ได้นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคมทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ประเพณีวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตของมนุษย์ มนุษย์ซึ่งเป็น ทรัพยากรของสังคมที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และเป็นตัวกำหนดความเป็นไปของสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากทรัพยากรอื่น กล่าวคือ ทรัพยากรอื่นเมื่อนำมาใช้อย่างเหมาะสมแล้วจะยังมีทั้งประสบการณ์และมีคุณค่าที่จะทำประโยชน์ ให้กับสังคมได้อย่างมากที่สุด การพัฒนาคนให้มีศักยภาพเต็มเปี่ยมเพื่อปรับตัวให้ทันกับกระแสการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมจึงเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้กลายเป็นเป้าหมายสำคัญ และเร่งด่วนของการพัฒนาประเทศในหลายประเทศทั่วโลกควบคู่ไป กับการส่งเสริมพัฒนาทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่กำลังก้าวหน้าอย่างมากในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะได้ ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นว่า หากในสังคมใดหรือประเทศใดมีประชากรที่ขาดคุณภาพ เป็นจำนวนมากแล้วการพัฒนาประเทศจะไม่สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันที่ชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุก ๆ ด้านนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพหรือศักยภาพของคน ใน การพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงจึงควรจะเริ่มหรือมุ่งเน้นที่คนเป็นจุดศูนย์กลางก่อน เพื่อจะนำไปสู่การ พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

การก้าวเข้าสู่การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศไทย ประกอบกับ ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้ส่งผลทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในสังคมไทย มนุษย์จำเป็นต้องปรับตัวเองเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพ สังคมในปัจจุบัน จากความจำเป็นนี้จึงทำให้เป้าหมายของการพัฒนาประเทศไม่ได้เป็นเพียงการมุ่งเน้น การพัฒนาเฉพาะทางด้านเศรษฐกิจหรือทางด้านสังคมเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องมุ่งเน้นการ พัฒนาคนให้มีคุณภาพ เนื่องจากคุณภาพของคนเปรียบเสมือนเป็นทั้งปัจจัยและผลของการพัฒนา "การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ได้ถูกกำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535 – 2539) ซึ่งแตกต่างจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) มุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาคนไว้ ส่วนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549) เป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะปานกลางที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะยาว และมีการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ในด้านแนวคิดที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาคนนั้น นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนและละเอียดอ่อน (สุจิตตราภรณ์ คำสะอาด : 2539) การพัฒนาคนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนทำได้ยากและไม่สามารกำหนดสูตรสำเร็จตายตัว สำหรับการพัฒนาคนในทุกกลุ่มได้ กลยุทธ์และมาตรการประเภทหนึ่งอาจมีความเหมาะสมที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของคนกลุ่มหนึ่งได้แต่ไม่สามารถสร้างประโยชน์หรือได้ความช่วยเหลือแก่คนอีกกลุ่มหนึ่งได้ และบางครั้งอาจสร้างปัญหาเพิ่มขึ้นแก่คนกลุ่มดังกล่าวอีกด้วย (บังอร โสพัส : 2539) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะหมายถึง กระบวนการเสริมสร้างป้องกัน และแก้ไขทักษะความรู้และจิตลักษณะของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ และมีพฤติกรรม และการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวัย และสถานการณ์แวดล้อม เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงของสังคมหรือองค์การที่ร่วมอยู่นั้น

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2537) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีวิวัฒนาการมาจากการบริหารงานบุคคล เนื่องจากพบว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบหรือตัวแปรสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต หรือประสิทธิภาพในการทำงาน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล (Individual) กลุ่ม (Group) และองค์การ (Organization) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเรื่องงาน (Task) ว่าควรจะทำงานอะไรให้บรรลุผล และเรื่องของกระบวนการทำงาน (Process) ว่าควรจะทำงานให้บรรลุผลอย่างไร

2.1.2 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล

दनัย เทียนพุ่ม (2533) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นหมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีจุดเน้นในกลุ่มย่อยที่ต่างกันขององค์ประกอบทั้ง 3 คือ

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษา
3. การพัฒนา

Leonard Nadler (1980) ได้แบ่งขอบข่ายงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development-HRD) ไว้ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training)
2. การศึกษา (Education)
3. การพัฒนา (Development)

พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2537) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดใหม่ในปัจจุบันต้องผสมผสานวิธีการพัฒนา 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
2. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)
3. การพัฒนาทางอาชีพ (Career Development)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการที่จะเสริมสร้างหรือป้องกันแก้ไขให้กับบุคคลทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะทัศนคติหรือเจตคติ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

2.2 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

“ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร” คุณลักษณะของบุคคลที่จะเป็นทรัพยากรที่ดีและมีค่าขององค์กรนั้น ควรจะมีความรู้ความสามารถในวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบอยู่ มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และสายตากที่กว้างไกล สามารถปรับตัวเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคมสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้สามารถสร้างให้มีในตัวทรัพยากรบุคคลได้ หากมีการพัฒนาคนหรือการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุสู่เป้าหมาย

2.2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะการพัฒนาบุคลากรจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับ การผูกพัน การยอมรับ และการปรับปรุงสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้นและส่งผลสะท้อนทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีผลผลิตและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ได้มีผู้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “การพัฒนาบุคลากร” ไว้อย่างกว้างขวาง ดังนี้

สมาน รังสิโยภุชฎี (2530) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดียิ่งขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

สุเทพ บุญเดิม (2530) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการดำเนินการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและบุคลิกภาพของบุคคลในองค์กร โดยจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ในองค์กร เพื่อมุ่งให้บุคคลในองค์กรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกศินี หงส์นันทน์ (2531) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้อง

ชาญณรงค์ ช่างษ์ (2535) ได้สรุปถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยเน้นการพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน ตลอดจนจัดให้มีการเพิ่มทักษะ ประสบการณ์ โดยตั้งเป้าหมายว่า การพัฒนาบุคคล ควรจะได้ผลในทางบวก อย่างน้อยก็ให้เกิดความกระตือรือร้นต่อการทำงานของคนมากยิ่งขึ้น และจะได้ฝึกอบรมหรือเห็นแบบอย่างที่ดี เพื่อนำไปปรับปรุงงานที่ตนทำอยู่ก่อนแล้วให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโลก ถ้าคนมีคุณภาพดีแล้วทุกอย่างก็จะตามมาในทางที่ดี เพราะคนเป็นผู้สร้างทุกอย่าง ทั้งวัฒนธรรม อารยธรรม ศิลปะ สุนทรีย และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น การปกครอง ศิลธรรม จริยธรรม ทุกอย่างก็จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นก่อนที่จะทำการพัฒนาอย่างอื่น ๆ ต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนาและเข้าใจความหมายอันแท้จริงของการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน

दनัย เทียนพุก (2537) การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาองค์กร การออกแบบงานใหม่

จากความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการในการที่จะพัฒนาศักยภาพของคนให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ และสร้างเสริมในด้านทัศนคติ ค่านิยมของบุคคล เพื่อจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นขั้นตอนหรือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและเด่นมากที่สุด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2532) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น และนอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือในกรณีที่บุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้นย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนักจึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้นหรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้นถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเสียก่อนก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงาน ที่จะต้องปฏิบัติตั้งแต่แรกก็ย่อมที่จะไม่คอยสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลง จะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

งามนิจ จันทร (2536) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งให้ได้ผลงานสูงขึ้น ซึ่งย่อมจะนำผลสำเร็จมาสู่หน่วยงานด้วยเป็นส่วนรวม ซึ่งอาจสรุปผลที่หน่วยงานได้รับจากการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของบุคลากรให้มีชีวิตจิตใจรักงานและทำงานได้ผลมากขึ้น

2. เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ลดการสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่องบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงไปด้วย

3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง การปฏิบัติงานควรได้รับการอบรม แนะนำเสียก่อน เพราะจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและทันเวลามากกว่า

4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลงไม่ต้องเสียเวลา ชี้แจงในการสั่งงาน ทั้งยังลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง

5. ช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน
ในด้านความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ก็เช่นกัน ได้มีผู้สรุปถึงความจำเป็นของการ
พัฒนาบุคลากรไว้อย่างกว้างขวาง ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (อ้างใน สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ 2533) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนา
บุคลากรว่า การสรรหา และการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หา
ยุติลงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้งซึ่งจำเป็นจะต้อง
นำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์กรจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึง
จำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

งามนิจ จันทร (2536) การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก
เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของระบบงานและวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ แม้ว่าจะใช้
ระบบการคัดเลือกดีเพียงใดก็ตาม บุคคลก็ยังคงต้องได้รับการพัฒนา เพราะคุณสมบัติของตำแหน่งงาน
ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าของวิทยาการ หรือเมื่อบุคคลทำงานไปนาน ๆ พฤติกรรมต่าง
ๆ ก็อาจจะเปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา การพัฒนาบุคลากร จึงมีความสำคัญต่อ
หน่วยงานที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผลที่ได้ย่อมตกอยู่กับหน่วยงานนั่นเอง

จากการศึกษาถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรตามที่กล่าวแล้ว พอจะ
สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารงาน
บุคคล สามารถทำให้บุคคลได้รับความรู้ ความชำนาญ และทักษะเพิ่มขึ้นสามารถที่จะติดตาม
วิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาได้ทัน เพราะความเจริญทางวิชาการและ
เทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนงานการพัฒนาการในระบบสังคมนั้นจะก้าวไปโดยไม่หยุดอยู่กับที่
นอกเหนือไปจากความรู้ ความชำนาญ และทักษะที่เพิ่มขึ้นแล้ว การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการส่งเสริม
และพัฒนาทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพให้แก่บุคคลซึ่งนอกสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพอีก
ด้วย

2.2.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

สำหรับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ในการ
พัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่ามี
วัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้บุคคลมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
2. เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิติ ดัยคานนท์ (2533) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ประการคือ

1. เพิ่มพูนทักษะในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเพิ่มพูนและปรับปรุงวิชาการและ
เทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน
3. เพื่อการเพิ่มผลผลิต

4. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้เขามีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงาน เช่น การเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ตัวเขา

เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความสุขเกิดความพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรต้องทำอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้ตามทันโลกและวิชาการใหม่ ๆ

จึงอาจกล่าวได้โดยสรุปว่า วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรก็เพื่อให้บุคคลได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรได้รับผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรก็เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ และเพื่อให้ได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2.4 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ทวิบูรณ์ หอมเย็น (2526) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการและแบบกึ่งพิธีการ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือเป็นหมู่คณะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ เสริมสร้างทักษะและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงาน แบ่งเป็นหลายประเภท ได้แก่

1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)

1.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill training)

1.3 การพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)

1.4 การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร (Executive development)

1.5 การดูงานนอกสถานที่ (Study tour)

1.6 การประชุมอภิปราย (Conference)

1.7 การบรรยายและสาธิต (Lecture and Demonstration)

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการแนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำงานและการปฏิบัติตนในทางที่ควร และเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม ได้แก่

2.1 ส่งไปฝึกอบรมดูงาน การศึกษาต่อเป็นรายบุคคล

2.2 การสอนงาน (Coaching)

2.3 การหมุนเวียนกันทำงาน (Job Rotation)

2.4 การให้ปฏิบัติหน้าที่แทน

2.5 การให้บุคลากรช่วยเหลืองานกัน

2.6 ให้ไปสังเกตการณ์

2.7 สนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้อง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลควรแยกการนิเทศเพื่อพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่ม และการนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวกันอยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็น

ประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ ทักษะคิด และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศ แสดงออกด้วยวิธีการจัด และพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบ นั้น จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมายขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสบการณ์ ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ซึ่ง จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบ ดังนี้

1. การจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
3. การฝึกงาน (Internship)
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การอภิปราย (Pannel Discussion)
8. เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference)
9. การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
10. ทักษะศึกษา (Field Trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบ ดังนี้

1. การฝึกงาน (Intership)
2. การเรียนรู้งานจากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
3. การเลือกวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course)
4. การเข้ารับการฝึกอบรม (In Serve-Traning)
5. การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership)
7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practic)
8. การอ่าน (Reading)
9. การเขียน (Writing)
10. การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น (Inter Visitation)
11. การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organization)
12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
13. การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

บรรจง อภิตกุล (2527) ได้เสนอว่ากิจกรรมการพัฒนามีหลายประเภท เช่น

1. การบรรยาย (Lecture) คนเดียวหรือคณะ
2. การลงมือปฏิบัติจริง (On-the-job-training)
3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)
4. การแสดงบทบาท (Role Playing)
5. การสาธิต (Demonstration)
6. การฝึกจำลอง (Simulation)

ธีรยุทธ ห่อเลิศรัตน์ และอัญชญา เวลารัชย์ (2528) ได้จำแนกกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน
 - 1.1 การฝึกอบรม (Training)
 - 1.2 การสอนงาน (Job Instruction & Coaching)
2. กิจกรรมการบริหารงาน
 - 2.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)
 - 2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
 - 2.3 การเตรียมตัวแทนหรือให้ทำหน้าที่ช่วย (Under Study)
 - 2.4 การให้รักษาการแทน (Acting)
 - 2.5 การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee)
 - 2.6 การให้ร่วมในคณะทำงาน (Working Group)
 - 2.7 การดูงาน (Study Tour/Visit)
 - 2.8 การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)
 - 2.9 การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)
 - 2.10 การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างคุณภาพของงาน (Q.C. Circle)
 - 2.11 การจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์กร
3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง
 - 3.1 การให้ทุนการศึกษาต่อ
 - 3.2 การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การศึกษาผู้ใหญ่/การศึกษาแบบเปิด)
4. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่
 - 4.1 การจัดโปรแกรมการศึกษา (Programmed Instruction/Modular Program)
 - 4.2 การจัดให้คู่มือปฏิบัติงาน (Job Manual)
 - 4.3 การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ (Reading Assignment)
 - 4.4 การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน
 - 4.5 การส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ
 - 4.6 การส่งเข้าประชุมหรือเป็นสมาชิกชมรมวิชาชีพ

สรุปได้ว่า วิธีการในการพัฒนาบุคลากรหรือกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธีเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตามหากสรุปกิจกรรมหรือวิธีการของการพัฒนาบุคลากรแล้วอาจแยกได้เป็น 2 รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

1. รูปแบบของกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการหรือกระทำที่เป็นกลุ่มหรือหมู่คณะโดยหน่วยงานเป็นผู้จัดให้ หรือจัดขึ้นโดยหน่วยงานอื่นและหน่วยงานส่งบุคลากรเข้าไปร่วม
2. รูปแบบของกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการหรือกระทำโดยตัวบุคลากรเองหรือกระทำเป็นรายบุคคล

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพบุคคลในองค์การ

ในองค์การและหน่วยงานต่างๆ ซึ่งได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสำหรับหน่วยงานของตน ดังนี้ จึงต่างก็จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานด้วยวิธีการมากมายรูปแบบ แต่ต่างก็มีเป้าหมายเดียวกันคือ พัฒนาศักยภาพบุคคลในหน่วยงานของตนให้มีศักยภาพและทำประโยชน์ให้กับหน่วยงานได้อย่างสูงสุด จนในบางครั้งลืมนึกไปว่าการพัฒนาบุคคลนั้นเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน เนื่องจากเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งต้องระลึกไว้ว่า คนไม่ใช่เครื่องจักรที่เราสามารถนำมาซ่อมแซมได้ตลอดเวลาเมื่อเกิดชำรุดหรือขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำการซ่อมแซมเสร็จก็นำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดิม หรือเพิ่มเทคโนโลยีเข้าไปก็จะสามารถให้ผลผลิตยิ่งได้กว่าเก่า แต่ "คน" เป็นทรัพยากรชนิดเดียวที่มีชีวิตและมีความรู้สึกนึกคิดหากเป็นวัตถุหรือสิ่งของเมื่อต้องการจะปรับปรุงหรือพัฒนาเพียงแต่มีความพร้อมในเรื่องของงบประมาณ หรือผู้มีความรู้ความชำนาญที่จะพัฒนา ก็จะได้วัตถุหรือสิ่งของที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ แต่สำหรับคนนั้น การที่จะมุ่งหวังให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกิจกรรมการพัฒนาบุคคลที่องค์การหรือหน่วยงานจัดขึ้นเพื่อมุ่งหวังพัฒนาบุคคลของตนให้ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนการปฏิบัติงานนั้น อาจจะได้ผลบ้างก็เพียงเล็กน้อยหรืออาจจะไม่ได้ผลเลย เพราะเป็นการกระทำในระยะเวลาอันสั้น ในขณะที่พฤติกรรมของบุคคลนั้นได้สร้างสมมาเป็นเวลานาน จนเกิดเป็นนิสัยถาวร การพัฒนาบุคคลจึงต้องคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของคนด้วย การพัฒนาบุคคลที่ให้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า หรือได้ประสิทธิภาพจะต้องเกิดจากที่บุคคลนั้นมองเห็นคุณค่า และต้องการพัฒนาตนเองโดยเกิดจากความรู้สึกที่ตนเองต้องการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะเรื่องของอาชีพการงาน เพราะปัจจัยสำคัญที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้เห็นว่าบุคคลนั้นประสบความสำเร็จในชีวิตคือ ความเจริญก้าวหน้าและการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ในชีวิตการทำงานของคนเรานั้นส่วนใหญ่ก็ด้วยมุ่งหวังในสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ ความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จอันเป็นความรับผิดชอบต่อหน่วยงานส่วนรวม และต่อประเทศชาติ ต่อประชาชน (สินี : 2524) ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การจึงได้ถูกนำมาใช้เป็นแบบแผนและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพบุคคลในองค์การควบคู่ไปกับแนวคิดในเรื่องการพัฒนาที่เริ่มต้นจากตัวบุคลากรเอง หรือการพัฒนาตนเองของบุคลากร

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การ

องค์การหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาย่อมต้องการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีส่วนต่อความสำเร็จขององค์การได้แก่ทรัพยากรบุคคลโดยที่บุคลากรที่เข้ามาในองค์การนั้นได้ผ่านการกลั่นกรอง และเป็นที่ยอมรับว่าองค์การจะมีคนซึ่ง มีศักยภาพ (Potential) คือ มีความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ แต่ทว่าในความเป็นจริงตามธรรมชาติของมนุษย์แล้ว มนุษย์ทำงานเพียงแต่ใช้ความสามารถที่มีอยู่ของตนเพียงเล็กน้อยเท่านั้นก็สามารถอยู่ได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องพัฒนาหรือจูงใจอย่างไรจึงจะใช้สมาชิกในองค์การได้ทำงาน และใช้ความสามารถที่เขา มีอยู่ให้เพิ่มสูงขึ้น ตามที่องค์การต้องการ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์ : 2531) และความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรนับวันแต่จะปรากฏเด่นชัดและทวีความสำคัญในตัวของมันเองยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว เหล่านี้เป็นสภาพภายนอกหรือสภาพแวดล้อมตัวบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลนั้นต้องยอมรับว่าบุคคลในองค์การมีแนวโน้มจะก้าวไปสู่ระดับไร้ความสามารถด้วยกันทุกคน ซึ่งมีสาเหตุมาจากไม่มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล (อรุณ รักธรรม : 2524) หากคนได้รับการพัฒนาแล้วก็มีคุณภาพ และคุณภาพของคนคือกุญแจดอกแรกที่จะไขไปสู่ความสำเร็จทั้งหลาย (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน : 2529) มีแนวคิดและทฤษฎีที่มีผลกระทบและก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของส่วนตัวบุคคลและในส่วนขององค์การ ซึ่งทั้งองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าในภาครัฐบาล หรือภาคเอกชนต่างนำมาใช้กำหนดเป็นเป้าหมายทางด้านเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากรอย่างมากมายซึ่งก็ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ ว่าต้องการเน้นทางด้านใดหรือเรื่องใด ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การเพียงบางส่วนเท่านั้น คือ ทฤษฎีของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ ซึ่งได้อธิบายถึงทักษะเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของเฮอริชเบอร์กและบาร์บาตา ซึ่งได้อธิบายถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ซึ่งได้อธิบายถึงระดับความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไป

1. ทฤษฎีของโรเบิร์ต แอล แคทซ์

โรเบิร์ต แอล แคทซ์ ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสรุปได้ว่านักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการซึ่งอาจจะฝึกฝนขึ้นมาได้มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิดอันเป็นความเชื่อกันมาแต่เดิม ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะทางด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะอย่าง (Technical Skills) ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skills) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะ และขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างด้านต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นได้อย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง

หน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการขจัดความขัดแย้ง

1.2 ทักษะทางด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะอย่าง (Technical Skills) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่างโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการบวนการดำเนินการหรือเทคนิค รวมทั้งการคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วย ทักษะทางด้านเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย ทักษะด้านวางแผนงานหรือโครงการ ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม ทักษะติดต่อสื่อสาร และทักษะทางการจัดการ

1.3 ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการฝึกพลังความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้อย่างดี ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้บังเกิดความศรัทธาเชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในด้านนี้ ผู้บริหารต้องใช้ทักษะเชิงมนุษย์ เช่น การกระทำตัวเป็นแบบอย่าง การพูด การประสานงาน และการเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ

2. ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของเฮร์ซเบิร์ก และบาร์บาตา

เฮร์ซเบิร์ก และบาร์บาตา (Herzberg and Barbarta, 1959) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งในแง่การศึกษาวิจัยและในเชิงบริหารโดยเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor) ซึ่งเฮร์ซเบิร์ก เชื่อว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน สามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1 องค์ประกอบแรงจูงใจ (Motivation Factors) หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวงานและความสำเร็จก้าวหน้าของงานประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการดังนี้

- 2.1.1 ความสำเร็จของงาน
- 2.1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ
- 2.1.3 ลักษณะของงาน
- 2.1.4 ความรับผิดชอบ
- 2.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

2.2 องค์ประกอบอนามัย (Hygiene Factors) หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัย 11 ประการ ดังนี้

- 2.2.1 รายได้
- 2.2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
- 2.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 2.2.4 ฐานะของอาชีพ
- 2.2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

2.2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2.2.7 วิธีการปกครองบังคับบัญชา

2.2.8 นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน

2.2.9 สภาพการทำงาน

2.2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว

2.2.11 ความมั่นคงในงาน

3. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

ความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีนี้กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการนี้ไม่มีอันสิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นจะเกิดขึ้นอีก มาสโลว์ เรียกว่า ลำดับชั้นของความต้องการ 5 ชั้นคือ

3.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย อาหาร และยารักษาโรค เป็นต้น

3.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs) เช่น ปลอดภัยจากอันตราย มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ฐานะการทำงาน เป็นต้น

3.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social and Belongingness) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในสังคม ต้องการความรัก ต้องการเป็นเจ้าของ

3.4 ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Esteem on Status) คือ ความต้องการให้สังคมยกย่องตัวเอง มีคนนับหน้าถือตา มีเกียรติยศชื่อเสียง

3.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization) คือ ต้องการพบความสำเร็จทุกอย่างที่ตนเองใฝ่ฝัน

สรุปได้ว่าความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามกฎของมาสโลว์ มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นก็จะเกิดขึ้นอีก

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง (Self Development)

โดยหลักทฤษฎี มาสโลว์ ความต้องการของมนุษย์ มีอยู่ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน ความต้องการในความมั่นคงและปลอดภัย ความต้องการมีพวกพ้อง ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต ความต้องการประการหลังสุด คือ ความต้องการขั้นสูงสุดที่มนุษย์พึงมีพึงได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้โดยสรุปว่า โดยธรรมชาติและความ เป็นจริงแล้ว มนุษย์เราทุกคนมีความต้องการที่อยากเห็นตนเองก้าวไปสู่ความสำเร็จ และต้องการที่จะปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิต การพัฒนาตนเองจึงเป็นพื้นฐานและเน้นสิ่งแรก ที่มนุษย์เราต้องมีก่อนการพัฒนาอื่นใด การพัฒนาตนเองคือการพัฒนาทั้งมวล (Self Development is all Development) และถือเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องดำเนินการไปเรื่อย ๆ ครอบคลุมที่ยังไม่หยุดการทำงาน ทั้งนี้ เพราะเป้าหมายหลักของทุกชีวิต คือ สุขภาพ ได้แก่ การกินดีอยู่ดี ความสำเร็จในหน้าที่การงาน และการได้รับการยกย่องจากสังคม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องเริ่มต้นจากการสร้างฐานะตนเองให้มีครบ อยู่ดี กินดี จากนั้นก็ทุ่มเทชีวิตเพื่องานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน สิ่งก็ตามมาก็คือความเชื่อถือและการได้รับการยอมรับของสังคม เพราะฉะนั้นการพัฒนา

ตนเองต้องเริ่มจากการตระหนักในคุณค่าของตนเอง มีความมั่นใจหรือพอใจ และภูมิใจในตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งผู้ที่จะเป็นตัวของตัวเองได้นั้น ต้องหมั่นศึกษาเรียนรู้ตนเอง รู้เท่าทันตัวเอง และเลือกหาหนทางที่เหมาะสมกับตัวเองที่สุด ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิต คือ ผู้สามารถเลือกทางชีวิตที่เหมาะสมตัวเองเท่านั้น (อนุกุล เยี่ยงพฤกษวัลย์ : 2535) การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะต้องทำอยู่ตลอดเวลา จะอยู่เฉย ๆ ไม่ได้ เพราะจะเท่ากับเป็นการถอยหลัง จำเป็นต้องทำตัวให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ และต้องแสดงความสามารถให้ปรากฏและสามารถลงมือปฏิบัติได้ (สุชาญ โคนิน : 2527) การพัฒนาตนเอง จึงอาจหมายถึงการที่มนุษย์รู้จักเรียนรู้ตนเอง และสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้เจริญงอกงาม ทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญาและคุณธรรม ด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอยู่อย่างมีจุดหมาย (ศรัณย์ คำริสุข : 2522) การพัฒนาตนเองนั้น หมายความว่าไปทางการศึกษา การเรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ ด้วยวิธีการค้นคว้าและการแสวงหาความรู้ในหลาย ๆ รูปแบบ จากแหล่งต่าง ๆ โดยอาจจะทำได้โดยวิธีการศึกษาด้วยตนเอง และหน่วยงานจัดให้ (สัมภาษณ์ แก้วอาภรณ์ : 2530)

แนวคิดและรูปแบบในการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองซึ่งเป็นบรรทัดฐานของการพัฒนาทั้งปวงนั้น มีวิธีการและรูปแบบในการกระทำอย่างมากมาย แนวคิดและรูปแบบของการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะได้เสนอต่อไปนี้เป็นเพียงบางส่วน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาและวิจัย

ศรัณย์ คำริสุข (2522) ได้สรุปแนวคิดกว้าง ๆ ถึงวิธีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองซึ่งใช้ได้กับบุคคลทั่วไปดังนี้

1. ปรับปรุงอาชีพของตนเอง แบ่งออกเป็น
 - 1.1 ศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal Education) หรืออย่างไม่เป็นทางการ (Informal Education) เช่น การเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนา
 - 1.2 สนใจการเข้าฟังการประชุมทางวิชาชีพหรือทั่วไปโดยสม่ำเสมอ
 - 1.3 อ่านหนังสือ วารสาร ในอาชีพของตน หรือหนังสือพิมพ์อื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อตนและต่อวิชาชีพของตน
 - 1.4 ศึกษางานที่ตนเองปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
 2. ศึกษาความรู้ทั่วไปเพื่อความรอบรู้ในการเปลี่ยนแปลงของสังคมการเมือง เศรษฐกิจและภาวะแวดล้อม โดยการติดตามอ่านวารสารต่าง ๆ ประจำวันเสมอ ๆ
 3. ปรับปรุงตนเองด้วยการวิเคราะห์ตนเองหรือสำรวจตนเองด้วยวิธี 3 ประการ คือ
 - 3.1 การสำรวจตนเอง
 - 3.2 การเรียนรู้โดยการรับฟังการบอกรับกลับมาจากผู้อื่น (Feed Back)
 - 3.3 การเรียนรู้โดยสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น แล้วนำมาเปรียบเทียบกับตัวเรา
- ประยูร พรหมพันธุ์ (2532) “การพัฒนาในด้านใด ๆ ก็ไม่สำคัญเท่ากับการพัฒนาตนเอง” และได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารไว้ดังนี้
1. การวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและข้อบกพร่องของตนเอง
 2. นำจุดอ่อนข้อบกพร่องที่ค้นพบแล้วมาพิจารณาอย่างจริงจังทีละข้อเพื่อหาวิธีแก้ไข

3. เสริมสร้างคุณลักษณะบางประการให้เกิดขึ้นในตนเอง ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตั้งใจที่แน่วแน่และมั่นคง มีความเพียรพยายามไปสู่จุดหมายอย่างมีแผนการและมีขั้นตอนในการปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้แล้ว และเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในตนเองให้ได้

4. ต้องเป็นผู้ยึดมั่นในศีลธรรมและมีคุณธรรมที่ดี

ส่วนแนวคิดและวิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา แนะนำวิธีการดังนี้

(1) พัฒนาทัศนคติและอุดมการณ์การทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในจิตสำนึก

(2) พัฒนาความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานเพื่อให้ปฏิบัติงานเพิ่มพูนความรู้

(3) พัฒนาให้รู้จักการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น ให้มีความสามารถพัฒนา

(4) พัฒนาให้สามารถทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์กรและสังคมได้

(5) การทำให้มีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติโดยการทำให้

ผู้ปฏิบัติงานได้ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

(6) พัฒนาให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

(7) พัฒนาให้เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชาได้เมื่อจำเป็น

(8) สร้างพฤติกรรมที่ดีในการทำงานร่วมกับคนอื่น

(9) เพิ่มพูนคุณลักษณะที่ดีเพื่อให้เป็นคนที่มีคุณธรรมและมีจริยธรรมที่ดี

สุเมธ แสงนิมนวล (2537) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองว่า สามารถทำได้ 2 วิธี คือ การพัฒนาตนเองและการพัฒนาตนเองโดยผู้อื่น การพัฒนาตนเองโดยตนเองสามารถทำได้ตลอดเวลา ตรงไปตรงมาที่ยังรักตนเอง และอยากเห็นตนเองก้าวไปสู่ความสำเร็จ ส่วนการพัฒนาตนเองโดยผู้อื่นก็สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

1. การพัฒนาโดยสถานศึกษาฝึกอบรม ซึ่งจะมีเนื้อหาในด้านการพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ ความชำนาญ และทักษะในการทำงาน

2. การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่จะต้องพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี มีความชำนาญงาน เพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้า

3. การพัฒนาโดยพ่อแม่ ครูอาจารย์ และบุคคลทั่วไป

4. การพัฒนาโดยดูตัวอย่างจากบุคคลที่ดีงาม

สุรศรีมพรรณ์ ดุลยจินดา (2538) ได้เขียนบทวิเคราะห์เพื่อแนวทางการพัฒนาข้าราชการไทยไว้ในเอกสารวิชาการของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ โดยพูดถึงวิธีการในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ของข้าราชการ เพื่อให้ตนเองเป็นข้าราชการที่มีความสามารถ ด้วยวิธีการหลายแบบ ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาแบบทางการ ตามกฎหมายเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ศึกษาเพิ่มเติมได้ โดยการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ตามกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนของทางราชการ ซึ่งอาจมีรูปแบบ ดังนี้

1.1 ศึกษาเพิ่มเติม จากสถาบันการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ (ตามระเบียบการลาของทางราชการ)

1.2 เข้าฝึกอบรม/สัมมนา กับสถาบันที่จัดฝึกอบรมสัมมนาของทางราชการ เช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. สำนักฝึกอบรม สถาบันฝึกอบรมของเอกชน เป็นต้น

1.3 เข้าดูงาน ฝึกงาน ประชุมทางวิชาการ

1.4 รับการชี้แนะและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

2. วิธีการแบบไม่เป็นทางการ สามารถทำได้ด้วยตนเองได้โดยไม่ต้องลงทุนมากแต่ต้องใช้เวลาจากการเที่ยวเตร่ พักผ่อน มาใช้ในการนี้ เช่น

2.1 ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา วารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์ เอกสารวิชาการต่าง ๆ ฯลฯ

2.2 ศึกษาสังเกตพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน และในความประพฤติ

2.3 โดยการศึกษาหลักธรรมของพระพุทธศาสนาต่าง ๆ ในส่วนที่เอามาประยุกต์กับการทำงานได้ เช่น ธรรมะข้ออิทธิบาท 4 สังคหวัตถุ ๓ ทศพิธราชธรรม ฯลฯ

การพัฒนาตนเองตามแนวคิดของ จอห์น อีเลียต เคมป์ และเกรแฮม วิลเลียม

จอห์น อีเลียต เคมป์ และเกรแฮม วิลเลียม (John Elliot Kemp & Graham Williams) เป็นอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษาของ เซฟฟิลล์ซิตี โพลีเทคนิค ประเทศอังกฤษ และเป็นทีปรีกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาคนพัฒนากลุ่มทำงานและพัฒนาองค์กร จอห์น อีเลียต เคมป์ และ เกรแฮม วิลเลียม ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า "การพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพ" คือ การพัฒนาตนเองด้วยการทำให้ตนเอง เป็นผู้มีสมรรถภาพในวิชาชีพของตนเอง ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพในวิชาชีพนั้น จอห์น อีเลียต เคมป์ และเกรแฮม วิลเลียม ได้กำหนดว่าต้องมีคุณสมบัติในด้านความรู้ที่จำเป็นและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานไว้ 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ความรู้ (Knowledge)

ความสำเร็จสุดยอดในการทำงานเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกคน ดังนั้นบุคคลผู้ปฏิบัติงานควรจะมีความรู้ ในเรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์กร เช่น วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร แผนงาน โครงการ กิจกรรมขององค์กร เป็นต้น

2. ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ เช่น ความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนปฏิบัติ

ระดับที่ 2 ทักษะ (Skill)

ทักษะเป็นสิ่งสำคัญกว่าความรู้ เพราะถึงแม้จะมีความรู้อย่างมากมาย แต่ถ้าขาดทักษะในการปฏิบัติงานความรู้ทั้งหลายก็จะไร้ประโยชน์ทันที ดังนั้น ทักษะก็คือ สามารถทำในสิ่งที่รู้ (Knowledge) ได้ด้วย ทักษะในการที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงานนั้น ได้แก่

1. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับคน (Skill with people) เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำและผู้ตาม ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจคน เป็นต้น

2. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ (Skill with things) เช่น ทักษะในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน เป็นต้น

3. ทักษะในการทำตนให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ (Updation Skill) เช่น การปรับตัวให้เป็นบุคคลที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ การนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงพัฒนางาน เป็นต้น

ระดับที่ 3 คุณสมบัติส่วนตัว เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อระดับที่ 3 เป็นระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะบุคคลนั้น ถึงแม้จะมีความรู้ มีทักษะ แต่ขาดเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่มีในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็น “บุคลากรที่มีสมรรถภาพ” ไม่ได้ ดังนั้น บุคลากรที่มีสมรรถภาพจะต้องมีสิ่งดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติส่วนตัว เป็นผู้มีพลังและความตั้งใจจริง เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้เตรียมการล่วงหน้า มีการคาดการณ์ล่วงหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เป็นต้น

2. เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อ (Attitude, Value, Beliet) ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ใฝ่หาความรู้ในเพื่อนร่วมงาน มองโลกในแง่ดี เป็นต้น

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ถวิล หนูสง (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษานิเทศก์อำเภอ ทางด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก

2. ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษานิเทศก์อำเภอ ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก

3. ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษานิเทศก์อำเภอ ทางด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมาก

4. ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษานิเทศก์อำเภอ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดรวบยอด ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

วิรัช พินทุสมิต (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารอายุมากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง ด้านบุคลิกภาพเชิงวิชาการ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารมากกว่าผู้บริหารอายุน้อย และผู้ปฏิบัติที่มีประสบการณ์มากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพเชิงวิชาการ ด้านความรู้ในการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

ชัยศักดิ์ เกษามูล (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัดและด้านการพัฒนาโดยหน่วยงานเจ้าสังกัดหรือหน่วยงานอื่นจัด พบว่าส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการพัฒนาตนเองเรื่องการวางแผนการดำเนินงานในชีวิตราชการก้าวหน้า ต้อง

เตรียมการสอน และให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาพร้อมกับโรงเรียนผู้บริหารอยู่ในระดับสูง

2. การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เมื่อจำแนกตามเพศ อายุจริง สายวิชาที่ทำการสอน และระดับชั้นในการสอน ทั้ง 3 ด้าน ปรากฏว่า ส่วนมากมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัด เรื่องผู้บริหารได้จัดให้แต่ละฝ่ายในโรงเรียน มีการวางแผนงานของตนเอง ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการกวาดขันแต่ละหมวดให้มีการสอน จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมและทันสมัยอยู่เสมอ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนันต์ ชันทรราช (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นในการพัฒนาตนเองของครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูประจำการในเขตอำเภอเมืองนอกเขตอำเภอเมือง อายุน้อยกว่า 36 ปี ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป ประสบการณ์ ประสบการณ์การรับราชการน้อยกว่า 15 ปี ประสบการณ์การรับราชการตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ปฏิบัติการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และปฏิบัติการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความต้องการพัฒนาตนเองตามลำพังอยู่ในระดับสูง

2. ครูประจำการในเขตอำเภอเมือง นอกเขตอำเภอเมือง อายุน้อยกว่า 36 ปี อายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป ปฏิบัติการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และปฏิบัติการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความต้องการพัฒนาตนเองที่จัดเป็นหมู่คณะอยู่ในระดับสูง

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการพัฒนาตนเองตามลำพัง ของครูประจำการ พบว่า

3.1 ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง และนอกเขตอำเภอเมืองมีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน กล่าวคือ ครูประจำการโรงเรียนมัศึกษานอกเขตอำเภอเมือง มีความต้องการพัฒนาตนเองตามลำพัง มากกว่าครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง

3.2 ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และที่มีอายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาตนเองตามลำพังแตกต่างกัน

3.3 ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประสบการณ์การรับราชการน้อยกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาตนเองตามลำพังแตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการได้รับการพัฒนาที่จัดเป็นหมู่คณะ ของครูประจำการพบว่า

4.1 ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองและนอกเขตอำเภอเมือง มีความต้องการพัฒนาตนเองที่จัดเป็นหมู่คณะแตกต่างกัน

4.2 ครูประจำการในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และอายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาตนเองที่จัดเป็นหมู่คณะแตกต่างกัน

4.3 ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์การรับราชการน้อยกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาตนเองที่จัดเป็นหมู่คณะไม่แตกต่างกัน

ชนิษฐา มุตตาหารัช (2538) ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการศึกษาพบว่า

1. ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าความต้องการด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ส่วนมากต้องการด้านการลาไปศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาและความต้องการด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง

ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านการลาศึกษาต่อภายในประเทศแบบเต็มเวลา การลาไปศึกษาต่อในประเทศ การได้รับการปฐมนิเทศหรือแนะนำงาน การฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญงาน การฝึกอบรมหัวหน้างาน การฟังคำบรรยายจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ การอ่านหนังสือวิชาชีพที่น่าสนใจ การไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น และการประเมินความก้าวหน้าในด้านการปฏิบัติงานของคนอยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

2. ข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ต้องการการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกันทั้งด้านการลาศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาตนเอง

3. ข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรด้านการลาศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยค่าเฉลี่ยของข้าราชการสาย ข ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี มากกว่าค่าเฉลี่ยของข้าราชการสาย ข ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเอง มีความต้องการไม่แตกต่างกัน

4. ข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรด้านการลาศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของข้าราชการสาย ข ระดับ 3-4 มากกว่าค่าเฉลี่ยของข้าราชการสาย ข ระดับ 5 ขึ้นไป ส่วนด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาตนเอง มีความต้องการไม่แตกต่างกัน

กาญจนา ศรีวรวงษ์ (2539) ศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ทุกแห่งมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 9 กิจกรรมที่มหาวิทยาลัย/สถาบันทุกแห่งจัดคือ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ส่วนกิจกรรมที่จัดน้อยที่สุดคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และขาดบุคลากร เครื่องมือ เครื่องใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผน พบว่า ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน และขาดการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดแคลนงบประมาณ และขาดบุคลากรดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรพบว่า ขาดบุคลากร และขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

กรณีการ วิจัยภาระ (2539) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบัน มีระดับของการพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพ ในภาพรวม 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ ในระดับ “ปานกลาง”

1.2 เกี่ยวกับปัญหา ปัญหาที่พบ 3 ลำดับแรกได้แก่ การขาดโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ความไม่ต่อเนื่องในการจัดทำโครงการเนื่องจากเปลี่ยนแปลงไปตามวาระของผู้บริหาร และขาดการวิเคราะห์และหาข้อสรุปด้านการติดตามและประเมินผลโครงการ/กิจกรรม การพัฒนาบุคลากร

1.3 ความต้องการ ระดับความต้องการเพื่อการพัฒนาตนเอง ในภาพรวม อยู่ในระดับ “มาก” โดยเมื่อแยกรายด้าน คือ ด้านทักษะเพื่อการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสิ่งกบ ด้านทักษะด้านมนุษย อยู่ในระดับ “มาก” และ ในด้านกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกิจกรรมที่กระทำโดยตนเอง กับ กิจกรรมที่กระทำเป็นหมู่คณะ ระดับความต้องการอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นในความต้องการด้านการพัฒนาตนเองของข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.1 ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการในด้านการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความต้องการในด้านการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความต้องการในด้านการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. แนวทางและข้อเสนอแนะที่ได้จากคำถามปลายเปิด สำหรับการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนและการดำเนินการในด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ได้จากการวิจัย ได้แก่ ควรมีการดำเนินการด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ การวางแผนดำเนินการในระยะสั้น และการจัดทำแผนในระยะยาวโดยในระยะสั้นมุ่งเน้นในด้านการจัดทำโครงการ/กิจกรรม ตลอดจนหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อการพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพแต่ละสายงาน ควบคู่ไปกับการสร้างทัศนคติที่ต่องาน และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ส่วนในระยะยาวได้แก่ การจัดทำแผนในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

สุขุมล ปุณนิจิต (2540) ศึกษาความต้องการและการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีความต้องการพัฒนาในภาพรวมระดับปานกลาง โดยต้องการพัฒนาด้านการฝึกอบรมเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ และเมื่อพิจารณาในรายด้านส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีความต้องการพัฒนาในระดับปานกลาง

2. ผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้รับการตอบสนองความต้องการพัฒนาในภาพรวมระดับน้อย โดยได้รับการตอบสนองด้านการปฐมนิเทศเป็นลำดับแรก และเมื่อพิจารณาในรายด้านส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้รับการตอบสนองอยู่ในระดับน้อย

3. เปรียบเทียบระดับความต้องการของผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีความต้องการการพัฒนาในภาพรวมแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีความต้องการการพัฒนาแตกต่างกับกลุ่มผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนใน รายด้านผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีความต้องการการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

3.1 ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความต้องการการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องชี้แจงภาระและความรับผิดชอบของงานคอมพิวเตอร์ที่มีต่อหน่วยงานการประชุม ชี้แจงเป็นกลุ่มโดยหัวหน้างาน อบรมทางด้านการศึกษาต่อ ผลิตเอกสารทางด้านวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน จัดมูมนหนังสือและตำราที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ศึกษาค้นคว้า การอนุญาตให้ข้าราชการลาศึกษาต่อนอกเวลาราชการ การอนุญาตให้ข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรที่มีระยะเวลาเกิน 3 เดือน การลาไปปฏิบัติงานในประเทศโดยทุนส่วนตัวเพื่อเพิ่มวุฒิในการทำงาน ให้ข้าราชการเข้าร่วมการสัมมนาโดยจัดโดยภาคเอกชน จัดหาคู่มือ เอกสารตำรา ที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บุคลากรได้เสนอแนวคิด ปรัชญาหรืออันจะนำไปสู่การสร้างสรรคโครงการใหม่ ๆ การรับฟังการบรรยายทางวิทยุ โทรทัศน์ การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อทางคอมพิวเตอร์ภายหลังการทำงานมาแล้ว 5 ปี ให้หน่วยงานจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ผู้ปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์สมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อ

3.2 ผู้มีอายุราชการต่างกันมีความต้องการการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องแนะนำให้รู้จักหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การอนุญาตให้ข้าราชการลาศึกษาต่อนอกเวลาราชการ การลาไปปฏิบัติงานในประเทศโดยทุนส่วนตัวเพื่อเพิ่มวุฒิในการทำงาน การลาไปปฏิบัติงานต่างประเทศ โดยทุนส่วนตัว จัดหาคู่มือ เอกสาร ตำราที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บุคลากรใช้ศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเอง

4. เปรียบเทียบระดับการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้รับการตอบสนองความต้องการการพัฒนาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายด้านผู้ปฏิบัติการไมโครคอมพิวเตอร์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีความต้องการการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

4.1 ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันได้รับการตอบสนองความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง จัดหาคู่มือ เอกสาร ตำราที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เพื่อให้บุคลากรใช้ศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเอง จัดให้มีการสัมมนาในหน่วยงานอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อให้บุคลากร

ได้เสนอแนวคิด ปรัชญาหรืออันจะนำไปสู่การสร้างสรรคโครงการใหม่ ๆ ผู้บริหารคัดเลือก ผู้ปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์เพื่อศึกษาต่อ

4.2 ผู้ที่มีอายุราชการต่างกันได้รับการตอบสนองความต้องการการพัฒนาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องการฝึกอบรมเกี่ยวกับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และฝึกอบรม เกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ

พรรณณี ลิ้มเจริญ (2540) ศึกษาความต้องการตอบสนองและแนวทางพัฒนาบุคลากร โรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า

1. ความต้องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและ เมือง พัทยา เขตการศึกษา 12 ตามตำแหน่งต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ต่างกัน และ ประเภทเทศบาลต่างกัน พบว่า โดยรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก

2. การตอบสนองในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ตามตำแหน่งต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ต่างกัน และประเภทเทศบาลต่างกัน พบว่า โดยรวม ได้รับการตอบสนองอยู่ในระดับปานกลาง

3. การเปรียบเทียบความต้องการและการตอบสนองการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครู อาจารย์ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนสังกัด เทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ตามตำแหน่งต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ ต่างกัน และประเภทเทศบาลต่างกัน พบว่า โดยรวม มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

5. การเปรียบเทียบการตอบสนองการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ตามตำแหน่งต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ต่างกัน พบว่า โดยรวมได้รับการตอบสนองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน ประเภทเทศบาลต่างกัน พบว่า โดยรวมได้รับการตอบสนองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ในกลุ่มเทศบาลเมืองกับกลุ่มเทศบาลเมืองพัทยา และกลุ่มเทศบาลตำบลกับกลุ่มเมืองพัทยา ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในกิจกรรม 10 ด้าน ดังนี้

5.1 ด้านการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ ผู้บริหารเทศบาลจัดเจ้าหน้าที่เฉพาะขึ้นเพื่อ ประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษร จริงจังกับบุคลากรที่บรรจุใหม่ที่ได้รับการปฐมนิเทศแล้ว และโรงเรียน ควรจัดครูพี่เลี้ยงที่มีความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรที่บรรจุใหม่ เพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาอย่าง ไกล่ลชิด

5.2 ด้านการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน เทศบาลและโรงเรียนควรจัดทำ โครงการที่ลงมือปฏิบัติจริง โดยมีวิทยากรที่มีความรู้ หรือจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมกับหน่วยงาน อื่น และติดตามผลการประเมินอย่างใกล้ชิด

5.3 ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เทศบาลควรจัดทำโครงการและวางแผนงานไว้ล่วงหน้าตลอดปี ให้การสนับสนุนงบประมาณหรือส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมทุกปีอย่างต่อเนื่อง โดยวิทยากรมีความรู้ความเข้าใจ และจัดตั้งคณะทำงานเพื่อสำรวจปัญหาและความต้องการของบุคลากร

5.4 ด้านการประชุม ผู้บริหารเทศบาลกำหนดเป็นนโยบายจัดให้มีการประชุมทุกเดือน และกำหนดวัน เวลา ว่างล่วงหน้า รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณต่าง ๆ บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีมติที่ชัดเจน รวมทั้งมีการติดตามผลการประชุมทุกครั้ง

5.5 ด้านการระดมความคิด เทศบาลควรจัดตั้งคณะกรรมการหัวหน้ากลุ่มขึ้น ร่วมกันระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยมีหัวข้อที่ชัดเจนและกำหนดวันที่เข้าร่วมประชุมได้อย่างพร้อมเพรียง และบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยใช้การลงมติเสียงข้างมาก

5.6 ด้านการมอบหมายงานพิเศษ เทศบาลและโรงเรียนควรมอบหมายงานพิเศษให้กับบุคลากรที่มีความรู้ ความเหมาะสม โดยออกคำสั่งแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน และกำหนดเป็น หลักเกณฑ์ส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ

5.7 ด้านการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ผู้บริหารเทศบาลและผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาส และให้การสนับสนุนบุคลากรได้ไปศึกษาต่อ มีการจัดทำป้ายประกาศและประชาสัมพันธ์ และเพิ่มระเบียบหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการลาศึกษาต่อ รวมทั้งเทศบาลควรให้การสนับสนุนโดยจัดหาทุนการศึกษาต่อให้กับบุคลากร

5.8 ด้านการหมุนเวียนตำแหน่ง เทศบาลควรกำหนดนโยบายระยะเวลาในการหมุนเวียนตำแหน่ง และร่วมกับโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการในการวางหลักเกณฑ์ในการหมุนเวียนตำแหน่ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด

5.9 ด้านการฝึกอบรมระยะสั้น กองการศึกษา ควรจัดทำโครงการหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมระยะสั้น โดยบุคลากรมีสิทธิเบิกค่าใช้จ่ายได้ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล และเทศบาลควรมีการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ

5.10 ด้านการจัดทัศนศึกษาและดูงาน เทศบาลและโรงเรียนควรร่วมกันกำหนดนโยบาย และให้การสนับสนุนงบประมาณ รวมทั้งนำเสนอเป็นโครงการและแผนพัฒนาเทศบาลระยะต่าง ๆ ควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น โดยมีการหมุนเวียนบุคลากรไปทัศนศึกษาและดูงาน

ทิพวรรณ เจริญผล (2541) ศึกษาความต้องการและการได้รับการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการศึกษาพบว่า

1. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพามีดังนี้ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ ด้านการส่งไปศึกษาดูงาน ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การได้รับการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา มีดังนี้ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งเสริม ด้านวิชาการด้านการส่งไปศึกษาดูงาน ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย

3. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทข้าราชการ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. การได้รับการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทข้าราชการ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย

5. ความต้องการและการได้รับการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนการได้รับการตอบสนองความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับน้อย

6. การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทข้าราชการ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7. การเปรียบเทียบการได้รับการตอบสนองความต้องการของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทข้าราชการและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

8. การเปรียบเทียบความต้องการและการได้รับการตอบสนองความต้องการของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ความต้องการและการได้รับการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

พินิจ ภูทับทิม (2543) ศึกษาความต้องการและการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู อาจารย์ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า

1. ครู อาจารย์ ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก

2. ครู อาจารย์ ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับน้อย

3. เปรียบเทียบระหว่างความต้องการและการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์ ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

4. เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์ ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ทั้งภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์ ในโรงเรียนตำรวจ สังกัด กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำแนกตามระดับชั้นยศ ทั้งภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์ ในโรงเรียนตำรวจ สังกัด กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียนตำรวจ ทั้งภาพรวมและ รายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

7. เปรียบเทียบการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์ ใน โรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำแนกตามประเภทการทำงาน ทั้งภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

8. เปรียบเทียบการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์ ใน โรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำแนกตามระดับชั้นยศ ทั้ง ภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

9. เปรียบเทียบการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์ ใน โรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน ทั้งภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ชัตติยา ทองทา (2543) ศึกษาความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ ห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการ ที่บรรณารักษ์ จำนวนมากที่สุดต้องการเข้าร่วมคือ การศึกษาคูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากรแบบไม่เป็นทางการคือ การฝึกปฏิบัติการ เนื้อหาของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบ เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือ เนื้อหาด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานที่จัด การฝึกอบรมและการสัมมนาที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุด ต้องการให้จัดคือ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ ส่วนการประชุมคือ คณะอนุกรรมการพัฒนา ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และการบรรยาย อภิปรายทางวิชาการคือ คณะอนุกรรมการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย ระยะเวลาจัดกิจกรรมจัดกิจกรรมปฐมนิเทศงาน การฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา การบรรยาย อภิปรายทางวิชาการ และการศึกษางานนอกสถานที่ ที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดเห็นว่าเหมาะสม คือ 1-2 วัน ส่วนการหมุนเวียนกันทำงานคือ 1-3 เดือน สำหรับปัญหาในการเข้าร่วมกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากรโดยรวม บรรณารักษ์ประสบปัญหาในระดับ ปานกลาง ทั้งหมด โดยปัญหาที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ งานที่ปฏิบัติมีมากจนไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม