บทที่ 2

วรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอถึง โครงสร้างทางการบริหารของบริษัทโค้วยู่ฮะมอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น เพื่อให้ได้เข้าใจถึงโครงสร้างทางการบริหารของบริษัท การนำเสนอถึงหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานบริษัทแผนกต่างๆ เพื่อจะทำให้เข้าใจถึงการดำเนินงานต่างๆของบริษัท ความหมายของการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เข้าใจถึงความหม่ายของการพัฒนาบุคลากรยิ่งขึ้น กระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้ทราบถึงงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่มีการวิจัยไว้แล้ว ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอหัวข้อต่างๆ ที่สำคัญ และจำเป็น ดังนี้

2.1 โครงสร้างทางการบริหารของบริษัทโค้วยู่ฮะมอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น

2.2 ภาระหน้าที่ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.3 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

2.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

2.5 วิธีการในการพัฒนาบุคลากร

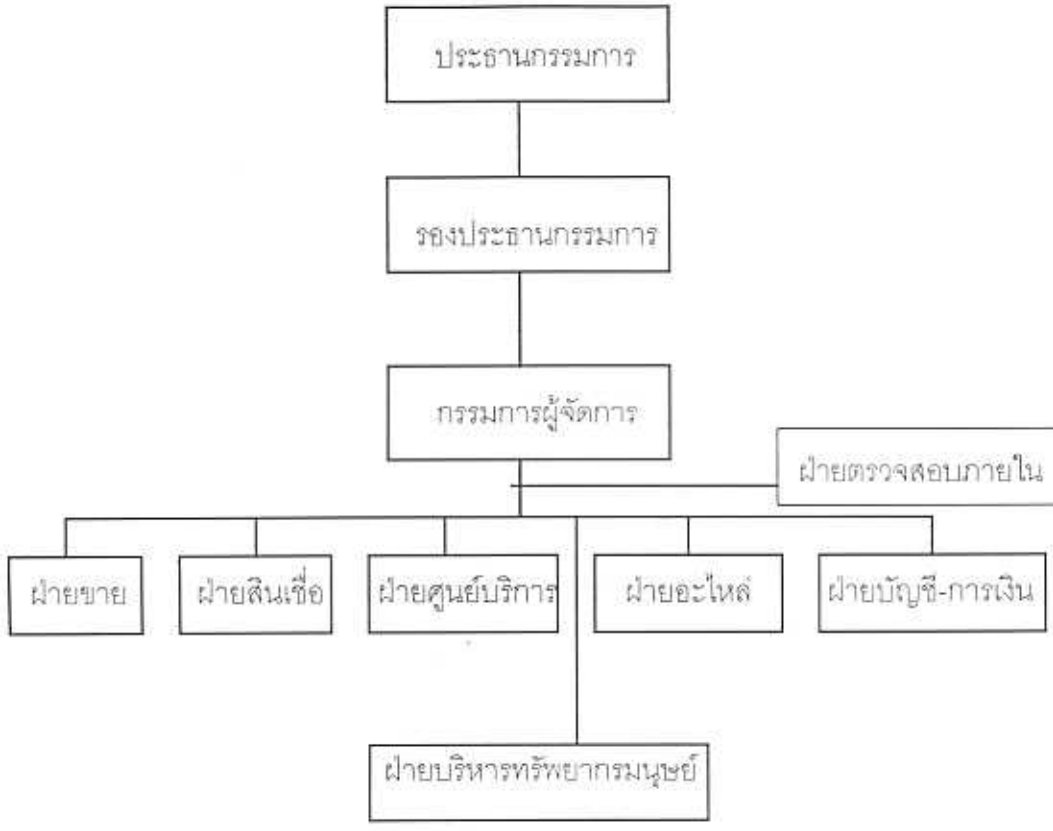
2.6 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 โครงสร้างทางการบริหารของบริษัทโค้วยู่ฮะมอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น

โครงสร้างทางการบริหารของบริษัทโค้วยู่ฮะมอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ 7 ฝ่ายซึ่งได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายศูนย์บริการ ฝ่ายอะไหล่ ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายตรวจสอบภายใน และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดตามแผนภูมิโครงสร้างองค์กร ดังนี้



2.2 **ภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทโค้วยู่ฮะมอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น**

ภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โค้วยู่ฮะมอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่นประกอบไปด้วยหมวดต่างๆ ดังนี้

หมวดที่ 1 งานด้านบุคลากร ซึ่งมีหน้าที่หลักดังนี้

1.1 การจัดอัตรากำลังของพนักงานบริษัท

1.2 การประกาศรับสมัครพนักงานบริษัท การรับสมัครพนักงานบริษัท และการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานบริษัท

1.3 การบรรจุพนักงานทดลองงาน และพนักงานประจำ

1.4 การจัดทำแฟ้มประวัติพนักงาน

1.5 การตรวจสอบเวลาในการมาทำงาน

1.6 การลาประเภทต่างๆ

1.7 การควบคุมพนักงานตามกฎระเบียบของบริษัท

1.8 การออกคำสั่งแต่งตั้ง และการโอนย้าย

1.9 การจำหน่ายพนักงาน

หมวดที่ 2 ค่าจ้าง และการประเมินผล ซึ่งมีหน้าที่หลักดังนี้

2.1 การวิเคราะห์งาน

2.2 การวางแผนด้านอัตรากำลัง

2.3 การบรรยายลักษณะงาน

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.5 การกำหนดอัตราเงินเดือน และขั้นเงินเดือน

หมวดที่ 3 สวัสดิการพนักงาน ซึ่งมีหน้าที่หลักดังนี้

3.1 การรักษาพยาบาล

3.2 การประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล

3.3 การช่วยเหลือบุตรพนักงาน

3.4 สวัสดิการผ้า และเครื่องแบบพนักงาน

3.5 การรับรองประสบการณ์ในการทำงาน และเงินเดือน

หมวดที่ 4 การฝึกอบรม และพัฒนา ซึ่งมีหน้าที่หลักดังนี้

4.1 โครงการ และหลักสูตรในการฝึกอบรม

4.2 การดำเนินการอบรม

4.3 การจัดทำทะเบียนและวุฒิบัตร

4.4 การประเมินผลและการติดตามผล

หมวดที่ 5 แรงงานสัมพันธ์ ซึ่งมีหน้าที่หลักดังนี้

5.1 เงินกองทุนทดแทน

5.2 การเจรจาต่อรอง

สรุปแล้วจะเห็นว่า หมวดที่ 4 ด้านการฝึกอบรม และพัฒนา เป็นหมวดซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ซึ่งมีหน้าที่หลักในการจัดทำโครงการ และกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การจัดทำทะเบียนและวุฒิบัตร รวมถึงการติดตามและการประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาใช้ปรับเป็นแบบสอบถามต่อไป

2.3 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็น ขั้นตอนหนึ่งของการบริหารบุคลากร เมื่อหลังจากบรรจุและแต่งตั้งแล้วบุคลากรจะพบปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีแนวทางในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535:27) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2539:27) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้เกิดความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ

พยอม วงศ์สารศรี (2540:179) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ และประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

แคสเตตเตอร์ (Castetter,1976) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การจัดและการเตรียมการต่างๆที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นจ้างบุคคลไปจนถึงบุคคลนั้นปลดเกษียณ

บีช (Beach,1970) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เป็นไปตามที่ต้องการ

มันดี้ และนอ (Mondy and Noe,1996:230) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า คือการทำให้ความเข้าใจของลูกจ้างกว้างขึ้นในด้านการลงความเห็นต่อสถานการณ์ ซึ่งความเข้าใจนี้จะก่อผลในการปฏิบัติด้วย

บาร์ตอล และมาร์ติน (Bartol and Martin,1991) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการดำเนินงานเสริมสร้าง และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจน

ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ โดยจะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ในองค์การ เพื่อมุ่งให้บุคคลในองค์การ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูน และปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานโดยจัดทำกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน ซึ่งมีผู้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

บาร์ตอล และมาร์ติน (Bartol and Martin,1991) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1.ขั้นตอนในการประเมินสถานการณ์ เป็นขั้นตอนในการประเมินความต้องการขององค์กร จัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

2.ขั้นตอนในการกำหนดวิธีการ และขอบข่ายหรือรูปแบบในการพัฒนา ซึ่งจะเป็นขั้นตอนในการกำหนดวิธีการในการพัฒนา อุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในขั้นตอนของการพัฒนา ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา และดำเนินการในการพัฒนา

3.ขั้นตอนในการประเมินผล ซึ่งจะเป็นขั้นตอนในการประเมินผลในการพัฒนา ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2539) ได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนในการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นการศึกษาถึงโครงร่างขององค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนความเจริญเติบโตของกิจการ รวมถึงตำแหน่งทางการบริหารที่จะมีขึ้น และลักษณะงานบริหารที่ต้องกระทำในอนาคต ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการพิจารณาถึงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการในอนาคตด้วย

2. ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร (Objectives) ขั้นตอนนี้ จะเป็นขั้นตอนที่กำหนดทิศทาง ของการพัฒนาบุคลากรว่า จะพัฒนาไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เช่น พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หรือพัฒนาเพื่อรองรับกิจการที่จะเจริญเติบโตในอนาคต

3. ขั้นตอนในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการในการพัฒนาบุคลากร (Content and Methods) ซึ่งขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่กำหนดเนื้อหา หรือกิจกรรมต่างๆในการพัฒนา วิธีการในการพัฒนา อุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในขั้นตอนของการพัฒนา ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา

4. ขั้นตอนในการดำเนินงานตามกำหนดการหรือโปรแกรมที่ได้วางเอาไว้แล้ว (Actual Program) ซึ่งจะเป็นขั้นตอน ในการดำเนินการพัฒนา ตามขั้นตอนต่างๆที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

5. ขั้นตอนในการประเมินผล (Evaluation) จะเป็นขั้นตอน ในการประเมินผล กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้ผู้ดำเนินการ พัฒนาบุคลากรได้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร และข้อบกพร่องต่างๆที่เกิดขึ้นที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงในการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไปเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี (2540) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนในการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นขั้นตอนในการศึกษาว่าจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในเรื่องอะไรบ้าง ใครบ้างที่ต้องการพัฒนา ต้องการพัฒนาในเรื่องใด เพียงใด ตลอดจนมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการพัฒนาหรือไม่

2.ขั้นตอนในการกำหนด วัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าจะพัฒนาบุคลากรไปเพื่ออะไร หรือเป็นขั้นตอนในการกำหนดทิศทางของการพัฒนานั่นเอง

3.การกำหนดขอบข่ายในการพัฒนา (Content) ซึ่งจะเป็นการกำหนดเนื้อหาหรือกิจกรรมต่างๆในการพัฒนา หรือควรจะแบ่งขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นอย่างไร

4.ขั้นตอนในการกำหนดวิธีการในการพัฒนา (Methods) ขั้นตอนนี้จะตระหนักถึงการเรียนรู้ของบุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนา รวมถึงการจัดลำดับความยากง่ายของการเรียนรู้ในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ บรรยากาศต่างๆ ตลอดจนคุณสมบัติของวิทยากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา รวมถึงงบประมาณในการดำเนินการ

5.ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนา (Actual Program) เป็นขั้นตอนในการดำเนินการตามโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

6.ขั้นตอนในการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการทุกครั้งหลังจากทำกิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาบุคลากร และจุดบกพร่องต่างๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขในการพัฒนาครั้งต่อไป

7.การติดตามผล (Follow-up) ซึ่งจะเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายหลังที่มีการพัฒนาเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการพัฒนาดังกล่าวประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องลงทุนไปหรือไม่

สรุปแล้ว จากแนวคิดของ บาร์ตอล และมาร์ติน (Bartol and Martin,1991) แนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2539) และแนวคิดของ พยอม วงศ์สารศรี (2540) ซึ่งจากการผสมผสานทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถกำหนดเป็นขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.ขั้นตอนในการประเมินความต้องการในการพัฒนา (Needs Assessment)

2.ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

3. ขั้นตอนในการกำหนดเนื้อหา และวิธีการในการพัฒนา (Content and Methods)

4.ขั้นตอนในการดำเนินการตามกำหนดการ (Actual Program)

5.ขั้นตอนในการประเมินผล (Evaluations)

จากขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 5 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ,2539 และพยอม วงศ์สารศรี ,2540)

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นศึกษาปัญหา และสำรวจความต้องการในการพัฒนา ควรจะมีการศึกษาวิเคราะห์ หรือวิจัย เพื่อให้ทราบถึงปัญหา และความต้องการที่แท้จริงขององค์กร นอกจากนี้ควรศึกษาให้ครอบคลุมถึงการสำรวจข้อมูลพื้นฐานปัจจุบันของบุคลากร เช่น คุณวุฒิ ประสบการณ์ ประวัติการฝึกอบรม ความชำนาญ ความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากรที่มีอยู่ รวมทั้งสำรวจถึงความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อความก้าวหน้าในการทำงานในหน่วยงาน เช่นแผนงานในอนาคต และคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงานที่ต้องการ เมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัญหา และช่องทางที่ควรจะได้รับการปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยในการกำหนดวัตถุประสงค์จากปัญหา และความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร ซึ่งวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสามารถแยกได้เป็น 3 ส่วน

2.1 ความต้องการพัฒนาของระบบส่วนรวม หมายถึงความต้องการพัฒนาที่สอดคล้องกันระหว่าง สภาพความขาดแคลนกับสภาพความต้องการ เพื่อพัฒนาระบบในหน่วยงาน แหล่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญคือ แผนกำลังคน หรือแผนกบุคคล

2.2 ความต้องการเฉพาะหน่วยงานในองค์กร เป็นความต้องการเฉพาะของหน่วยงานในองค์กร ที่ต้องการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเฉพาะหน่วย หรือเฉพาะแผนกในองค์กร

2.3 ความต้องการพัฒนาเฉพาะบุคคล เป็นการปรับปรุง หรือพัฒนาสภาพการทำงานเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือ เป็นปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับแต่ละบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้นตามความต้องการของแต่ละบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนในการกำหนดเนื้อหา และวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมถึงการกำหนดเนื้อหาหรือกิจกรรม และวิธีการต่างๆในการพัฒนาบุคลากร การกำหนดผู้รับผิดชอบในขั้นตอนต่างๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา การกำหนดเวลา และงบประมาณที่ใช้ โดยการกำหนดกิจกรรม และวิธีการต่างๆในการพัฒนาจะต้องสอดคล้อง และเกี่ยวเนื่องกันตลอดทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ควรให้บุคลากรได้ทราบเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาเพื่อจะได้เข้าใจและให้ความร่วมมือในขั้นตอนต่างๆได้อย่างเต็มที่ ซึ่งขั้นตอนในการดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง งบประมาณที่ต้องใช้ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนในการประเมินผล กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเมื่อได้ดำเนินการไปแล้วจำเป็นต้องมีการประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะผลจากการประเมินสามารถบอกถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน และข้อบกพร่องต่างๆ ที่สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไป ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังนั้นในการประเมินผลกระบวนการในการดำเนินงานจึงมีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ

5.1 เป็นการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนทางการบริหารเช่น การวางแผน การจัดการการดำเนินงาน และการควบคุม

5.2 ประเมินเกี่ยวความรู้ของบุคลากรว่าเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

5.3 ประเมินเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร ว่าภายหลังการพัฒนาบุคลากรแล้วสามารถทำให้ประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

2.5 วิธีการในการพัฒนาบุคลากร

วิธีการในการพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ทัศนคติ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องเกิดประโยชน์กับหน่วยงาน ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธีด้วยกัน ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง,2539 :26 และพยอม วงศ์สารศรี,2540 :165)

1. การฝึกอบรม
2. การให้การศึกษา
3. การพัฒนาโดยวิธีการอื่นๆ เช่น
   - การส่งบุคลากรไปดูงาน
   - การจัดประชุมปฏิบัติการ
   - การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากร
   - การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน
   - การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2539:141) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 การพัฒนาบุคลากรเป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไปอย่างกว้างๆ เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นพิธีการ

ประเภทที่ 2 การพัฒนาบุคคลที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาบุคลากรภายหลังที่เข้าปฏิบัติงานแล้วได้แก่ การจัดอบรมทางวิชาการ (In Service Education) ซึ่งมีวิธีการดังนี้

2.1 การอบรมปฐมนิเทศ

2.2 การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน

2.3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน

2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน

2.5 การพัฒนาระดับการจัดการ

2.6 การพัฒนานักบริหาร

ประเภทที่ 3 การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง ซึ่งสามารถจำแนกวิธีการในการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

3.1 การปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่

3.2 การฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะในด้านใดด้านหนึ่ง

3.3 การจัดอบรมระยะสั้น

3.4 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนางาน

3.5 การจัดอบรมวิชาการทั่วไปเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความต้องการของเจ้าหน้าที่

จะเห็นว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร จึงสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ที่สามารถนำมาใช้กับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆมีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การสัมมนาทางวิชาการ
4. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
5. การนิเทศงาน
6. การศึกษาต่อ
7. การศึกษาดูงานเพิ่มเติม
8. การไปทัศนศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน
9. การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงาน

ซึ่งวิธีการในการพัฒนาบุคลากร หลังจากที่พนักงานได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานแล้ว ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีประสบการณ์มาบ้างแล้ว แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นั่นก็คือการพัฒนาความสามารถของพนักงานในการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดตามขั้นตอนได้ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง,2539 :27)

1. **การฝึกอบรม** (Training)

การฝึกอบรม เป็น กระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบที่จัดขึ้น เพื่อให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ทัศนคติ ทักษะ และการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ความมุ่งหมายแรกของการฝึกอบรมก็เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในขณะเดียวกันการฝึกอบรมก็สามารถทำให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ทำงานในปัจจุบันสามารถพัฒนางานตนเองให้เกิดประโยชน์ในวิชาชีพ และช่วยให้พนักงานมีความรับผิดชอบในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือความต้องการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวหมายความถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative Skill) การรู้จักใช้ความรู้ และเทคนิคต่างๆ (Technical Knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา(Problem Solving Ability) และทัศนคติที่มีต่อการทำงาน(Attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม แล้วได้นำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่หลังการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น (พยอม วงศ์สารศรี,2540:165)

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ดังที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานตามที่ต้องการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานต้องติดตาม และตื่นตัวอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่า ประโยชน์ของการฝึกอบรม คือ การที่ทำให้ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น การควบคุมลดลง อุบัติเหตุในการทำงานลดลง ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสูงขึ้น ส่งเสริมความมั่นคง และความยืดหยุ่นขององค์กร และลดความสิ้นเปลืองต่างๆที่จะเกิดขึ้น (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง,2539:28)

วิธีการในการฝึกอบรม

สำหรับวิธีการในการฝึกอบรมนั้นมีวิธีแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในแต่ละโครงการ ซึ่งวิธีการฝึกอบรมทั้งหลายเหล่านี้ ส่วนใหญ่มักจัดไว้เพียงครั้งเดียวเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามวิธีการฝึกอบรมในแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
2. ความสามารถและกำลังภายในของผู้ฝึกอบรม และผู้เข้ารับการอบรม
3. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม
4. ระดับของงาน
5. เวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

ส่วนวิธีในการฝึกอบรมที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ สามารถจำแนกประเภทของการอบรมออกได้เป็น 5 วิธี ด้วยกันคือ

1. การลงมือฝึกปฏิบัติงานจริง

2. การฝึกอบรมด้วยการบรรยายในห้องเรียน

3. การลงมือปฏิบัติงานจริง และนอกเวลาในการปฏิบัติงานควบคู่กันไป

4. การฝึกอบรมเพิ่มเติม

5. การฝึกจำลองและใช้วิธีการอื่นๆ

2. การประชุมแบบฝึกปฏิบัติการ (Workshop)

เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน เช่น การอภิปราย การบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การสัมมนา การอภิปรายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แต่อย่างไรก็ตามเทคนิคเหล่านี้ เป็นเพียงวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเท่านั้น

ในขณะนี้มีเทคนิคการอบรมอีกแบบหนึ่งที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคดังกล่าวคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพราะว่าเทคนิคนี้จะเน้นทางด้านวิชาการ หรือด้านทฤษฎี (Theory) และด้านการปฏิบัติ (Practice) อันจะมีส่วนเสริมสร้างให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมนำสิ่งที่ตนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติการขณะฝึกอบรมสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

การประชุมแบบฝึกปฏิบัติการถือว่าเป็นการประชุมในลักษณะเข้ม (Intensive Training Course) โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในด้านวิชาการและการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น มีวัตถุประสงค์กว้างขวางมากแต่ก็สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดทักษะในการฝึกปฏิบัติงาน

2. เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

3. การสัมมนาทางวิชาการ (Seminar)

การสัมมนามีลักษณะเหมือนการประชุม กล่าวคือ เป็นการประชุมร่วมมือเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่างๆ ซึ่งอาจจะแบ่งเป็นกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วทำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อหาข้อสรุปมาพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประชุมและสัมมนา จึงเป็น

การพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง ที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้รับความรู้ และประสบการณ์แปลกใหม่และกำลังเป็นที่นิยมในตอนนั้น

วัตถุประสงค์ในการสัมมนา

ในการสัมมนานั้นมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

1. เพื่อชี้แจงหรือทำความเข้าใจปัญหาใดปัญหาหนึ่ง (To Identify the Problem)
2. เพื่อสืบเสาะค้นคว้า (To Explore the Problem)
3. เพื่ออภิปราย หรือวางแผนในการวิจัย (To Discuss or Plan to Research)
4. เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานกับบุคคลอื่น (To Share the Finding with the Other in Group)
5. เพื่อสรุปผลการวิจัย (To Conclusion Based on Research)
6. เพื่อเสนอข่าวสารความรู้ต่างๆ (To Present Information)

สรุปแล้ว การสัมมนาทางวิชาการเป็นการประชุม ร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และความรู้ต่างๆเพื่อแก้ปัญหานอกจากความรู้ที่ได้รับจากทฤษฎีโดยตรง

4. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์กรให้แกบุคลากรขององค์การ หรือการทำข่าวสารทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ นับเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์การวิธีหนึ่ง อันจะเป็นผลทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่ในเรื่องที่จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นด้วย

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจจัดในรูปห้องสมุด (Library Service) เป็นการจัดบริการด้านการศึกษาค้นคว้า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโยชน์เกื้อกูลทางวิชาการให้แก่บุคลากร ซึ่งการจัดให้บริการห้องสมุดมีประโยชน์หลายประการเช่น

1. ช่วยให้พนักงานหรือบุคลากรในองค์การได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งบุคลากร และองค์การ
2. เพื่อเป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ทั้งในด้านสาระและบันเทิง

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ทั้งโดยวิธีการรับเอกสาร วารสารเข้ามาไว้ในห้องสมุด หรือการจัดพิมพ์เผยแพร่ข่าวสารออกไปก็ดี ถ้ามองในลักษณะของการแนะแนว การเผยแพร่ข่าวสาร จัดเป็นงานบริการสารสนเทศ (Information Service) เพื่อจะให้บุคลากรในองค์กรสามารถทัน

ต่อข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อจะได้เกิดความเข้าใจอย่างกว้างขวางในหมู่บุคลากรขององค์กรด้วยกัน ซึ่งรวมถึง การเข้าใจตรงกันในวัตถุประสงค์ นโยบาย เทคนิค วิธีการในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยในการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น และนอกจากนี้ถ้าเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือส่งบทความต่างๆลงในเอกสารที่ใช้เผยแพร่ก็จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Participation) เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์การอีกทางหนึ่งด้วย

5. การนิเทศงาน

การนิเทศงาน คือ ความพยายามทุกอย่างของผู้บริหารในการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรในหน่วยงานให้รู้ถึงวิธีการปรับปรุงงาน การปรับปรุงตนเอง ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2539:31) ได้สรุปไว้ว่า งานนิเทศงานเป็นงานเกี่ยวกับการให้คำแนะนำ การให้ความช่วยเหลือ ให้การปรึกษาช่วยฝึกฝน ช่วยเตรียมงาน การให้การสนับสนุน การช่วยประสานงาน การเป็นผู้นำในการคิด การเป็นผู้นำในการปฏิบัติในบางกรณี และนอกจากนั้นอาจเป็นเรื่องของการจัดการ การควบคุมเพื่อให้เกิดการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

วัตถุประสงค์ของการนิเทศงาน

1. เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง
2. เพื่อเป็นการพัฒนางาน
3. เพื่อเป็นการพัฒนาคน
4. เพื่อเป็นการประสานงาน และประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. เพื่อเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จะเห็นว่าจากวัตถุประสงค์ดังกล่าว การนิเทศงานมีความจำเป็น และมีความสำคัญยิ่งที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงาน เพราะนอกจากจะเป็นการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูง สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการนิเทศงาน จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การให้คำแนะนำช่วยเหลือในด้านวิชาการ และเทคนิคในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

6. การศึกษาต่อหรือการดูงานเพิ่มเติม

การศึกษาต่อ จัดเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นวิธีหนึ่งเพราะเป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่เนื่องจากวิธีการในการทำงานหรือเครื่องมือในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นบุคลากรที่ทำงานในองค์การหรือหน่วยงานใดๆเป็นเวลานาน ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อาจจะล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรจึงมีความจำเป็น ที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ใหม่มาปรับปรุงวิธีการในการทำงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ในการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานของตนได้มีโอกาสศึกษาต่อนับเป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริการหรือบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในโลก จึงมีความจำเป็นที่มนุษย์จะต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ และการให้โอกาสบุคลากรในการศึกษาต่อนั้น จะทำให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรในที่สุด นอกจากนั้นการศึกษาต่อยังเป็นประโยชน์แก่บุคคลในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การเข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงาน และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งก็สูงตามไปด้วย

7. การไปทัศนศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน

การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงานเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นที่ทราบกันแล้วว่าในการพัฒนาบุคลากรนั้นมุ่งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้ดียิ่งขึ้น การศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน และตัวบุคคลควบคู่กันไป กล่าวคือทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันจะทำให้บุคคลเกิดขวัญ และกำลังใจเนื่องจากได้เรียนรู้เทคนิค และวิธีการในการดำเนินงานใหม่ๆที่จะได้ปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานให้ดีขึ้น ยิ่งจะทำให้ตนได้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานต่อไป

การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงานนั้นสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การศึกษาดูงานในต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันนี้การพัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มาตรการฟื้นฟู และมีการช่วยเหลือซึ่งกัน และกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญ และพัฒนากว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในด้านการให้กู้ยืมเงิน หรือส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือให้วัสดุเครื่องมือต่างๆ ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาดูงานแก่ข้าราชการหรือพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้นำความรู้วิชาการต่างๆมาใช้ในการพัฒนาประเทศประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับอารยประเทศ

2. การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศ ส่งส่งพนักงานหรือข้าราชการไปศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการในการทำงานภายในประเทศปกติแล้วมักจะใช้ระยะเวลาที่สั้น และการปฏิบัติที่ได้ผลได้แก่

2.1 การให้ไปฝึกงาน เป็นการส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกปฏิบัติงานในสถานที่ต่างๆเพื่อฝึกฝนความรู้ ความเชี่ยวชาญเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถกลับมาปฏิบัติงานในสังกัดได้ดียิ่งขึ้น วิธีที่นิยมกันแพร่หลาย คือ การฝึกหัดงาน การฝึกงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการศึกษาภายใต้การแนะนำ

2.2 การไปไปดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง การพาบุคลากรไปดูงานจะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ความคิดเห็น และแนวทางการปฏิบัติงานในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำอื่นๆ เพราะสามารถเห็นด้วยตนเอง

8. การแต่งตั้งโยกย้ายหรือการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การแต่งตั้งโยกย้ายหรือการสับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งปฏิบัติหน้าที่อีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งจะแตกต่างจากการเลื่อนตำแหน่งเพราะการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวดิ่ง (Vertical Move) กล่าวคือจะต้องมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม และปริมาณงานที่รับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม ซึ่งเหตุผลในการย้าย หรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจเนื่องจากมีการพิจารณาบุคคลในตำแหน่งหนึ่งๆผิดพลาดไป หรือบุคคลผู้นั้นเกิดเปลี่ยนทัศนคติไปจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการแต่งตั้งโยกย้ายเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงา

2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของงาน หรือเพื่อกระจายบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไปปฏิบัติงานในท้องที่ต่าง ๆ อย่างทั่วถึงและยังเป็นการช่วยพัฒนาคนด้วย

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานถือว่าเป็นการคัดเลือกบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่งานและเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน และทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นการย้ายเพื่อโอกาสที่จะก้าวหน้าในวิชาชีพ เพราะถ้าหากเขารู้สึกว่า การย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นการถูกลงโทษจะเป็นการทำลายขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานขององค์กรในที่สุด

2.6 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ได้มีเป้าหมายในการพัฒนาคนเพื่อให้สามารถบริหารจัดการภายใต้สภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ บริษัทหรือภาคธุรกิจควรเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตลาดในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการแข่งขันกันเพื่อแย่งส่วนแบ่งในตลาดสูงมาก กลยุทธ์ทางการตลาดจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ภายใต้ระบบข้อมูลข่าวสารที่ไร้อาณาเขต และการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆรอบข้าง ดังนั้นบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กรทางธุรกิจจึงมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ใหม่ ทั้งแนวคิดและการปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินทางธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายและชัยชนะได้อย่างต่อเนื่อง (ธงชัย สันติวงษ์,2539)

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังนี้

อรุณี กาญจนสุวรรณ (2529) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู ตามทัศนของครู และผู้บริหาร พบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู เฉลี่ยทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏว่าการได้มาซึ่งบุคลากรมีระดับมากกว่าทุกด้าน รองลงมาได้แก่ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตามลำดับ

สกล รุ่งโรจน์ (2530) ได้ทำการศึกษากิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสาร การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาจิตใจ พบว่ามีการปฏิบัติ

อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมากในทุกด้าน และพบว่ามีความต้องการในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด

สมปอง นิลล้วน (2530) ได้วิจัยเรื่องการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ได้กำหนดตัวแปร วัยวุฒิ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน จากผลการศึกษา พบว่า ปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากการขาดงบประมาณในการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง บุคลากรขาดความกระตือรือร้น การนิเทศงานไม่ประสบความสำเร็จ ขาดการวางแผน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จักรพงษ์ ทัพขวา (2531) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และอาจารย์ พบว่า ผู้บริหาร และครู อาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน บทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริงที่ระดับ มาก ได้แก่ การสนับสนุนให้การศึกษาต่อ การประชุมและการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศบุคลากรที่จบใหม่ การหมุนเวียนตำแหน่ง พบว่ามีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย

อุบล รักษางาน (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่มีนักเรียนได้รับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงในเขตการศึกษา 11 พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากรมุ่งปฏิบัติในเรื่องการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด ด้านการทนุบำรุงและรักษาบุคลากรเน้นการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของบุคลากร และการอำนวยความสะดวกในการขอรับสวัสดิการที่ทางราชการจัดหาให้ ด้านการพัฒนาบุคลากรใช้กิจกรรมอบรมโดยการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามโครงการต่างๆ และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานถือปฏิบัติตามขั้นตอนของทางราชการ

ชัยศักดิ์ เกษามูล (2534) ได้ทำการศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูในด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัด และด้านการพัฒนาโดยหน่วยงานเจ้าสังกัดหรือหน่วยงานอื่นจัด พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการพัฒนาตนเองหรือเรื่องการวางแผนดำเนินงานในชีวิตราชการให้ก้าวหน้าต้องเตรียมแผนการสอน และให้มีความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาร่วมกับโรงเรียนและผู้บริหารในระดับสูง

TW
HF
2657

2. การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู เมื่อจำแนกตามเพศ อายุจริง สายวิชาที่ทำการสอน และระดับชั้นที่ทำการสอน ทั้ง 3 ด้าน ปรากฏว่า ส่วนมากมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการพัฒนาโรงเรียนในเรื่องผู้บริหารได้จัดให้แต่ละฝ่ายในโรงเรียนมีการวางแผนของตนเอง ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการกวดขันแต่ละหมวดให้มีการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมและทันสมัยอยู่เสมอ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในกลุ่มบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และมากกว่า 40 ปี

ชาญณรงค์ ชาวงษ์ (2535) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษาที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย 7 ด้าน คือ การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ การศึกษาอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การนิเทศสำนักงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การศึกษาดูงาน การสังเกตวิธีการทำงาน และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน และพบว่ามีอยู่ในระดับมากเพียง 1 ด้าน คือ การศึกษาต่อหรือการดูงานเพิ่มเติม ส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า สภาพการพัฒนากรทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นตรงกันว่า มีความต้องการมากทั้ง 8 ด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ปัญหารุนแรง คือ งบประมาณ และเครื่องมือเครื่องใช้ในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

วิกรม ศาสวัตวงศ์กร (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษาที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคคลพบว่าอยู่ในอันดับ 1 ด้านการธำรงรักษาบุคลากรอยู่ในอันดับ 2 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในอันดับที่ 3 ด้านการแสวงหาบุคคลอยู่ในอันดับที่ 4 ส่วนปัญหาที่เห็นว่าสำคัญอีกปัญหาคือ การที่โรงเรียนไม่สามารถกำหนดคุณวุฒิวิชาเอกของครูในโรงเรียนเองได้

สุรพล ไมยวงษ์ (2535) ได้ทำการประเมินผลการอบรมหลักสูตรการฝึกอบรมนายอำเภอ พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับการนำเอาความรู้ไปใช้ได้แก่ ความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเทคนิคในการอบรม

สมเดช สิงห์เสนา (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรครู มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนปัญหาในการพัฒนาบุคลากรครู 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน การประเมินผลประสิทธิภาพในการทำงานของครู และการอบรมสัมมนาทางวิชาการ

พล บุญอยู่ (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรครู 3 อันดับแรก คือ งบประมาณในการสนับสนุนไม่เพียงพอ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และการขาดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ส่วนความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูที่พบอยู่ในระดับแรก คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครู และการนิเทศภายในโรงเรียน

สุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า สภาพปัจจุบันมีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนากลางมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อมีการจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการจัดหาบุคลากร และด้านธำรงรักษาบุคลากร ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบขนาดของโรงเรียนในภาพรวม พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีการปฏิบัติในการบริหารบุคลากรมากกว่าโรงเรียนใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรีเพ็ญ ดันติเวช (2539) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะทำวิจัยของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา พบว่า การสนับสนุนให้ข้าราชการเข้ารับอบรมเกี่ยวกับการทำวิจัย การพัฒนาให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถในการทำวิจัย เป็นสิ่งที่จำเป็น

สุเทพ มั่นคง (2539) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจประกันภัยวินาศภัย บริษัทศรีอยุธยาประกันภัย พบว่า การอบรมพนักงานในด้านความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ และการเปลี่ยนแปลงภายในสังคม และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเป็นสิ่งที่ดี

สุวัชโรบล สโรบล (2539) ได้ศึกษาการวางแผนการตลาดของบริษัทรถยนต์ขอนแก่น จำกัด พบว่า การดำเนินงานบริการเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งในตลาดที่เหมาะสมปัจจัยหนึ่ง คือ การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจพนักงาน และการให้รางวัลในการขายสำหรับพนักงานในอัตราที่ก้าวหน้า

สรุปแล้วจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่จำเป็นและ มีความแตกต่างกันออกไปแล้วแต่หน่วยงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศงาน กับสับเปลี่ยนหมุนเวียน การสัมมนา ซึ่งผู้วิจัยจะเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้ น่าจะมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของบริษัท โค้วยู่ฮะมอเตอร์ จำกัด ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาศึกษาต่อไป

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปตามกรอบแนวคิดได้ดังนี้

2.8.1 อายุกับการพัฒนาบุคลากร

อายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนเรามีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เนื่องจากคนมีวัยที่ต่างกันย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกันเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้นระดับวุฒิภาวะก็จะเจริญตามวัยและความคิดความอ่านจะค่อยๆปรับไปตามวัย (ทัศนา บุญทอง,2529:24) จากการศึกษาของ เกษตร หาญสุริย์ (2538:21) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของกรรมการสภาตำบลในการดำเนินงานในจังหวัดเลย พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานคือ อายุ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พรทิพย์ อุ่นโกมล (2532:31) ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านบริหาร ด้านบริการ และด้านวิชาการ ของหัวหน้าฝ่ายสุขาภิบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ไพรเราะห์ ไตรสัตนันท์ (2534:35)ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับคุณภาพงานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมจังหวัด ฉะเชิงเทรา และสอดคล้องกับการวิจัยของ ดวงทิพย์ หงษ์สมุทร (2531:27) ที่พบว่า อายุของสารวัตรอาหารและยามีความสัมพันธ์ในทางบวก แต่ขัดแย้งกับการศึกษาของ ประจักร บัวผัน (2540:38) ที่พบว่าอายุมีความสัมพันธ์ในเชิงผกผันกับบทบาทในการริเริ่มสร้างสรรค์ และขัดแย้งกับการวิจัยของ สุมณฑา สิทธุพงษ์สกุล (2537:41) ที่พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์และไม่สามารถพยากรณ์ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพยาบาลเยี่ยมบ้านในเขตกรุงเทพมหานครได้ และการศึกษา ของ ทัศนีย์ ศรีจันทร์ (2538:29) ก็พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับผลงานโภชนาการของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย และสอดคล้องกับการศึกษาของ ธวัชชัย ไตรทิพย์ (2540:96) ที่พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุข

แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผลการศึกษาเรื่อง อายุว่าจะมีความขัดแย้งอยู่บ้าง แต่เมื่อศึกษาจากผลการวิจัยโดยรวมดังกล่าวข้างต้น ก็พอจะเห็นได้ว่า อายุน่าจะมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาบุคลากรของพนักงานบริษัทโค้วยู่ฮะมอเตอร์ จำกัด ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาต่อไป

2.8.2 เพศ กับการพัฒนาบุคลากร

เพศกับการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาของ เพชรา คุณสันติพงษ์ (2531:25) ได้ศึกษาความต้องการรับการนิเทศงานด้านบริหารจัดการ ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยด้าน เพศ มีความสัมพันธ์กับความต้องการรับการนิเทศด้านบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ บัญชร แก้วส่อง (2531:17)ที่พบว่า เพศชายมีส่วน

ร่วมในกระบวนการพัฒนามากกว่าเพศหญิง และการศึกษาของ สุพรชัย มั่งมีสิทธิ์ (2535:71)ที่พบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการจัดการป่าชุมชน และการศึกษาของประทุมมา พลภักดี (2535:47)ที่พบว่าบทบาทของหญิงและชายในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะเพศชายจะเป็นแกนหลักในการตัดสินใจ แต่มีความขัดแย้งกับผลการศึกษาของ กังสดาล สุวรรณรงค์ (2539:81) ที่พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครสาธารณสุขในกิจกรรมสาธารณสุขมูลฐานชุมชน และการศึกษาของ ธวัชชัย ไตรทิพย์ (2540:98) พบว่า อาสาสมัครสาธารณสุขเพศหญิงและเพศชายมีระดับการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นถึงแม้ว่าจะพบข้อขัดแย้งอยู่บ้าง แต่ก็พอสรุปได้ว่า เพศ น่าจะมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของบริษัทโค้วยู่สะมอเตอร์จำกัด และผู้วิจัยจะได้นำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาต่อไป

2.8.3 ระดับการศึกษากับการพัฒนาบุคลากร

ระดับการศึกษากับการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาของ ประจักร บัวผัน (2540: 59) พบว่า ระดับการศึกษามีผลต่อบทบาทในการริเริ่มสร้างสรรค์ของสาธารณสุขอำเภอ และสอดคล้องกับ ทฤษฎีของ ฟิสเบน และอัจเซน (Fishbein and Ajzen,1975:81) ที่กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ระดับการศึกษามีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล และการศึกษาของ ยุวดี ไวทยโชติ (2535:42) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติของบุคลากรป่าไม้ คือ ระดับการศึกษา นั่นหมายถึงระดับการศึกษาส่งผลให้เกิดทัศนคติ และทัศนคติส่งผลต่อพฤติกรรม และจากการศึกษาของ บัญชร แก้วส่อง และคณะ (2539:97) พบว่า ระดับการศึกษามีผลต่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ฉันทนา เจนศุภเสรี (2534:41) ที่พบว่า ระดับการศึกษามีผลต่อการพัฒนาทักษะของผู้นิเทศงาน ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ พูนสุข หิงคานนท์ (2530:21) ที่พบว่าพื้นฐานการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นิเทศงานสาธารณสุข และการศึกษาของ ธวัชชัย ไตรทิพย์ (2540:99) พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุข

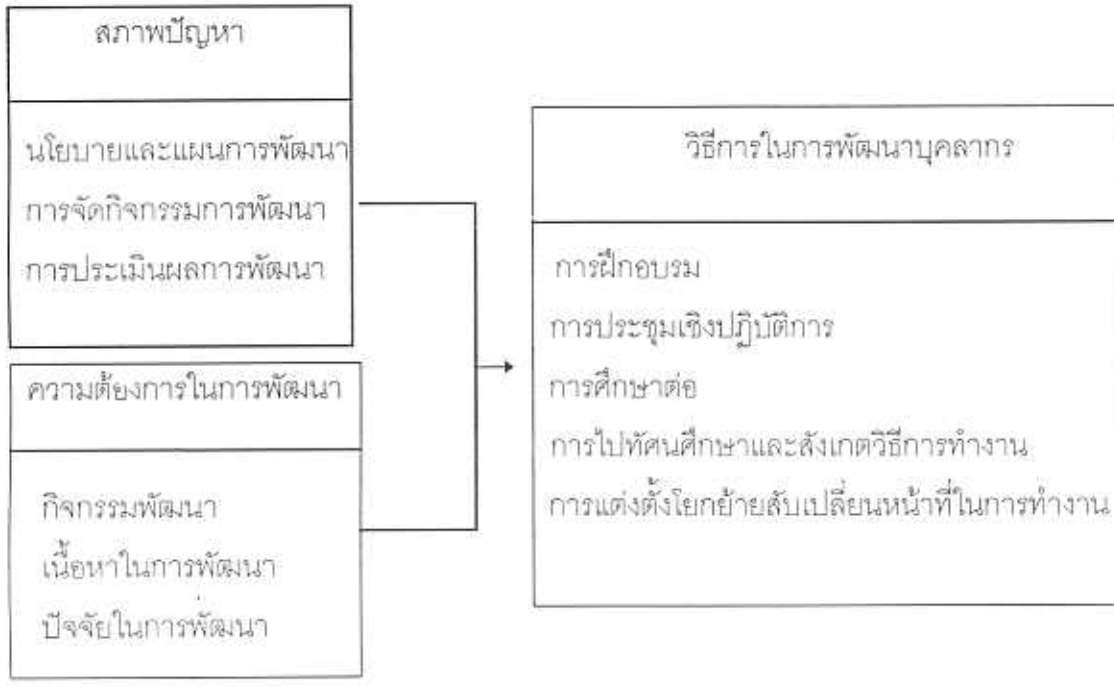
จะเห็นว่าจากศึกษาวิจัยพบว่า มีเพียงส่วนน้อยที่เห็นว่าระดับการศึกษาไม่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ดังนั้นน่าจะพอสรุปได้ว่า พนักงานบริษัทที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าน่าจะมีระดับของการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับที่สูงกว่า

2.8.4 ประสบการณ์ในการทำงานกับการพัฒนาบุคลากร

ประสบการณ์ในการทำงานกับการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาของ พูนสุข หิงคานนท์ (2530:41) พบว่า ประสบการณ์ในการนิเทศงานมีอิทธิพลต่อการนิเทศงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เคิร์ก (Kirk,1981 อ้างถึงใน สุมณฑา สิทธิพงษ์สกุล,2537:29) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพยาบาลก็คือ ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ คลอสกี้ (Kloskey,1988 อ้างถึงใน สุวรรณา มาระโพธิ์,2535:71) ที่พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นตัวพยากรณ์ที่ดี ที่สุดในการดูแลผู้ป่วยในระยะวิกฤติของพยาบาล และการศึกษาของ รัชนี ภู่กร (2533:38) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย คือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่ำกว่า และจากการศึกษาของ บัญชร แก้วส่อง (2531:37) พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาของประชาชน และการศึกษาของ ประพนธ์ ปิยะรัตน์ (2532:47) ที่พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อบทบาทเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในระดับตำบล แต่ขัดแย้งกับ ผลการวิจัยของ สุมณฑา สิทธิพงษ์สกุล (2537:30) ที่พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์และไม่สามารถพยากรณ์ความสามารถของพยาบาลในการเยี่ยมบ้านในเขตกรุงเทพมหานครได้ และจากผลการศึกษาของ ทัศนีย์ ศรีจันทร์ (2538:45) ที่พบว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดลำปางไม่มีความสัมพันธ์กับโครงการพัฒนาของหัวหน้าสถานีอนามัย และขัดแย้งกับการศึกษาของ ประจักร บัวผัน (2540:38)ที่พบว่า ประสบการณ์ในการบริหารไม่มีผลต่อบทบาทในการริเริ่มสร้างสรรค์ของสาธารณสุขอำเภอ

สรุปแล้วจะเห็นว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการทำงานของบุคลากร ถึงแม้จะมีผลงานวิจัยบางส่วนที่ขัดแย้ง แต่ในภาพรวมของงานวิจัยแล้วเห็นว่า ประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำตัวแปรดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาในบริษัทโค้วยู ธะมอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่นต่อไป

สรุปแล้ว การทบทวนวรรณกรรม จากทฤษฎีของ บาร์ตอล และมาร์ติน (Bartol and Martin,1991) แนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2539) และแนวคิดของ พยอม วงศ์สารศรี (2540) ซึ่งจากการผสมผสานทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาบุคลากร สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ได้ดังนี้


สภาพปัญหา
นโยบายและแผนการพัฒนา
การจัดกิจกรรมการพัฒนา
การประเมินผลการพัฒนา
ความต้องการในการพัฒนา
กิจกรรมพัฒนา
เนื้อหาในการพัฒนา
ปัจจัยในการพัฒนา
วิธีการในการพัฒนาบุคลากร
การฝึกอบรม
การประชุมเชิงปฏิบัติการ
การศึกษาต่อ
การไปทัศนศึกษาและสังเกตวิธีการทำงาน
การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงาน