



บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ หลายหน่วยงาน เพื่อกำหนดกรอบเนื้อหาของ การวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาเรียงตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
2. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร
3. นโยบายของการพัฒนาบุคลากร
4. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
5. วิธีการพัฒนาบุคลากร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์การ หรือหน่วยงาน และทำให้เป้าประสงค์ขององค์การบรรลุผล (เมธี บิลันธนานนท์, 2523 : 149) นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการช่วยบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบันและตำแหน่งหน้าที่ที่กระทำอยู่ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ องค์การมากขึ้น (กิติมา ปรีทีคิลก, 2529 : 172)

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2522 : 71) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 531) ที่ได้อธิบายความ

หมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าหมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ให้แก่บุคคล เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติ ของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีกำลังใจรักงาน มีชีวิตชีวาในการทำงานและมีความคิดที่จะ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง ของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือนักบริหารทุกท่านที่จะต้องคอยเอาใจใส่จัดและส่งเสริม ให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึงกัน และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

รัสเซลล์ ซี. สวานส์เบอรี (Russell C. Swansbury, 1968 : 47) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การศึกษาของบุคคลทุกคนที่ต้องการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพ เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อ สนองความพึงพอใจในเรื่องความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลนั้น ซึ่งในขณะเดียวกัน เฮอเบิร์ค ไอ. ชรูเดน และ อาเธอร์ คัมบลิว. เซอร์แมน (Herbert I. Chrudden and Arthur W. Sherman, 1968 : 10-11) ก็มีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ซึ่งการพัฒนานั้นคือการพัฒนาทางด้านทักษะความรู้ทัศนคติและบุคลิกภาพ อาจจะเป็นผลมาจากการขยายโครงการหรือการจัดระเบียบองค์การใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจาก องค์การนอกแบบหรือการบังเอิญซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการลองผิดลองถูก

จากแนวความคิดข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการ ดำเนินการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ โดยจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ในองค์การ เพื่อมุ่งให้บุคคลในองค์การสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการ พัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็น

กิจกรรมที่เด่นที่สุด (เมธี ปลื้มธนานนท์, 2523 : 149) เพราะการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้น ยังส่งผลให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่ง และหน้าที่การงานอีกด้วย (กิติมา ปรีดีคิลก, 2529 : 173)

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบบริหารขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งในส่วนของหน่วยงานราชการส่วนใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการโดยตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบราชการดังนี้ (ไพโรจน์ สิตปรีชา, 2523 : 63-64)

1. หน้าที่ขององค์การรัฐบาลในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นและระบบการบริหารราชการที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน อันเกิดจากโครงสร้างขององค์การรัฐบาลในส่วนของกาหนดกฎหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของรัฐ จึงจำเป็นที่ข้าราชการจะต้องได้รับการศึกษาอบรมในเรื่องราวเหล่านี้อย่างจริงจัง

2. ตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่แยกการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยทั่วไปมิได้เน้นการสอนวิชาหลักการและวิธีการปฏิบัติราชการ แต่จะสอนวิชาความรู้ที่เป็นพื้นฐานในสาขาวิชาต่าง ๆ เท่านั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องได้รับการศึกษาอบรมหลักและวิธีการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมก่อนปฏิบัติงานจริง ๆ

3. การที่ข้าราชการได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ต้องดูแลบังคับบัญชาทั้งคนและงานมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้พร้อมและสามารถที่จะปฏิบัติงานระดับสูงขึ้นไปได้

4. การสับเปลี่ยนสายงานหรือตำแหน่งของข้าราชการในบางกรณี ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมให้พร้อมก่อนที่จะปฏิบัติหน้าที่ในสายงานใหม่

5. เทคนิคและวิทยาการรวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ ๆ ในปัจจุบันเกิดขึ้นอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องศึกษาอบรมเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น วิธีการบริหารงานสมัยใหม่ การวาง

โครงการและการปฏิบัติตามโครงการ ระบบสมองกล เป็นต้น

ปัญหาและความจำเป็นดังกล่าวเกิดขึ้นกับองค์การของรัฐบาลโดยทั่วไป ซึ่งนอกจากนี้ยังมีปัญหาเฉพาะของแต่ละหน่วยงานที่จะต้องแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการส่วนภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, 2531 : 62-63)

1. ข้าราชการพลเรือนสามัญส่วนมากขาดการพัฒนา หรือได้รับการพัฒนาเป็นส่วนน้อย โดยเฉพาะข้าราชการที่มีตำแหน่งระดับ 1-3 ถึงแม้ว่าส่วนกลางจะจัดฝึกอบรมประชุมสัมมนาให้แก่ข้าราชการระดับดังกล่าวเป็นประจำทุกปี แต่เนื่องจากบุคลากรมีเป็นจำนวนมากงบประมาณดำเนินการมีน้อย ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และปริมาณงานใหม่เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาด้วยวิธีฝึกอบรมจากส่วนกลาง จึงยังไม่ครอบคลุมและทั่วถึงในระยะเวลาที่ควรจะได้รับการพัฒนา นอกจากนี้ สำนักงานเองก็มีส่วนน้อยที่เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาบุคลากรในสำนักงานของตน
2. ข้าราชการบางส่วนโดยเฉพาะข้าราชการระดับ 1-3 ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากไม่เห็นความก้าวหน้าในสายงาน ขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากระบบบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวง และของสำนักงานเอง
3. ข้าราชการที่ครองตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย โดยเฉพาะฝ่ายแผนงานและวิชาการ และฝ่ายประสานงานและกิจกรรมการศึกษา บางคนเพิ่งสอบคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่ง บางคนได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งด้วยข้อตกลงระหว่างกรม ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานมีน้อย ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. ข้าราชการบางตำแหน่งปฏิบัติงานไม่ตรงกับสายงาน หรือปฏิบัติเกินหน้าที่ความรับผิดชอบ เนื่องจากปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้งานขาดประสิทธิภาพ
5. ผู้บริหารในสำนักงานบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติเพื่อสนองนโยบาย ส่งผลให้ข้าราชการในสำนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในนโยบายการปฏิบัติงานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร โดยการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะคติ และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบายการพัฒนาบุคลากร

ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นองค์การกลางในการควบคุม และกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของข้าราชการพลเรือนทั้งหมด โดยมี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นแกนกลางในการประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดို့ปฏิบัติงานที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด

นโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดโดยได้รับการเห็นชอบจากที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532 (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่สร 0101/ว 1 ลงวันที่ 4 มกราคม 2532) มีดังนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซื่อสัตย์ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและปฏิบัติงานโดยมุ่งผลถึงประชาชน
2. เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของทุกส่วนราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถประสานการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ต่อราชการสูงสุด

นโยบาย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2 ประการข้างต้น เห็นควรมีนโยบายดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกคน ทุกระดับ โดยเฉพาะนักบริหารระดับสูงอย่างทั่วถึง เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประหยัดและต่อเนื่อง และสนับสนุนให้ข้าราชการพลเรือนสามารถพัฒนาตนเองได้ด้วย

2. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ต้องมุ่งให้ข้าราชการพลเรือนมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พร้อมที่จะแก้ไขปัญหาของประเทศและรับการเปลี่ยนแปลงของราชการในอนาคต โดยเน้นในเรื่องต่อไปนี้

2.1 ค่านิยม คุณธรรม และทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการตามหลักทศพิธราชธรรม หลักการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีความซื่อสัตย์สุจริต อคทนและเชื่อมั่นในการกระทำสิ่งที่ถูกต้อง

2.2 ความรู้เกี่ยวกับนโยบายของรัฐ นโยบายของรัฐบาล การบริหารงาน การพัฒนาประเทศ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม ความมั่นคงของประเทศไทยและความรู้เกี่ยวกับวิทยาการสมัยใหม่ ตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการพลเรือน

2.3 ความรู้ในด้านวิชาชีพเฉพาะทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ

2.4 สุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้สามารถอุทิศตนและอุทิศเวลาปฏิบัติราชการได้อย่างเต็มที่

ทั้งนี้โดยให้คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นที่แท้จริงของส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการพลเรือนที่จะต้องพัฒนารวมทั้งสัมพันธ์กับการพัฒนาระบบราชการพลเรือน การปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ

3. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อยกระดับคุณภาพและใช้ข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแทนที่จะมุ่งเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการ

4. ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงสายงานและตำแหน่งซึ่งเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบไปสู่ตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาหรือตำแหน่งอื่นที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันและตำแหน่งในรายงานที่ใช้วิชาชีพใกล้เคียงกัน

5. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ต้องมุ่งผลในทางปฏิบัติและมีแนวทางที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติอย่างแท้จริง รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการพัฒนาอย่างจริงจัง

6. ส่งเสริมให้มีการระดมสรรพกำลัง ทรัพยากร ความร่วมมือและการประสานงานระหว่างส่วนราชการ สถาบันการศึกษาและหน่วยงานเอกชนเพื่อการพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีประสิทธิภาพ ประหยัดและป้องกันความซ้ำซ้อน

นโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ตามแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6 (พ.ศ.2531-2534) ของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดการพัฒนาบุคลากรไว้ในนโยบาย ข้อ 3 (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, มปป. : 5) ว่า

"3. เร่งรัดพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวง ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในราชการ ผู้อำนวยการประสานงานกลาง เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมการแก้ปัญหาและการพัฒนาเป็นผู้ติดตามประเมินผล เป็นผู้แทนของกระทรวง ในการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกับบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน ภายนอกกระทรวงและ ภายนอกประเทศ" โดยมีเป้าหมายในการพัฒนา (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง มปป. : 8) ดังนี้

1. กำหนดให้มีการรอบอัตรากำลังของทุกหน่วยงานและจัดให้มีบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังนั้น

2. บุคลากรทุกคนของสำนักงานปลัดกระทรวงได้รับการพัฒนาทางด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นศึกษาธิการเขต ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการ

อำเภอ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคทุกคนในด้าน

2.1 ความรู้ในเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน การประสานงาน และการบริหารงาน

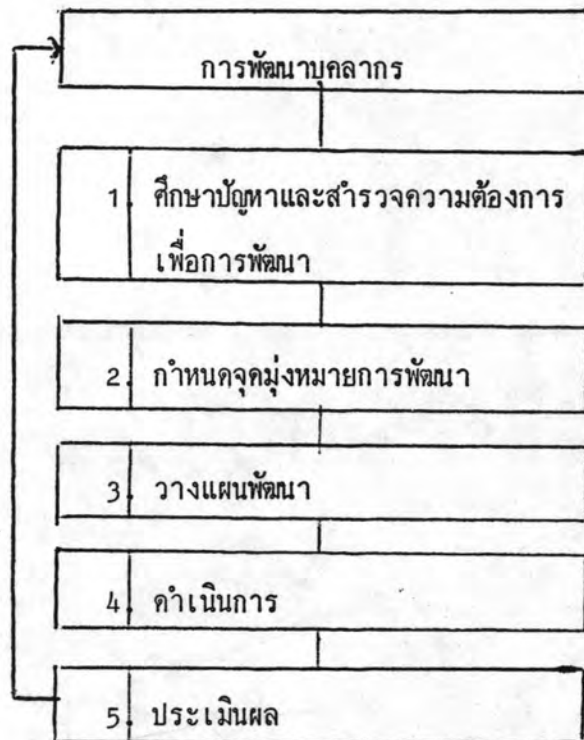
2.2 ความดีมีศีลธรรม คุณธรรม กำนियม และอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3 สุขภาพพลานามัยทั้งกายและใจ และสวัสดิการ

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถจะอำนวย (กิติมา ปรีดีติลล, 2529 : 173) ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยจัดทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังแผนภูมิต่อไปนี้ (เสริมวิทย์ ศุภเมธี, 2531 : 151-152)

แผนภูมิแสดงขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร



ขั้นที่ 1 : ศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา ควรจะมีการศึกษา วิเคราะห์หรือวิจัย เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน นอกจากนี้ควร ศึกษาให้ครอบคลุมถึงการสำรวจข้อมูลพื้นฐานปัจจุบันของบุคลากร เช่น สำรวจคุณวุฒิ ประสบ- การณ์ การฝึกอบรม ความชำนาญงาน และความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากรที่มีอยู่ รวมทั้งสำรวจถึงการคาดหมายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและที่เกี่ยวกับหน่วยงาน เช่น แผนงานในอนาคตและคุณภาพของกำลังคนที่หน่วยงานต้องการ เมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงทำการ วิเคราะห์เพื่อกำหนดปัญหาและช่องทางที่ควรจะได้รับปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 2 : การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา โดยกำหนดจากปัญหาและความต้องการ ในการพัฒนา ซึ่งความต้องการต่าง ๆ สามารถแยกออกได้ 3 ลักษณะ (เมธี ปิลันธนานนท์, 2523 : 155) คือ

1. ความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม (Total Development Needs) หมายถึง ความต้องการพัฒนาที่สอดคล้องกันระหว่าง สภาพความขาดแคลนกับสภาพ

ที่ต้องการ เพื่อพัฒนาระบบในหน่วยงาน แหล่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญคือ แผนกำลังคน (manpower plan) ซึ่งจะชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการ การพัฒนาระบบจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากร และบรรจุหรือเสริมเข้าตำแหน่งรวมทั้งการเลื่อน โยกย้ายตำแหน่งในระบบงาน แผนกำลังคนจะช่วยในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาบุคคลต่าง ๆ ได้

2. ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน (Unit Development Needs) เป็นความต้องการของหน่วยงานที่สนใจในการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานของตน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการพัฒนาของปัจเจกบุคคล (Individual Development Needs) เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละรายบุคคล ตามความต้องการของแต่ละบุคคลเอง โดยพิจารณาจากข้อมูลและรายละเอียดจากหลักฐานการสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานและกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร

นอกจากนี้ ควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการพัฒนาโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความต้องการของงานที่ปฏิบัติอยู่

ขั้นที่ 3 : การวางแผนพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมไปถึงการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดเวลาที่จะดำเนินการใช้ด้วย โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคนด้วย และจะต้องพิจารณาคำถามที่สำคัญต่อไปนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน (เมธี ปิลันธนานนท์, 2523 : 158-159)

1. โปรแกรมการพัฒนาที่จะออกแบบนี้ ทำเพื่อใคร บุคคลที่จะเข้าร่วมรับการพัฒนายังจะเป็นไปในลักษณะของการผูกมัดหรือไม่

2. ความรับผิดชอบต่าง ๆ ในเรื่องกระบวนการริเริ่ม การนำทาง และการประเมินค่า จะจัดแบ่งอย่างไร

3. จะจัดเวลา คณะบุคคล สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร เพื่อกระตุ้นโปรแกรมและทำให้ให้โปรแกรมแข็งแกร่งได้อย่างไร

4. ขั้นตอนอะไรที่ควรปฏิบัติ เพื่อรับรองได้ว่ากระบวนการงบประมาณ จะได้รับผลตามที่ต้องการ เพื่อสนองการพัฒนาเหล่านี้
5. จะต้องมีการศึกษาในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อเป็นพื้นฐานของการวางแผนโปรแกรมการพัฒนา
6. กิจกรรมชนิดใดที่ควรจะเข้าไปในโปรแกรมการพัฒนา
7. ทฤษฎีการเรียนรู้นำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรได้อย่างไร เพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ
8. ขั้นตอนอะไรบ้างที่ควรดำเนินการ เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในโปรแกรมการพัฒนา
9. ในการที่จะให้มีการตรวจตราโปรแกรมการพัฒนาต่อ ๆ ไป ควรจะต้องมีการจัดหาอะไรบ้าง
10. คณะบุคคลจะได้รับการจูงใจอย่างไร เพื่อจะได้เพิ่มความสามารถของเขาที่จะเป็นผลต่อเป้าประสงค์ของระบบหน่วยงาน
11. จะใช้วิธีการพัฒนาต่าง ๆ กันได้อย่างไร

ขั้นที่ 4 : การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ควรจะให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้ทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการ เพื่อจะได้เข้าใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ และเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับการดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกตามที่ต้องการ กระบวนการประเมินค่าในแต่ละหน่วยงานที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ได้ผล ดังนั้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากร จึงสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้ (เมธี ปิรันธานนท์, 2523 : 160)

ชนิดต่าง ๆ ของกิจกรรมและกลไกที่อาจเลือกใช้
ในการพัฒนาบุคลากร

การบรรยาย	การสอนแบบสำเร็จรูป	เทปบันทึกเสียง
การประชุม	การประชุมย่อย	โทรทัศน์
การสัมมนา	การมอบหมายงานพิเศษ	การเล่นเกมส์
การอภิปราย	เอกสารพิมพ์แจก	การเลียนแบบ
การจัดการฝึกงาน	จัดรายวิชาให้เข้าเรียน	การฝึกอบรม
การหมุนเวียนตำแหน่ง	การศึกษาเฉพาะกรณี	การสอนโดยครูพิเศษ
การทดลองการปฏิบัติงาน	ภาพยนตร์	การสาธิต
การให้ผู้ช่วย	โครงการวิจัย	การเยี่ยมชมกิจการ
การจัด workshop	โปรแกรมการแลกเปลี่ยน	กิจกรรมรายบุคคล
การศึกษาพิเศษ	การแสดงผลบาทสมมติ	การฝึกแก้ปัญหา
การระดมความคิด	การจัดทัศนศึกษา	การฝึกการประสานงาน

โดยที่หน่วยงานหรือองค์การบริหารงานจะประกอบด้วยบุคคลหลายระดับและหลายหน้าที่ เช่น บุคลากรฝ่ายบริหาร บุคลากรฝ่ายธุรการและการเงิน บุคลากรฝ่ายวิชาการ เป็นต้น ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอก็เช่นกัน ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะบุคลากรฝ่ายบริหารและบุคลากรฝ่ายบริการซึ่งรวมฝ่ายงานทุกฝ่าย ดังนั้นโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจึงต้องมีโปรแกรมที่จัดเพื่อความเหมาะสมแก่บุคลากรแต่ละระดับและแต่ละหน้าที่ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (เมธี ปิลันธนานนท์, 2523 : 161-163)

บุคลากรฝ่ายบริหาร (Administrative Personnel)

โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริหารมุ่งที่กิจกรรมที่จะช่วยให้บุคลากรฝ่ายบริหารที่มีข้อบกพร่อง หรือขาดทักษะในการบริหารงานในหน้าที่ ให้ได้มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความบกพร่องที่เกิดขึ้นจากความเคยชินจนติดเป็นนิสัย
2. ไม่มีความสามารถในการตั้งจุดหมายต่าง ๆ
3. ไม่มีความสามารถที่จะทำให้มุ่งมั่นหมายบรรลุผล
4. ใช้เวลาไม่เหมาะสม
5. ไม่มีความตั้งใจที่จะมอบหมายหรือกระจายอำนาจความรับผิดชอบ
6. ลืมตัวและแสดงสิทธิ์มากเกินไป
7. มุ่งด้านการเมืองจนละเลยพฤติกรรมอันเป็นเป้าประสงค์หลักของการบริหารการศึกษา
8. ไม่เห็นความแตกต่างในปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากร
9. ไม่มีความสามารถที่จะออกหนต่อการทำผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
10. ขาดทักษะในการทำงานกับกลุ่มต่าง ๆ
11. มีลักษณะของการเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสม
12. มีความยากลำบากที่จะเรียนรู้สิ่งใด ๆ
13. ไม่เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
14. ไม่สามารถรับมือกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
15. ไม่มีความตั้งใจที่จะแบ่งสรรอำนาจ
16. มีปฏิริยาคัดค้านต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในหน่วยงาน
17. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
18. ไม่สามารถที่จะกล่าวถึงแผนงานต่าง ๆ ได้ชัดเจน
19. ขาดการรักษาและแสดงสิทธิ์
20. ไม่สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาได้
21. ให้มีการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งมากเกินไป
22. กำลังถดถอยลง
23. มีเจตคติไม่ชอบการยืดหยุ่น
24. มีอารมณ์ไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงง่าย

บุคลากรฝ่ายบริการ (Service Personnel)

บุคลากรฝ่ายบริการได้รับการจ้างไว้เพื่อให้บริการสนับสนุนงานทุกฝ่ายขององค์การ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรฝ่ายนี้ควรจะได้กระทำโดยบุคคลที่มีอาชีพเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากร ฝ่ายนี้มุ่งหลักสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. สำหรับผู้เข้าใหม่ ย่อมต้องเรียนว่า จะต้องทำอะไร และทำอย่างไร เพื่อจะปฏิบัติงานที่เขารับผิดชอบอยู่ให้ดี การจัดให้มีกิจกรรมการฝึกงานที่จำเป็นต่าง ๆ จะสามารถปรับปรุงบุคลากรฝ่ายนี้ได้
2. ต้องให้บุคลากรฝ่ายนี้ได้ทราบและระลึกถึงจุดหมายต่าง ๆ ของโปรแกรมการทำงานขององค์การ
3. โดยที่เครื่องมือ เครื่องกลไกต่าง ๆ เป็นอุปกรณ์ที่มีราคาแพง และมีความซับซ้อนในการใช้มาก การฝึกฝนและพัฒนาการใช้เครื่องมือ รวมทั้งการควบคุมดูแลรักษา จึงเป็นสิ่งจำเป็น
4. การที่บุคลากรไม่มีทักษะหรือมีบุคลากรมากเกินไปเกินความจำเป็น เป็นการสูญเสียเงินที่จะใช้ปรับปรุงโปรแกรมการศึกษา การพัฒนาบุคลากรจะช่วยทำให้บุคลากรดังกล่าวได้ปฏิบัติงานอย่างมีค่า ควรแก่การลงทุนจ้างต่อไป

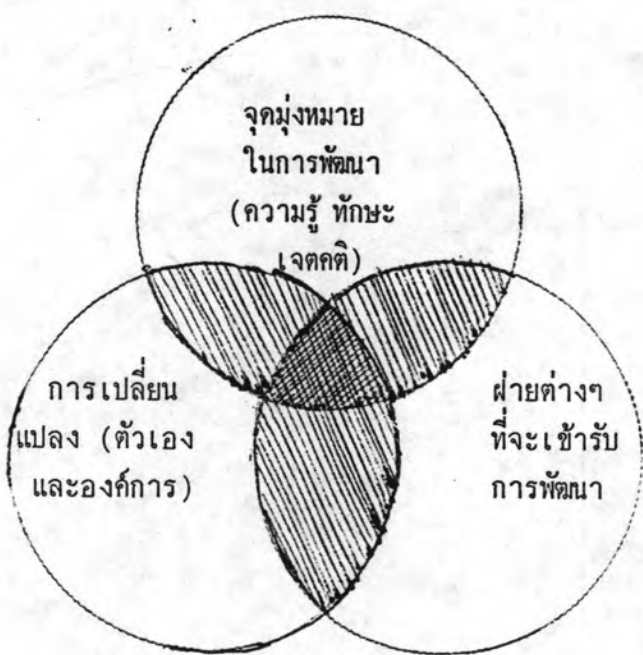
ขั้นที่ 5 : การประเมินผล กระบวนการพัฒนาบุคลากร เมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะผลจากการประเมินจะสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนั้นในการประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากรจึงมีข้อควรคำนึงอยู่ 3 ประการ (เมธี ปิลันธนาพันธ์, 2523 : 164) คือ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอากระบวนการพัฒนา มาใช้อย่างไร ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม

2. ค้นหาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรมากนักน้อยเพียงใด

3. โปรแกรมการพัฒนาได้มีส่วนช่วยให้เข้าประสงค์ของหน่วยงานแต่ละวัน แต่ละปี และเข้าประสงค์ระยะยาว บรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

จะกล่าวได้ว่า ในการประเมินผลโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรในเรื่องความรู้ ทักษะ และเจตคติประการหนึ่ง ประการที่สองจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ ที่จะเข้ารับการพัฒนาในโปรแกรม ซึ่งได้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายบริการ ส่วนประการสุดท้ายจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในพฤติกรรมของตัวผู้รับการพัฒนาเอง การเปลี่ยนแปลงบทบาท และการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารงานขององค์กร ดังภาพต่อไปนี้



วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีหลายวิธีและหลายรูปแบบแล้วแต่หน่วยงานหรือองค์กรจะพิจารณานำไปใช้แล้ว

แต่ความเหมาะสม ซึ่ง เสริมวิทย์ ศุภเมธี (2531 : 154-159) ได้จำแนกออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การฝึกอบรม
2. การให้การศึกษา
3. การพัฒนาโดยวิธีอื่น ๆ เช่น
 - 3.1 การส่งบุคลากรไปดูงาน
 - 3.2 การจัดประชุมปฏิบัติการ
 - 3.3 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากร
 - 3.4 การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเอาใจใส่ต่อการพัฒนาตนเอง
 - 3.5 การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานในเครือข่ายเดียวกันเป็นการชั่วคราว

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน ทองษัตริย์ วัชโรทยาน, 2523 : 20-21) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ประเภท เช่นกัน แต่แตกต่างกันดังนี้

ประเภทที่ 1 : การพัฒนาบุคคลที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไปอย่างกว้าง ๆ เป็นการศึกษาก่อนจัดอย่างเป็นพิธีการ

ประเภทที่ 2 : การพัฒนาบุคคลที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาบุคลากรภายหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การจัดอบรมวิชาการ (Inservice education) มีวิธีการดังนี้

- ก. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
- ข. การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน (On-the job-training)
- ค. การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Skill training)
- ง. การพัฒนาระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)
- จ. การพัฒนาระดับการจัดการ (Managerial training)
- ฉ. การพัฒนานักบริหาร (Executive development)

ประเภทที่ 3 : การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง วิเชียร ทวีลาภ (อ้างถึงใน ทองกษัตริย์ วิชโรทยาน, 2523 : 21-22) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้พอสรุปดังนี้

ก. ฝึกอบรมภายในหน่วยงานอย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal training) เช่น

1. การปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ (Orientation to new staff)
2. การฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะในทางใดทางหนึ่ง (Skill training)
3. การจัดอบรมระยะสั้น (Short course)
4. การฝึกเพื่อเนะทำงาน
5. การจัดอบรมวิชาการทั่วไปเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความต้องการของเจ้าหน้าที่

ข. การส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการอบรมวิชาการระยะสั้นที่สถาบันมีชื่อจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ค. การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในประเทศหรือต่างประเทศอย่างเป็นทางการ (Formal education program)

ง. การสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกจัดประชุมอภิปรายวิชาการด้านวิชาชีพเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เป็นการช่วยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนเกิดความสนใจใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ

จะเห็นว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ หลายลักษณะ สามารถนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสม ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ จึงสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่จะนำมาใช้กับข้าราชการส่วนภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีดังนี้

1. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การสัมมนา
3. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

4. การนิเทศงาน
5. การศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม
6. การไปทัศนศึกษาดูงาน
7. การแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ในการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร นั้น ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (กิติมา ปรีดีติลล, 2529 : 175) ความรู้ (knowledge) และทักษะความชำนาญ (skills) ที่จะนำมาฝึกอบรมนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานทั้งขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวหมายถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative skills) การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ (Technical knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability) และทัศนคติที่มีต่อการทำงาน (Attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วนำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ (ภิญโญ สาร, 2517 : 442-443)

การฝึกอบรมจึงเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพราะเป็นหนทางที่องค์กรสามารถสำเร็จวัตถุประสงค์ได้ขึ้นด้วยกิจกรรมทางด้านการฝึกอบรมนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สังคมปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางวิทยาการอย่างรวดเร็ว ยิ่งทำให้การฝึกอบรมมีความจำเป็น และมีความสำคัญมากขึ้นกว่าแต่ก่อน (ธงชัย สันติวงศ์, มปป. : 142) แต่อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบด้วยวิธีตรวจสอบและดำเนินการอย่างมีระบบ เพื่อพิชิตความล้มเหลวของการฝึกอบรม ซึ่ง McGehee และ Thayer

(อ้างถึงใน จำนวนที่ สมประสงค์, 2514 : 208) ได้เสนอให้มีการพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมขององค์การ รวม 3 ทาง ประกอบกัน ดังต่อไปนี้คือ

1. วิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis) พิจารณาว่าการฝึกอบรมขององค์การควรเน้นและฝึกทางด้านใด
2. วิเคราะห์การปฏิบัติงาน (Opernizational analysis) พิจารณาว่าสาระสำคัญของการฝึกอบรมควรจะฝึกในเรื่องอะไร ด้วยวิธีอะไรจึงจะให้ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานตามที่มอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. วิเคราะห์เจ้าหน้าที่ (Man analysis) พิจารณาว่า ทักษะความรู้หรือทัศนคติอะไรที่เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องได้รับการปรับปรุง ถ้าต้องการปฏิบัติงานในองค์การให้ก้าวหน้าต่อไป

วิธีการฝึกอบรม

มีหลายวิธีแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละโครงการ วิธีการฝึกอบรมทั้งหลายเหล่านี้ส่วนใหญ่มักจัดไว้เพียงครั้งเดียวเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการที่จะนำมาใช้ฝึกอบรมแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับ (จำนวนที่ สมประสงค์, 2514 : 213), 1) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร 2) ความสามารถและกำลังภายในของผู้ฝึกอบรมและผู้รับการอบรม 3) จำนวนผู้รับการอบรม 4) ระดับของงาน และ 5) เวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

ส่วนวิธีการฝึกอบรมที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ อาจจำแนกประเภทของวิธีการฝึกอบรมออกได้เป็น 5 วิธีด้วยกันคือ (จำนวนที่ สมประสงค์, 2514 : 213)

1. การลงมือฝึกปฏิบัติงานจริง (On-the Job-training)
2. การฝึกอบรมด้วยวิธีบรรยายในห้องเรียน (Classroom training)
3. การลงมือฝึกปฏิบัติงานจริงและนอกเวลาปฏิบัติงานควบกัน (Integrated on and off the Job training)

4. การฝึกอบรมเพิ่มเติม (Supplementary training)
5. การฝึกจำลองและใช้วิธีการอื่น ๆ (Simulators and other training devices)

การประชุมแบบฝึกปฏิบัติการ (Workshop)

เทคนิคหรือวิธีการที่จะใช้ในการฝึกอบรมนั้นมียู่มากมายหลายวิธีด้วยกัน เช่น อภิปราย การบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การสัมมนา การอภิปรายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตาม เทคนิคดังกล่าวนี้เป็นเพียงวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Means to and end) ในการฝึกอบรมเท่านั้น

ในขณะนี้เทคนิคการอบรมอีกแบบหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคดังกล่าวคือ การประชุมฝึกปฏิบัติการ (Workshop) เพราะว่าเทคนิคนี้เน้นทั้งทางด้านวิชาการหรือทฤษฎี (Theory) และด้านปฏิบัติ (Real situation or real world) อันจะมีส่วนเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานอันแท้จริงของเขา (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 247)

ภิญโญ สาร (2517 : 450) เรียกการฝึกอบรมวิธีนี้ว่า การทดลองปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการ (Workshop) โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังบรรยายในภาคเช้า และเข้าห้องปฏิบัติตามเรื่องที่ได้เรียนมาตอนเช้าในภาคบ่าย เป็นการฝึกปฏิบัติการตามทฤษฎีทันทีที่ได้เรียนมา

การประชุมแบบฝึกปฏิบัติการ เป็นการประชุมหรืออบรมในลักษณะเข้มข้น (Intensive training course) โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการประชุมแบบฝึกปฏิบัติมีกว้างขวางมาก แต่พอสรุปได้เป็นหัวข้อใหญ่ได้ดังนี้คือ

1. เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์การให้แก่บุคลากรขององค์การ หรือการทำข่าวสารทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนับเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์การวิธีหนึ่ง อันจะมีผลทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องพัฒนาปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานที่สูงขึ้นด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (ม.ป.ป. : 27) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรไว้ว่า "การรับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวกเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง"

การเผยแพร่ข่าวสารจะเป็นข่าวสารโดยปกติทั่วไป หรือข่าวสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ตาม ย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากร

มณูญ (วงศันารี) พุณฤทธิวิทยากร (2517 : 63) เสริมว่า ในฐานะหัวหน้างานควรจะตระหนักถึงว่าการบอกหรือแจ้งข่าวสารข้อมูลที่เป็นแก่ลูกน้องให้รับรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีนั้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างานนั้นมีหลายชนิด หลายประเภท บางคนเป็นหัวหน้างานที่ดีคือ เมื่อมีข่าวสารข้อมูลอะไรซึ่งไม่ว่าจะได้มาจากฝ่ายจัดการ จากตัวเองหรือจากหนังสือในตำรา แต่ตนเห็นว่าเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงานหรือองค์การแล้ว ก็จะบอกให้ลูกน้องได้รับรู้รับทราบเอาไว้

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจจัดในรูปของห้องสมุด (Library service) เป็นการจัดบริการด้านการศึกษาค้นคว้าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโยชน์แก่บุคลากร

ในองค์การเช่นเดียวกับบริหารทางการแพทย์และอื่น ๆ การจัดให้มีบริการห้องสมุดมีประโยชน์หลายประการ เช่น

1. ช่วยให้คนงาน (บุคลากร) ได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์การ
2. เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งในค่านสาระและบันเทิง

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์การมาพิมพ์เผยแพร่ออกไปยังองค์การอื่น ๆ ภายนอกองค์การโดยได้โอกาสบุคลากรขององค์การได้เขียนบทความแสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกทางวิชาการอันเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานจะมีส่วนกลายเป็นการจัดให้มีการร่วมมือ (Participation) อีกด้วย

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการทั้งโดยวิธีการรับเอกสาร วารสาร เข้ามาไว้ในห้องสมุด หรือการจัดพิมพ์เผยแพร่ข่าวสารออกไปก็ดี ถ้ามองในลักษณะของการแนะนำการเผยแพร่ข่าวสารจัดเป็นงานบริการสนเทศ (Information service) อย่างหนึ่งด้วย ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความเข้าใจ เกิดความรู้กว้างขวางในหมู่บุคลากรขององค์การด้วยกัน การรู้เข้าใจตรงกันถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือเทคนิค วิธีดำเนินงาน จะช่วยผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นในทุก ๆ ด้าน

การสัมมนา

การสัมมนามีลักษณะเหมือนกับการประชุม กล่าวคือ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้แล้วทำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อหาข้อสรุปมาพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประชุมและสัมมนาจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้รับความรู้และประสบการณ์แปลกใหม่ (กิติมา ปรีดีติลล, 2529 : 180) และกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ทั้งในวงการบริหารและเอกชน การสัมมนานักบริหาร การสัมมนาคณะกรรมการจังหวัดและอำเภอ การสัมมนาทางวิชาการของแพทย์และพยาบาล หรือการสัมมนาเกี่ยวกับ International

Personnel Administration ซึ่งจัดขึ้นโดยสมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย เป็นต้น (กริช อัมโภชน์, 2520 : 249)

คำว่า "สัมมนา" เป็นศัพท์ที่คณะกรรมการบัญญัติของกระทรวงศึกษาธิการบัญญัติใช้ในวงการศึกษาคำว่า "Seminar" ในภาษาอังกฤษแปลว่า ร่วมใจ หรือ Meeting of the mind คำว่า Seminar ตามที่ใช้กันอยู่ทั่ว ๆ ไปในต่างประเทศ คือ วิธีสอนในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก ซึ่งหลักไปในทางให้นิสัยใฝ่วิจัยค้นคว้าสำรวจหรือแก้ปัญหาที่นิสัยในกลุ่มนั้น ๆ มีความสนใจร่วมกัน

วิญญู อังคนารักษ์ (2508 : 146-147) กล่าวถึง ความหมายของการสัมมนาไว้ว่า การประชุมสัมมนา (เขียนแตกต่างจากที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน) คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งประชุมกันเพื่อทำการศึกษา พิจารณา เรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้คงแก่เรียน การประชุมสัมมนาจึงเป็นการประชุมทางวิชาการอย่างหนึ่ง จะใช้ได้เมื่อการประชุมมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (วิญญู อังคนารักษ์, 2508 : 149)

- ก. เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง (To indentify the problem)
- ข. เพื่อสืบเสาะค้นคว้า (To axplore the problem)
- ค. เพื่ออภิปรายหรือวางแผนการวิจัย (To discuss or play or necessary research involved the solution of the problem)
- ง. เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานกับบุคคลอื่น (To share the finding with other in group)
- จ. เพื่อสรุปผลการวิจัย (To reach the conclusion based on research)
- ฉ. เพื่อเสนอข่าวความรู้ (To present infornal)

เบอร์เกอร์ส และ มอริส (Paul Bergeris and Dwight Morris, 1955 : 65) กล่าวถึง ความหมายของการสัมมนาที่ใช้กันอยู่ในโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ว่า "การสัมมนา หมายถึง กลุ่มของบุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะมาร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ"

สรุปได้ว่า การสัมมนาการวิชาการเป็นการร่วมประชุมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ความรู้ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่มุ่งในด้านทฤษฎีหรือหลักการศึกษโดยตรง

การนิเทศงาน

การนิเทศงานคือ ความพยายามทุกอย่างของผู้บริหารในการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรในหน่วยงานให้รู้ถึงวิธีปฏิบัติงาน ปรับปรุงตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่ง อุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 3-4) ได้สรุปไว้ว่า งานนิเทศเป็นงานที่เกี่ยวกับการให้คำแนะนำ การให้ความช่วยเหลือ ให้การปรึกษา ช่วยฝึกฝน ช่วยเตรียมงาน การให้การสนับสนุนช่วยประสานงาน เป็นผู้นำในการคิด การปฏิบัติโดยตรงในบางกรณีตลอดจนอาจเป็นเรื่องของการจัดการและการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง บรรลุผลตามความมุ่งหวังที่ได้ตั้งไว้ จุดมุ่งหมายสำคัญของการนิเทศในขอบเขตดังกล่าวจึงเป็นไปเพื่อ

1. ให้ได้ผลงานดี มีคุณภาพสูง
2. พัฒนางาน
3. พัฒนาคน
4. ประสานงานและประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จะเห็นได้ว่าจากจุดมุ่งหมายดังกล่าว การนิเทศมีความจำเป็นและมีความสำคัญยิ่งที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงาน เพราะนอกจากจะเป็นการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานแล้วยังเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการนิเทศงานจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ทั้งในแง่ช่วยเหลือในด้านวิชาการและเทคนิคเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพิ่มทักษะและปรับปรุงทัศนคติให้ถูกต้องเหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติ

การศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม

การศึกษาต่อ (Upgrading) จัดเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นวิธีหนึ่ง เพราะเป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ที่ขึ้นหรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เนื่องจากวิธีการทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป บุคลากรที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ เป็นเวลานาน ความรู้ ความสามารถ อาจล้าสมัยให้ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงจำเป็นต้องหาทางส่งบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาต่อหรือศึกษาในสถานศึกษาระดับสูง ทั้งในและนอกประเทศเพิ่มเติม (ภิญโญ สาธร, 2519 : 166) เพื่อให้สามารถนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ใหม่มาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีโอกาสศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษาวบรม "คน" ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศให้มีคุณภาพ บุคลากรทางการศึกษาจึงได้รับการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอการให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้มีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะมีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ข้าราชการแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย (ภิญโญ สาธร, 2517 : 325)

การไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน

การส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 531) เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงาน

จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและตัวบุคคลควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และในขณะเดียวกันจะทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากคนได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้คนได้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานต่อไป

การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน โดยทั่วไปแล้วแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (อรพินทร์ กุลประภา, 2524 : 51-54)

1. การไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีการฟื้นฟู และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนาไปได้ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในด้านให้กู้ยืมเงิน ส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือให้วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ข้าราชการเพื่อจะได้นำความรู้ วิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ

2. การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศ การส่งข้าราชการไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศ โดยปกติแล้วมักจะใช้เวลาระยะสั้น และการปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

2.1 การให้ไปฝึกงาน เป็นการส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกงานในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อฝึกฝนความรู้ ความเชี่ยวชาญเพิ่มเติมสามารถกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น วิธีที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 189) มีวิธีฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน (Internship) การสลับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation to assignments) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised reading)

2.2 การพาไปดูงาน โดยพาศูนย์บุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง

การพบบุคลากรไปปฏิบัติงานจะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ความคิดและเห็นแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้างและทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นด้วยตนเอง

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งแตกต่างกับการเลื่อนตำแหน่ง เพราะการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวดิ่ง (Vertical move) มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่ความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือ จะต้องมียศตราเงินเดือนเท่าเดิม ปริมาณและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 172) ซึ่งมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 บัญญัติไว้ว่า "การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งใดได้แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นใดในกรมเดียวกัน ต้องย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน"

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานของข้าราชการนั้น มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งหมายและผลประโยชน์ที่จะได้รับ กล่าวคือ

1. เพื่อปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงาน เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1972 : 277) กล่าวว่า "การบริหารบุคคลในองค์กรนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ภายหลังประสบปัญหาว่าได้บรรจุคนไม่เหมาะสมกับงาน อันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคนที่ผิดพลาดไป หรือบุคคลผู้นั้นเกิดเปลี่ยนทัศนคติไปจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ได้เหมาะสม"

2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของคนและงาน กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายในการย้ายครูไว้ว่า การย้ายครูประจำปีโดยการย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการในสังกัด ก็เพื่อกระจาย

ผู้มีความรู้ ความสามารถไปปฏิบัติงานในท้องถิ่นต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพ การศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา, 2521 : 21) นอกจากนี้ยังเป็นการ ช่วยพัฒนาคนด้วย เพราะข้าราชการที่ย้ายสลับเปลี่ยนได้รอบรู้งานต่าง ๆ หลายด้าน อันจะเป็น การเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม

3. เพื่อป้องกันการสร้างอาณาจักร (Empire Building) และอิทธิพล การที่ ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง เป็นเวลานานทำให้มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของส่วน ราชการนั้น ผลที่ตามมาคือ จะมีการสร้างอำนาจ สร้างอาณาจักร ขยายหน่วยงาน และขยาย อัตรากำลังของหน่วยงานตน หรือมีการโยกย้ายข้าราชการเฉพาะพวกของตนเข้ามา การปฏิบัติ ราชการจึงเป็นไปในลักษณะมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าจะเป็นการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและ ประเทศชาติ (ประมวล รุจนเสรี 2520 : 6) โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่ดำรง ตำแหน่งทางบริหาร ย่อมมีโอกาสสร้างอาณาจักร และมีอิทธิพลมาก ดังนั้น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงกำหนดหลักเกณฑ์ให้มีการย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่หรือโอนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่ง ระดับ 7 ระดับ 8 ระดับ 9 และระดับ 10 ซึ่งเป็น ตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารตามที่ ก.พ.กำหนด โดยมีวาระที่ควรปฏิบัติหน้าที่เดียวกันไม่เกินกว่า 3 ปี

การแต่งตั้งโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานของข้าราชการต้องถือว่าเป็นการเลือก สรรบุคคลไปปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า ให้แก่งานและเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับข้าราชการ และควรให้เขามีความรู้สึกว่าเป็น การย้ายเพื่อโอกาสที่จะก้าวหน้าในชีวิตราชการ ตรงกันข้ามถ้าหากเขามีความรู้สึกว่า การย้าย สลับเปลี่ยนหน้าที่เป็นการถูกลงโทษ กลับจะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจการทำงานของข้าราชการ ความ มุ่งหวังที่จะพัฒนาคน พัฒนางาน ก็จะกลายเป็นการทำลายคน ทำลายงานไปในที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทองเกษศรีย์ วัชรโรทยาน (2523 : 95) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษาพยาบาลในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษาพยาบาลมีวิธีการพัฒนาบุคลากรคือ

1. การอนุญาตให้ศึกษาต่อในหลักสูตรระยะยาว ทั้งในและนอกประเทศ
2. การอนุญาตให้ศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้นและการดูงานทั้งในและนอกประเทศ
3. การอบรมวิชาการ สัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จัดขึ้น
4. การศึกษาด้วยตนเอง การจัดโปรแกรมสนทนาทางวิชาการและวิธีกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเองอื่น ๆ เช่น ส่งเสริมให้ทำวิจัย เขียนบทความ เป็นต้น

ความต้องการในการพัฒนา พบว่า ต้องการให้มีการจัดอบรมวิชาการ (In-service education) อบรมผู้ฝึกอบรม และกำหนดเรื่องที่ต้องการอบรม คือ พัฒนาการเรียน การบริหารการศึกษาพยาบาล การพัฒนาหลักสูตร การบริหารและนิเทศ การวัดและประเมินผล และการพยาบาลเฉพาะทาง

อรพินธ์ กุลประภา (2524 : 115-117) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการศึกษาดูงานยังปฏิบัติอยู่จริง ในเกณฑ์น้อยและมีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาแต่ละด้านดังนี้

1. การปฐมนิเทศ ผู้บริหารให้ความสำคัญ บุคลากรทยอยบรรจุก ปฐมนิเทศพร้อมกันได้ยาก และขาดการวางแผนที่ดี
2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ขาดกำลังคนและงบประมาณ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ
3. การสัมมนาทางวิชาการ บุคลากรบางกลุ่มไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ สัมมนาไปแล้วก็ยังปฏิบัติงานเหมือนเดิม
4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ศึกษาต่อไม่ตรงสายงาน เมื่อจบการศึกษาแล้วมักจะย้ายจากตำแหน่งเดิมไปตำแหน่งใหม่
5. การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ไม่โยกย้ายเพื่อประสิทธิภาพของงาน ส่วนมากโยกย้ายเพราะสาเหตุอื่น เช่น การปกครองหรือความชอบส่วนตัว

6. การศึกษาครูงานและสังเกตวิธีทำงาน บุคคลขาดความสนใจอย่างแท้จริง ขาดการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในการที่จะทำการศึกษาครูงานเพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพให้มีเวลาเพราะว่าหาเวลาพร้อมกันยาก

มาลี วิชญกุล (2525 : 107-114) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก 5 ด้านคือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และสังเกตเยี่ยมเยียนครูงาน อยู่ในระดับน้อย 3 ด้านคือ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วนกลุ่มอาจารย์เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

สุรพล อรุณรัตน์ (2528 : 1) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการ สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนในส่วนกลางศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนในส่วนกลาง ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ต่างมีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านลักษณะทั่ว ๆ ไป เหมือนกันในเรื่องการเข้าฟังบรรยายพิเศษในเรื่องที่สนใจ การสังเกตข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข การฟังวิทยุโทรทัศน์ และการฝึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานส่วนด้านความรู้พื้นฐาน ข้าราชการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคและข้าราชการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด มีความต้องการพัฒนามากกว่าข้าราชการในส่วนกลาง

ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตร นักวิจัยทางสังคมศาสตร์ รุ่นที่ 20 (2528 : 53-67) ได้ทำการศึกษาเรื่องความต้องการของข้าราชการในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พ.ศ. 2527 ผลการวิจัยในส่วนความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ข้าราชการในชนบทมีความต้องการในการโอนย้ายเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ในด้านการศึกษาต่อและต้องการให้ปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งมากกว่าข้าราชการในเมือง และพบว่าข้าราชการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการในการเพิ่มพูนความรู้ในด้านการฝึกอบรมด้านการงานและการประชุมสัมมนาน้อยกว่าข้าราชการในภาคเหนือ แต่ความต้องการในการ

ศึกษาต่อ ชำราชการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความต้องการมากกว่าชำราชการในภาคเหนือ แต่อย่างไรก็ตามความต้องการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การดูงานและการประชุมสัมมนามีความต้องการอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม

สินี เจริญพจน์ และคณะ (2529 : 83-88) ได้วิจัยเรื่องความต้องการระดับชาติในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือน ผลการวิจัยพบว่า ชำราชการกลุ่มที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานมากที่สุด ในเรื่องการขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติ คือกลุ่มชำราชการบรรจุใหม่และระดับปฏิบัติ ดังนั้นกลุ่มที่ควรจะได้รับ การพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเร่งด่วน คือ ชำราชการระดับปฏิบัติ ส่วนแนวโน้มในการพัฒนา ยังขาดการกำหนดทิศทางการพัฒนาของหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกัน

แก้วตา นิลจาก (2529 : 100-102) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า นโยบายในการจัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ที่สำคัญคือ การสร้างเสริมศักยภาพของคณาจารย์ในทุกด้าน และการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของอาจารย์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ปัญหาและอุปสรรคเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวางแผนจัดกิจกรรม สมรรถภาพของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมการกำหนดนโยบาย เวลาในการจัดกิจกรรม การมอบหมายความรับผิดชอบ การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดและผู้ร่วมกิจกรรม

แพรวพราว รัตนติลภพานิชย์ (2529 : 132-148) ศึกษาเรื่อง สภาพและ ความต้องการในการพัฒนาคณาจารย์ในสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ตามภารกิจหลัก 5 ด้าน คือ การให้การศึกษาวิชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่น การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการส่งเสริมวิทยฐานะครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา พบว่า สภาพการพัฒนาคณาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ปานกลางมีอยู่ในเกณฑ์น้อยเพียงด้านเดียวคือ การส่งเสริมวิทยฐานะของครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ส่วนความต้องการในการพัฒนาอยู่ในเกณฑ์มากทุกด้าน

สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 189-200) ศึกษาเรื่อง การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรปราการ โดยศึกษาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 8 กิจกรรมคือ การประชุมพิเศษ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาคูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสาร การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาจิตใจ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมากทุกด้าน และมีความต้องการการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด