

บทที่ 2

วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา สภาพปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดขอนแก่น มีวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 2.3.1 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 2.3.2 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
 - 2.3.3 แนวทางการพัฒนาบุคลากร
- 2.4 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 ความหมายการพัฒนาบุคลากร

ภิญโญ สาธร (2517 : 72) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

สมาน รังสียกฤษฎ์ (2535 : 81) ให้ความหมายว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หรืออีกนัยหนึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 23) ให้ความหมายว่า หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ของบุคคลขึ้นทีละเล็กทีละน้อย มีการงอกงาม (growth) ภายในตัวบุคคล จนกระทั่งถึงระดับความรู้ ความสามารถ ความเป็นผู้ใหญ่ (mature) ที่เราต้องการ

Flippo (1984 : 199) กล่าวว่า การพัฒนานุเคราะห์ หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

Szilagy (1984 : 343) กล่าวว่า การพัฒนานุเคราะห์ คือการปรับปรุงทักษะและการเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมในอนาคต

Werther (1993 อ้างใน เกรียงศักดิ์ เขียวขี้ 2540 : 27) กล่าวว่า การพัฒนานุเคราะห์เป็น กระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทักษะ ทักษะ ทักษะ และการเรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ช่วยให้นุเคราะห์มีความรับผิดชอบในอนาคต

Wayne และ Noe (1996 : 230) กล่าวถึง การพัฒนานุเคราะห์ว่า เกี่ยวกับการเรียนรู้ในงานในปัจจุบันและอนาคต เป็นการเตรียมบุคคลในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามภาวะการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้า

จากความหมายของการพัฒนานุเคราะห์ที่นักวิชาการได้ให้ไว้ อาจสรุปได้ว่าการพัฒนานุเคราะห์หมายถึง การดำเนินการให้นุเคราะห์ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ตลอดจนสามารถรับผิดชอบงานในอนาคตได้ตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเจริญขึ้นในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการ

2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนานุเคราะห์

กุลธนา ธนาพงศธร (2526 : 169 - 170) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนานุเคราะห์ไว้ดังนี้

1. การพัฒนานุเคราะห์ ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนานุเคราะห์จะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนานุเคราะห์ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้

3. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระ หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของคน

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน การพัฒนาบุคลากรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต้องติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญคือ (เสนาะ ดิเชาว์, 2534 : 128-129) ช่วยให้ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น การควบคุมผลลง อุบัติเหตุในการทำงานลดลง ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้องค์การ ส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การและลดความสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง

Sherman และ Bohlander (1992 อ้างใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2541 : 29-30) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ว่าอาจสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้านคือ

ด้านองค์การ ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้ และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การ ช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์การ ช่วยให้กิจการขององค์การดีขึ้น เป็นเครื่องช่วยพัฒนาองค์การ ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์การ

ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคลากรตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดียิ่งขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบ ตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเคร่งเครียด ความไม่พอใจ และความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทักษะ การติดต่อสื่อสาร และทัศนคติ ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงาน และการยอมรับ

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล เกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงาน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ และความร่วมมือประสานงาน ทำให้องค์กรเป็นสถานที่น่าทำงาน และน่าอยู่

Harvey และ Bowin (1996 : 165) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนในปัจจุบัน และเพื่ออนาคตในการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาจึงมีความสำคัญต่อบุคลากร คือ

- 1) ช่วยปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้น (Improving Productivity)
- 2) พัฒนาระดับทักษะของบุคลากร (Developing Employee Skill Levels)
- 3) กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน (Enhancing Job Competency)
- 4) ช่วยแก้ปัญหขององค์กร (Solving Organization Problems)
- 5) ช่วยพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร (Developing Promotable Employees)

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารหรือการทำงาน ประกอบด้วยเงิน วัสดุ เครื่องจักร อุปกรณ์ ถ้าเครื่องจักรชำรุดเราซ่อมแซมเปลี่ยนอะไหล่ได้ แต่เมื่อคนชำรุดการพัฒนาคนจะเป็นสิ่งที่ซ่อมแซมและจัดหาอะไหล่มาซ่อมคน เราเชื่อกันว่าการพัฒนาคนต้องทำเป็นลำดับแรก เพราะคนจะพัฒนาเงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักรได้ ถ้าคนไม่คิดจะทำลายวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักรทำลายด้วยตนเอง ทำลายระบบโครงสร้าง ทำลายองค์กร ฉะนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร (วิจิตร, 2537 : 6-7) องค์กรย่อมมีการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวไปตามเหตุการณ์สภาพแวดล้อม ซึ่งเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งอาจจะเป็นไปในทางก้าวหน้าหรือเสื่อมลงได้ ถ้าองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อม อย่างน้อยสาเหตุแห่งความเสื่อมประการหนึ่ง ย่อมมาจากบุคลากร เมื่อเป็นเช่นนั้นก็จำเป็นต้องพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเป็นการแก้ไขเหตุแห่งความเสื่อมนั้น ในทางตรงข้ามหากองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้า เจริญเติบโต ต้องการเพิ่มผลผลิต การติดต่อบริการกับประชาชนจำนวนมากขึ้น ต้องรับคนเข้าทำงานเพิ่ม ซื้อเครื่องจักร เครื่องมือ ก็จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้นอีก จะเห็นว่าองค์กรมีความจำเป็นต้องทำการพัฒนาบุคลากรอยู่เป็นประจำตลอดเวลา

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 13-14, 16-17) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเป็นที่เห็นกันเด่นชัด และเป็นที่ประจักษ์ระยะยาวนาน ก็คือ

- 1.สนองความต้องการกำลังคน (Meeting Manpower Needs)
2. เป็นการลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (Reduce Learning Time)
3. ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (Improved Performance)
4. ลดความสิ้นเปลือง (Reduce Wastage)

5. ลดการขาดงาน (Less Absentees)
6. ลดอุบัติเหตุ (Fewers Accidents)
7. ลดการลาออกของบุคลากร (Reduce Labor Turnover)
8. เพื่อประโยชน์แก่บุคลากรผู้รับการพัฒนาเอง (Benefits of Employees)

การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็ก หรือองค์กรใหญ่ ทั้งนี้เพราะ

1. เพื่อการเปลี่ยนแปลง ก้าวหน้า และชื่อเสียงขององค์กร ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์ และพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

2. องค์กรจะดำรงอยู่จะต้องมีความเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการ ให้เติบโตกว้างขวาง จึงต้องสร้างคนที่มีความรู้ความสามารถในการรับภาระหน้าที่การทำงาน และประจำตำแหน่งต่าง ๆ ตามขนาดของงานที่ขยายออกไป องค์กรยังต้องเตรียมคนเอาไว้ เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลาออก

3. ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน แม้ว่าเดิมจะมีความรู้ความสามารถในขณะหนึ่งเพียงใด แต่เมื่ออยู่กับงานนาน ๆ จะเกิดความจำเจ เมื่อขี้เกียจ เหนื่อยหน่าย ท้อแท้ ท้อถอย จำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้เข้ารับการพัฒนาเพื่อกระตุ้น บำรุงขวัญในการทำงาน และให้กระฉับกระเฉงขึ้น เป็นการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้มีชีวิตจิตใจ เพื่อประสิทธิภาพของการอยู่ และทำงานร่วมกันในองค์กร

สำหรับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ภิญโญ สาร (2526 : 85) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ครูในโรงเรียน โดยเฉพาะว่า ครูแม้ว่าจะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอองานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครู หรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้ความสดชื่น มีพลังและกำลังใจเกิดขึ้นใหม่กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนาหรือเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้โรงเรียน

อาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอน หรือหลักการทำงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราว ตลอดจนการได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันทั้งโรงเรียนก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกันสนิทกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปแบบฉันทมิตร งานที่ทำหลังจากการได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันน่าจะได้ผลดีขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็ง ทนสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

นอกจากนี้ พันธ์ หันนาคินท์ (2526 : 27) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียน ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ
ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ย่อมจะมีขึ้นจากการที่โรงเรียนให้โอกาสแก่บุคลากรที่จะพัฒนาความสามารถที่อยู่ในตัวของเขาเอง
2. การพัฒนาตนเองเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนถึงตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำแต่แรกเข้าทำงาน จนถึงเวลาที่ต้องออกจากงานตามวาระ
3. โรงเรียนมีหน้าที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเตรียมคนไว้รับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและรายบุคคล และบทบาทหน้าที่จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุง ให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน
5. โรงเรียนควรถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากนี้จะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานกับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่โรงเรียนนั้นโดยตรง

จึงพอสรุปได้ว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก็คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ทัศนคติ (attitude) ของบุคลากร ทำให้ความรู้สึกที่มีต่อการทำงานซึ่งจะมีอยู่ในทุกระดับของผู้ทำงาน และมักเป็นปัญหาพื้นฐานในความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ความจำเป็นในการพัฒนาจึงอาจดูได้จากการทำงานของบุคลากรคือ การขาดความรู้ในหน้าที่ทำอยู่ การปฏิบัติ ทักษะ ความชำนาญ ความสนใจ ทัศนคติ ทำให้ ความรู้ที่ดีที่ถูกต้องในงานที่ทำ ตลอดจนความเข้าใจงานและหน่วยงาน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบันว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่องค์กรทุกองค์การจะต้องปฏิบัติมากบ้าง น้อยบ้างตามนโยบายของแต่ละองค์การ มีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน 2 แนวคิด คือ (กุลธรน ธนาพงศธร, 2526 : 173-174)

1. แนวความคิดดั้งเดิม เป็นแนวความคิดที่มาแต่ดั้งเดิมว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ และมีใช่เป็นหน้าที่ที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรของตนแต่อย่างใด องค์กรมีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงบังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของคนจะต้องค้นรณ ขนขวายกันเองโดยลำพัง นอกจากนี้แนวความคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรจะก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อองค์การ บุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้อง เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใด ๆ ดังนั้น องค์กรที่มีความเชื่อพื้นฐานเช่นนี้จึงมุ่งเน้นที่การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนา บุคลากรของตน

2. แนวความคิดแบบสมัยใหม่ เป็นแนวความคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวคิดแรก กล่าวคือ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญและจำเป็นที่องค์กรทุกองค์การต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลาค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์การจะ ได้รับประโยชน์มากกว่า มีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อย่างน้อย 2 ประการ คือ

2.1 ถึงแม้ว่าองค์การจะมีระบบการสรรหาและเลือกบุคลากรที่ดี และสามารถได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

2.2 เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้น และนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงเป็นความจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอ จึงจะไม่เสียเปรียบหรือ ล้าหลังกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อความอยู่รอดและความเจริญ ก้าวหน้าขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของ Seiler (อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 251-252) ได้นำแนวความคิดของการวิเคราะห์ระบบมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงปัจจัยนำเข้า การปรับเปลี่ยน และผลผลิต ประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) มีปัจจัยหลักอยู่ 4 ปัจจัย คือ โครงสร้างสังคมขององค์กร หมายถึง ปทัสถานขององค์กร วิธีการทำงานขององค์กร บุคลากรในองค์กร และปัจจัยสุดท้าย คือ องค์การเป็นที่ยอมรับของโครงสร้างสังคม บุคลากร เทคนิค และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2. การปรับเปลี่ยน (Transforming System) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดในการพัฒนาบุคลากร การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากร รวมทั้งความเข้าใจในความรู้และทักษะต่าง ๆ

3. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่ได้ ความพึงพอใจ ตลอดจนได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ทักษะต่าง ๆ

จะเห็นว่า แนวความคิดของ Seiler ต้องการจัดการพัฒนาบุคลากรในรูปของระบบเพื่อให้สอดคล้องกันทุกระดับมีการประสานสัมพันธ์กัน

แนวความคิดของ Parker (อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 252) ได้เสนอแนวความคิดการพัฒนาบุคลากรในรูปของกระบวนการประกอบด้วย

1. พิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. จัดทำจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร
3. สร้างหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร
4. ออกแบบคัดเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากร
5. วางแผนการประเมินผล
6. จัดการวัดผล
7. ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

จะเห็นว่า แนวความคิดการพัฒนาบุคลากรของ Parker จะต้องทำเป็นขั้นตอนจนกว่าจะบรรลุความสำเร็จในการพัฒนา

แนวความคิดของ Ulschak (อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 252-253) ได้เสนอลักษณะของการพัฒนาบุคลากรเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. วงจรการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนดังนี้
 - 1) ความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เช่น ผลผลิตตกต่ำ บุคลากรลาออก งานบกพร่อง

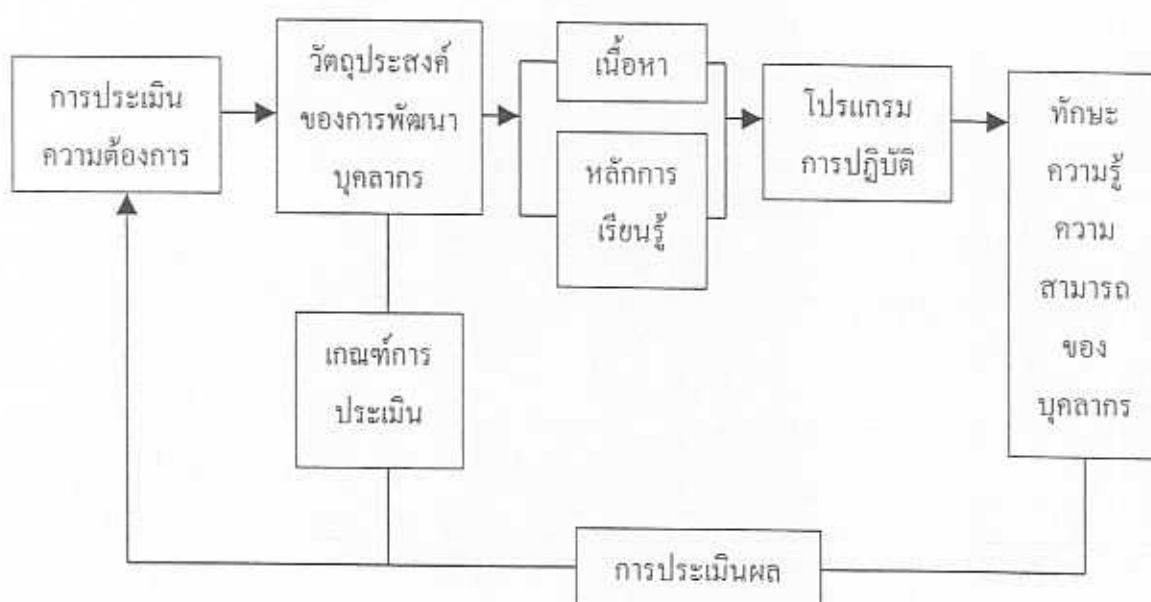
- 2) การตัดสินใจ ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรตัดสินใจว่าจะจัดการแก้ปัญหาโดยการพัฒนาบุคลากร และการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ
- 3) การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นการวางแผนดำเนินงาน โดยการวางแผนบุคลากร และงบประมาณ
- 4) การประเมินผลเพื่อการดำเนินงาน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อการตัดสินใจดำเนินงาน

2. องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร เป็นการเสนอแนวคิดเป็นระบบ ได้แก่บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม เครื่องมือ เทคนิค วิธีการ งบประมาณ และผลที่ได้

2.3.1 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้การพัฒนาบังเกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคลากร ผู้บริหารจะต้องทำการประเมินความต้องการ กำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา และหลักการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรมีนักวิชาการให้ไว้ดังนี้

Werther และ Davis (1993 อ้างใน เกรียงศักดิ์ เขียวขิง, 2540 : 32-33) กล่าวว่าผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรต้องประเมินความต้องการของบุคลากรและองค์กรเพื่อให้รู้วัตถุประสงค์ที่ควรกำหนดไว้ เมื่อวัตถุประสงค์ได้กำหนดแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องพิจารณาเนื้อหาเฉพาะด้านหลักการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรควรจะได้รับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บังเกิดผลตามความต้องการ กระบวนการพัฒนาบุคลากรเขียนได้ดังนี้

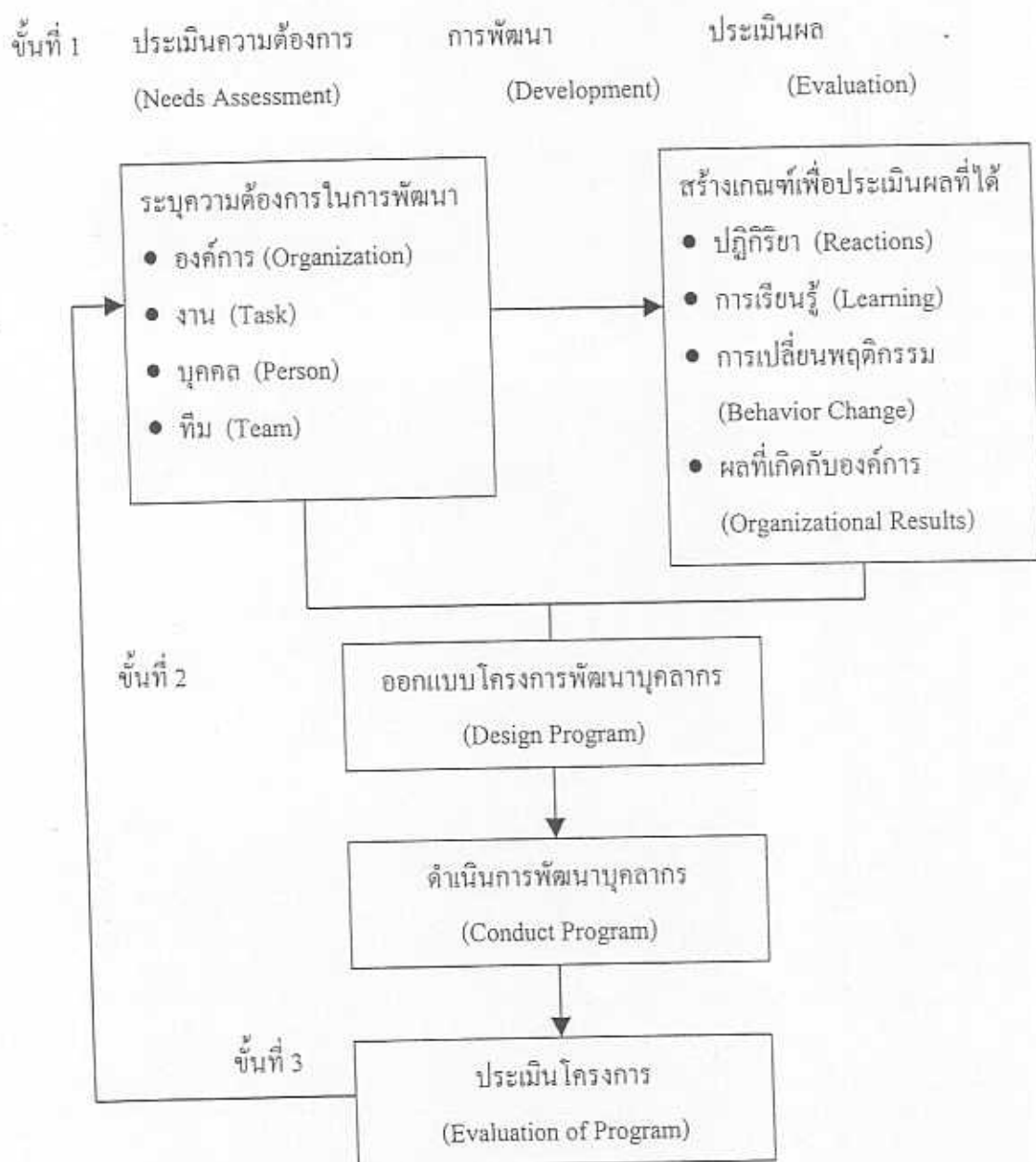


Harvey และ Bowin (1966 : 158) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ขั้นตอน

ใหญ่ ๆ คือ

1. ระบุความต้องการในการพัฒนาบุคลากร กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และเกณฑ์การประเมิน
2. ออกแบบวิธีการในการพัฒนาบุคลากรและดำเนินการ
3. ประเมินผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร

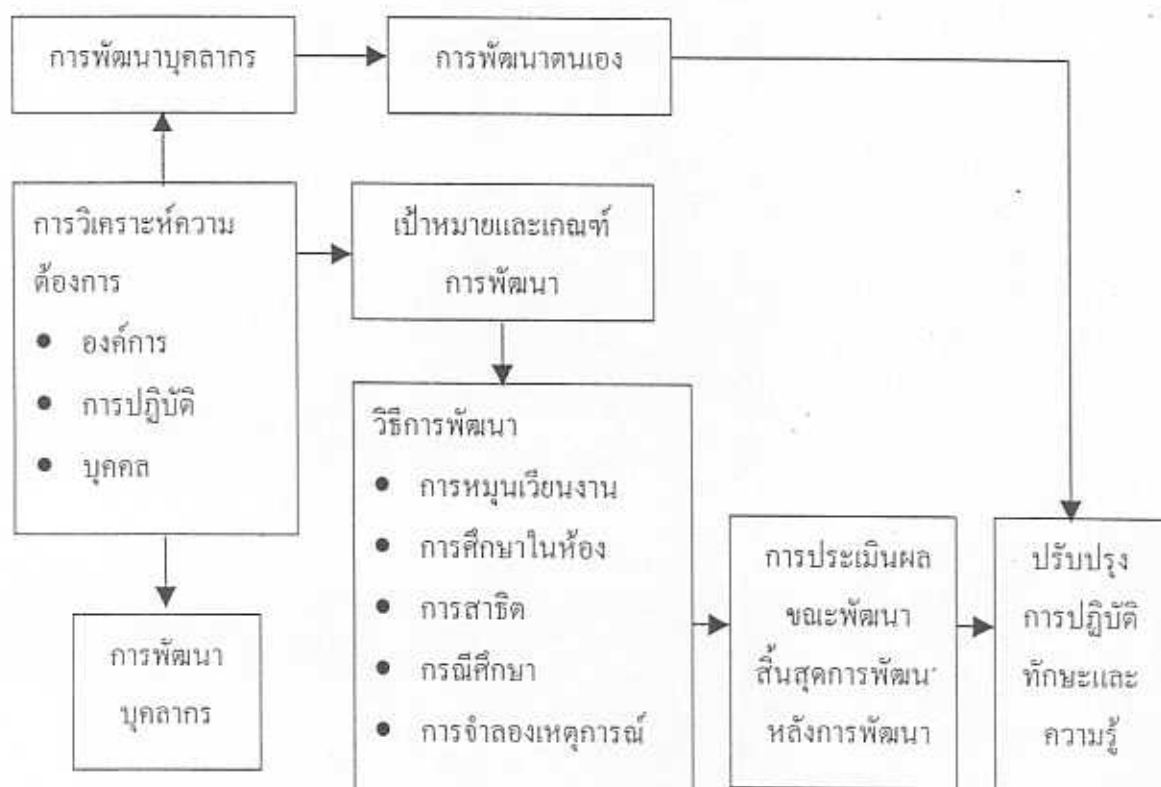
กระบวนการพัฒนาบุคลากรแสดงได้ ดังนี้



Mondy และ None (1996 : 231) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนานุคลากรว่า ประกอบด้วย การพิจารณาถึงความต้องการ การวางวัตถุประสงค์เฉพาะ การเลือกแนวทางหรือวิธีการ การเลือกสื่อในการพัฒนา การปฏิบัติตามโปรแกรม และการประเมินผลโครงการพัฒนานุคลากร และยังต้องให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอีกด้วย แสดงกระบวนการได้ดังนี้



Szilagyi (1984 : 344 – 345) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กร มีขั้นตอนที่สำคัญหลายขั้นตอนด้วยกัน ดังแสดงไว้และอธิบายได้ ดังนี้



ขั้นแรก เป็นขั้นการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น (Development Needs Analysis) ในการพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์ความต้องการมุ่งไปที่

1. การวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) คือ การวิเคราะห์ทั้งองค์กรในปัจจุบันและอนาคต
2. การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (Operational Analysis) คือ วิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มงานเฉพาะกลุ่ม
3. การวิเคราะห์บุคคล (Individual Analysis) คือ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรเฉพาะรายบุคคล

ขั้นที่ 2 เมื่อระบุความต้องการและความจำเป็นได้แล้ว จะต้องกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การพัฒนานุเคราะห์ (Goals and Criteria Must be Set) ทั้งนี้จะต้องวางวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน

ขั้นที่ 3 เลือกวิธีการหรือแนวทางการพัฒนานุเคราะห์ (Development Methods are Selected) ทั้งการพัฒนาขณะทำงานและได้ทำงานไปแล้ว

ขั้นที่ 4 ทำประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์ (Development Evaluation) ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ประเมินในขณะที่การพัฒนา เมื่อสิ้นสุดการพัฒนา และหลังจากพัฒนานุเคราะห์ไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ ที่นำเสนอไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนานุเคราะห์ จะต้องเริ่มต้นพิจารณาสภาพปัญหา และความต้องการของหน่วยงาน ของงานและของบุคลากร และเมื่อทราบปัญหาและความต้องการแล้ว จึงทำการเลือกวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนานุเคราะห์ สำหรับการวิจัยนี้จะทำการศึกษา สภาพปัญหา ความต้องการ และแนวทางในการพัฒนานุเคราะห์ดังกล่าว

2.3.2 ความต้องการในพัฒนานุเคราะห์

เนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวไปตามเหตุการณ์ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งอาจเป็นไปในทางก้าวหน้าหรือเสื่อมลงก็ได้ ถ้าองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อม อย่างน้อยสาเหตุแห่งความเสื่อมบางประการย่อมมาจากบุคคล เมื่อเป็นเช่นนั้นก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการแก้ไขสาเหตุแห่งความเสื่อมนั้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้า เจริญเติบโต ต้องการเพิ่มผลผลิตก็จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้นอีก จะเห็นว่าองค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนานุเคราะห์อยู่เป็นประจำตลอดเวลา การพัฒนานุเคราะห์จึงเป็นงานสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ในงานพัฒนาองค์กรด้านบุคคล เป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่จะต้องทำตลอดเวลาของการดำเนินการ (วิจิตร, 2537:11)

การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเคลื่อนไหวจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงจะมีผลทั้งต่อบุคคล กลุ่ม และองค์กร การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ (Mondy และ Noe 1996 : 226, 237)

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่เกิดการรวมกิจการ ความเจริญก้าวหน้า และการลดขนาดขององค์กร

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และวิธีการทำงานของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงที่ตัวทรัพยากรบุคคล ที่กำลังแรงงานประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย

ในการประเมินความต้องการพัฒนาบุคลากรขององค์การ (Organization HRD Needs) จึงควรวิเคราะห์ 3 ด้าน คือ องค์การ (Organization) งาน (Task) และบุคคล (Person)

การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) ก็คือการตรวจสอบทั้งองค์การเพื่อพิจารณาว่าสมควรจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยไหน ควรศึกษาเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ขององค์การเพื่อใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) มี 2 ปัจจัยที่ควรพิจารณาคือ ความสำคัญของงานและความชำนาญ ความสำคัญของงานจะเกี่ยวข้องกับงานนั้นเป็นการเฉพาะกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานนั้น และความเอาใจใส่ในการปฏิบัติ ส่วนความชำนาญจะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น รายละเอียดของงาน การประเมินการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) มุ่งพิจารณาที่ตัวบุคลากรแต่ละคนจะเกี่ยวกับคำถามที่สำคัญคือ ใครบ้างที่จะได้รับการพัฒนา และต้องการจะพัฒนาอะไร การวิเคราะห์บุคคลจะเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของคนนั้นกับมาตรฐานถ้าการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน จะต้องตรวจสอบต่อไปเพื่อระบุให้ได้ว่าความรู้และทักษะเฉพาะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานนั้นเป็นอะไร

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ดังกล่าว ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจึงมาจากเหตุผลต่าง ๆ คอไปนี้ (พะยอม, 2537 : 169)

1. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์การกำหนดไว้ก็คือบุคคลในองค์การ ถ้าพึ่งเพียงผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่นที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้งานนั้น ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันจะนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงานและยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้นได้

2. งานในองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

3. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชาก็จะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นใจให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเบื่อหน่าย และทำให้คนในองค์กรมีจิตสำนึกในการทำงานที่ดี

ในการศึกษาความต้องการ (Needs Assessment) เป็นการศึกษาว่าหน่วยงานใดบุคคลใดต้องการพัฒนา และต้องการพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหขึ้นในองค์กร ได้แก่ (พะยอม, 2537 : 172-173)

1. ผลการทำงานหรือผลผลิตตกต่ำ
2. วิธีการทำงาน บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลง อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ
3. ระดับของการทำงานมีการล่าช้า ลากิจ และขาดงานมาก
4. บริการให้แก่ผู้มาติดต่อชักช้า สิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่าย
5. ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ
6. ขวัญผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
7. มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อย
8. วิธีการควบคุมงานไม่ดี
9. ขาดความร่วมมือประสานงาน
10. งานไม่เสร็จทันตามกำหนด
11. การปฏิบัติงานล่าช้า ต้องเสียเวลามากเกินควร

การพิจารณาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรว่า ลักษณะงานใดของหน่วยงานใดมีความจำเป็นต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเร่งด่วนมากน้อยเพียงใด มีปัจจัยที่อาจนำมาพิจารณาตรวจสอบได้มากน้อย 5 ประการ คือ (กุลธน ธนาพงศกร, 2526 : 195)

1. ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เปรียบเทียบกับผลงานของตนเองในอดีตว่าเพิ่มขึ้น ลดลง หรือเท่าเดิม
2. ระดับความสนใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ มีอยู่เท่าไร มีการขาดงาน ลางาน และมาทำงานช้ามากน้อยเพียงไร
3. การปฏิบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นเช่นไร มีความรวดเร็วล่าช้า หรือสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด
4. ขวัญและทัศนคติของบุคลากรโดยทั่วไปในหน่วยงานนั้นในขณะนั้นเป็นเช่นไร และมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานเช่นไรบ้าง

5. ความร่วมมือ และประสานงาน และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรต่าง ๆ เป็นเช่นไร และก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างไร

ในการพิจารณาตรวจสอบความต้องการของแต่ละหน่วยงาน จากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนั้น มีวิธีการดำเนินการตรวจสอบได้หลายวิธี เช่น โดยการสังเกต โดยการวิเคราะห์ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน และโดยการสอบถามบุคลากรต่าง ๆ โดยตรง เป็นต้น ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว เพื่อที่จะให้ได้ความถูกต้องมากที่สุด อาจจะใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีผสมกันไป

กล่าวโดยสรุป ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรอาจดูได้จากการทำงานของบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน ดังนี้

1. การขาดความรู้ในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. ลักษณะการปฏิบัติ
3. ทักษะ ความชำนาญในการทำงาน
4. ความสนใจ
5. ทศนคติ ท่าที ความรู้สึก
6. ความเข้าใจ

2.3.3 แนวทางในการพัฒนาบุคลากร

การเลือกแนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ควรจะให้สอดคล้องกันกับกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนายได้เรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเรียนรู้ได้รับการสะท้อนมากเท่าไร ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น หลักเหล่านี้ได้แก่ (Werther และ Davis 1993 อ้างใน เกรียงศักดิ์ เขียวขิง, 2540 : 37-38)

1. การมีส่วนร่วม (Participation) การเรียนรู้จะเป็นไปอย่างรวดเร็ว และคงอยู่ได้นานเมื่อผู้เรียนรู้สามารถมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง การเรียนรู้จะช่วยให้เกิดการจูงใจและความผูกพัน
2. การทำซ้ำ ๆ (Repetition) การทำซ้ำ ๆ จะช่วยให้เกิดแบบแผนขึ้นในความทรงจำของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยเฉพาะความคิดหรือการปฏิบัติที่สำคัญ จากที่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทำซ้ำ ๆ จะสามารถนึกขึ้นมาได้เมื่อถึงเวลาที่ค้องนำไปใช้
3. ความสอดคล้องกัน (Relevance) การเรียนรู้ช่วยให้ส่วนที่ได้เรียนมีความหมาย ผู้เข้ารับการพัฒนายจะรู้ความมุ่งหมายและภาระงาน และวิธีการดำเนินการที่ถูกต้อง สอดคล้องกันกับความต้องการ

4. การถ่ายโอน (Transference) ความต้องการของโปรแกรมการพัฒนาตรงกับความต้องการของงานมากเท่าไร ผู้เข้ารับการพัฒนาก็จะเรียนรู้งานได้เร็วมากขึ้นเท่านั้น

5. การสะท้อนกลับ (Feedback) ผู้เข้ารับการพัฒนาก็จะได้รับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการเรียนรู้ การสะท้อนกลับของผลการพัฒนาจะช่วยจูงใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติกรรมให้บรรลุความสำเร็จในการเรียนรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าไม่มีการสะท้อนผลการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาก็จะไม่สามารถรู้ความก้าวหน้าของตนเองและอาจเสียกำลังใจได้

สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีการด้วยกัน ซึ่งมีผู้ให้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

Werther และ Davis (1993 อ้างใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2540 : 43-51) ได้ให้ไว้ 11 วิธี คือ

1. การสอนงาน (Job Instruction)
2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
3. การประชุมอภิปราย (Conference)
4. การฝึกหัดและสอนแนะ (Apprenticeships and Coaching)
5. การฝึกในห้องทำงาน (Vestibule Training)
6. การบรรยาย (Lecture)
7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
8. กรณีศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study)
9. การจำลองแบบ (Simulation)
10. การฝึกด้วยตนเอง (Self-Study)
11. การฝึกในห้องทดลอง (Laboratory Training)

Mondy และ Noe (1996 : 243) ให้ไว้ 12 วิธีคือ

1. การสอนแนะ (Coaching/Mentoring)
2. การใช้เกมส์ (Games)
3. การใช้กรณีศึกษา (Case Study)
4. การจำลองแบบพฤติกรรม (Behavior Modeling)
5. การฝึกงาน (Internship)
6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
7. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
8. การใช้โปรแกรมการสอน (Programmed Instruction)

9. การบรรยาย (Classroom Lecture)
10. การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On-the-job Training)
11. การใช้เครื่องจำลอง (Simulators)
12. การฝึกในห้องทำงาน (Vestibule Training)

อุทัย หิรัญโค (2531 : 114) ให้ไว้ 7 วิธี คือ

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การประชุมอภิปราย (Conference)
3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
4. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)
5. การสาธิต (Demonstration)
6. การสัมมนา (Seminar)
7. การฝึกการทำงาน (On-the-Job Training)

เสนาะ ดิยาว (2534 : 137) ให้ไว้ 6 วิธีด้วยกัน คือ

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การประชุมอภิปราย (Conference)
3. การศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study)
4. การแสดงบท (Role Playing)
5. การสาธิต (Demonstration)
6. วิธีอื่น ๆ

จึงสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรมีมากมายหลายวิธีด้วยกัน ขึ้นอยู่กับการคัดเลือกวิธีการในการพัฒนาบุคลากรนั้น ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาาร่วมกันหลายประการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนา

1. ค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผล
2. เนื้อหาของโปรแกรมการพัฒนาที่เป็นไปตามความต้องการ
3. ความเหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวก
4. ความพึงพอใจและความสามารถของผู้เข้ารับการพัฒนา
5. ความพึงพอใจและความสามารถของผู้ให้การพัฒนา
6. หลักการเรียนรู้

2.4 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเพื่อการพัฒนาบุคลากรของอาชีวศึกษา มีงานวิจัยหลายเรื่องที่สะท้อนให้เห็นความพยายามที่จะพัฒนาบุคลากรทางอาชีวศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารและครูสอน งานวิจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการวิจัยนี้ มีดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2525) เรื่อง “ปัญหาการบริหารของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร : การบริหารงานบุคคล” พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนได้ดำเนินการอยู่ในเกณฑ์มาก แต่ครูเห็นว่าได้ดำเนินการอยู่ในเกณฑ์น้อย ผู้บริหารและครูมีความเห็นตรงกันว่า โรงเรียนดำเนินการเรื่องการบำรุงรักษานักเรียนอยู่ในเกณฑ์น้อย

จักรพงษ์ ทัพขวา (2530) วิจัยเรื่อง “บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์”

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน บทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริงในระดับมาก ได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การประชุม และการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาและดูงาน การประชุมพิเศษบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่งปฏิบัติจริงในระดับน้อย สำหรับในด้านควรปฏิบัติทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรปฏิบัติในระดับมากทั้ง 10 ด้าน

ปรียานุช ศรีทัน (2530) วิจัยเรื่อง “การประเมินการฝึกอบรมครูตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนของครูประถมศึกษาเขตการศึกษา 8”

1. กระบวนการฝึกอบรมครูในเขตการศึกษา 8 เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดในด้านการเตรียมการ พฤติกรรมผู้ดำเนินการฝึกอบรม พฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมขณะร่วมกิจกรรมยามเช้า มาตามนัด แบ่งกลุ่มนันทนาการ สร้างเสริมคุณธรรม อำลาและกิจกรรมชมภาพทัศนภาพเลื่อน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ และผลการฝึกอบรมส่วนการดำเนินการของผู้ดำเนินการฝึกอบรม และพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมขณะร่วมกิจกรรมศึกษาชุดฝึกอบรม การรายงานผลการศึกษาชุดฝึกอบรม การประเมินผลประจำวัน และการสรุปรายงานผลการฝึกปฏิบัติจากชุดฝึกอบรมอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินที่กำหนด

2. พฤติกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านคุณธรรมของครูประถมศึกษาในเขตการศึกษา 8 ภายหลังการฝึกอบรมเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนด และ

3. นักเรียนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ในระดับมาก จำนวน 11 กิจกรรม โดยมีกิจกรรมที่นักเรียนจำนวนร้อยละสูงสุดมีความพึงพอใจในระดับมาก คือ



กิจกรรมการใช้วิธีการแบ่งกลุ่มหลาย ๆ แบบ และกิจกรรมให้การเสริมแรงนักเรียน รองลงมาได้แก่ กิจกรรมการเล่าเรื่อง เล่าเหตุการณ์ โดยนักเรียนมีเหตุผลประกอบความพึงพอใจต่อกิจกรรมที่สำคัญ คือ เป็นกิจกรรมที่ให้ความรู้ความสนุกสนาน และตื่นเต้นขณะที่เรียนหรือร่วมกิจกรรม

ธีระพงษ์ เขมฤกษ์อำพล และคณะ (2532) วิจัยเรื่อง “ภาคเอกชนกับการศึกษา” พบว่า การฝึกอบรมในสถานศึกษาภาคเอกชนยังมีน้อย และไม่สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมเพื่อตนเองได้ บางแห่งอาจมีการอบรมในลักษณะการปฐมนิเทศ

จิรพจน์ สุนถวนิชย์กุล (2533) วิจัยเรื่อง “สถานภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา” พบว่า โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลทั่วทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีทัศนะต่อสภาพการณ์บริหารงานบุคคลดีกว่าครู ผู้บริหารและครูในส่วนภูมิภาคมีทัศนะต่อสภาพการณ์บริหารงานบุคคลดีกว่าผู้บริหารและครูในเขตกรุงเทพมหานคร

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2533) วิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร” พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครส่วนมากมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ มีการวางแผนการบริหารแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมิน มีเอกสารแผนงานโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญ สมบูรณ์ ถูกต้อง ตามหลักการแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มุ่งพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการสอน ให้ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามความต้องการโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลาง ในขั้นการวางแผนและในขั้นปฏิบัติตามแผน ปัญหาอุปสรรคในขั้นวางแผนคือ ขาดบุคลากรผู้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการวางแผน และขาดหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ปัญหาและอุปสรรคในขั้นปฏิบัติตามแผน คือ ขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ แต่ไม่มีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยในขั้นบริหารแผนและขั้นประเมินผล

วิกรม ศาสวักวงศ์กร (2535) วิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 4”

ผลการวิจัยพบว่า สภาพ และปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นดังนี้

1. สภาพการบริหารงานบุคคล : โรงเรียนประถมศึกษาได้ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในด้านการพัฒนาบุคคลเป็นอันดับ 1 ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคคลเป็นอันดับ 2 ด้านการให้บุคคลพ้นจากงานเป็นอันดับ 3 และด้านการแสวงหาบุคคลเป็นอันดับ 4

2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคล : เป็นปัญหาที่อยู่ในระดับเป็นปัญหามาก เป็นปัญหাপานกลาง และเป็นปัญหาน้อย ปัญหาที่โรงเรียนเห็นว่าสำคัญมากมีเพียงปัญหาเดียว คือ โรงเรียนไม่สามารถกำหนดคุณวุฒิ/วิชาเอกของครูในโรงเรียนเองได้ และมีปัญหาระดับปานกลาง 5 ปัญหา

ชวน เฉลิมโฉม (2536) วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศีเค้น ปี พ.ศ.2535 ในเขตการศึกษา 6”

ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศีเค้น มีหลายวิธีเรียงตามลำดับที่ใช้มากดังนี้คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน การสัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากร พบว่ามีปัญหาหลายประการ ปัญหาส่วนมากคือ บุคลากรที่ไปศึกษาดูงาน ไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ไปศึกษาต่อไม่ตรงกับความต้องการของสำนักงาน ขาดการติดตามประเมินผลหลังการอบรมว่าได้ผลคุ้มค่าเพียงใด ขาดผู้ริเริ่ม และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างแท้จริง การสัมมนามิถึงประมาณไม่เพียงพอ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร และเวลาไม่อำนวยเพราะบุคลากรมีงานที่ต้องปฏิบัติมาก

งามจิต อ่อนมิ่ง (2536) วิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี”

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหารและครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 9 กิจกรรม ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การปฐมนิเทศ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาทางวิชาการ

ปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่ากิจกรรมที่มีปัญหาได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสับเปลี่ยนหน้าที่และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536) วิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8”

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา และมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปี ของโรงเรียนโดยมุ่งพัฒนาครู อาจารย์ รวมกันทั้งโรงเรียน ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีการจัดกิจกรรมการศึกษา คูงานและการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และการจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลตามงานโครงการพัฒนาบุคลากรหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และบุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนมีงานโครงการพัฒนาบุคลากร และในโครงการกำหนดตรงตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้น คือ การกำหนดความจำเป็น การวางแผน การปฏิบัติกิจกรรม และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ประสาท พิมพ์สุข (2537) วิจัยเรื่อง “การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น”

ผลการวิจัยพบว่า ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ได้ผลการวิจัยดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ($X = 2.92$)
2. ปัญหาการพัฒนาบุคลากร 3 อันดับ ได้แก่
 - 1) ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม หรือพัฒนาหน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น
 - 2) ขาดแคลนงบประมาณที่โรงเรียนจะจัดโครงการพัฒนาบุคลากร
 - 3) ขาดแคลนงบประมาณที่จะจัดโครงการพัฒนาบุคลากร ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ
3. ความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความต้องการอยู่ในระดับ “มาก” ($X = 2.92 - X = 332$) อันดับแรกได้แก่ การฝึกอบรม รองลงมาคือ การไปศึกษาหรือดูงาน เนื้อหาที่ต้องการในการพัฒนาบุคลากรอันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน รองลงมาคือ การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ด้านระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

บุคลากรควรใช้เวลา 3-5 วัน ส่วนผู้ดำเนินการพัฒนาบุคลากร ต้องการให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการ และสถานที่ที่ต้องการใช้ในการพัฒนาบุคลากร คือ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

4. ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

- 1) การจัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น
- 2) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลให้เป็นระบบต่อเนื่อง และ
- 3) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้บุคลากร

ทวิศักดิ์ วิศิษฎางกูร (2537) วิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด”

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ด้านที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

1. ด้านการบริการข้อมูลข่าวสาร
2. ด้านการนำบุคลากรเข้าหน่วยงาน
3. ด้านการพัฒนา
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
6. ด้านการให้บริการต่อเนื่อง

ส่วนด้านที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

1. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการคัดเลือก
3. ด้านการวางแผนกำลังคน
4. ด้านการสรรหา
5. ด้านสิ่งตอบแทน

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารบุคคล ด้านที่เป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการคัดเลือก ส่วนที่เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

1. ด้านการสรรหา
2. ด้านการพัฒนา
3. ด้านการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

4. ด้านการวางแผนกำลังคน
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ด้านการให้บริการข่าวสารข้อมูล
7. ด้านการให้บริการต่อเนื่อง
8. ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
9. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน
10. ด้านสิ่งตอบแทน

รวีวรรณ นาคเอี่ยม (2537) วิจัยเรื่อง “การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา”

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร และครู-อาจารย์ ให้ข้อมูลตรงกันว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ ทั้ง 10 กิจกรรม ได้แก่ การส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา การจัดประชุมในโรงเรียน การส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม การจัดหาหรือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศ การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน การนิเทศงาน การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การจัดอบรมหรือสัมมนาในโรงเรียน การจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ในลักษณะอื่น ๆ

ปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนานุเคราะห์ ผู้บริหารและครู-อาจารย์ มีความเห็นว่า ปัญหาส่วนใหญ่อยู่ระดับปานกลาง โดยเรื่องที่เห็นว่าเป็นปัญหามากที่สุด ได้แก่ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณในด้านการพัฒนานุเคราะห์ไว้เป็นสัดส่วนและเป็นระเบียบที่แน่นอน

จากผลการวิจัย ที่ได้ทบทวนดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และการพัฒนานุเคราะห์ในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ มีการวิจัยบางเรื่องที่ศึกษาในโรงเรียนเอกชน แต่ก็เป็นการศึกษาวิจัยในกรุงเทพมหานคร ยังไม่พบการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ต่างจังหวัด อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาดังกล่าวสามารถใช้เป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิดกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ ของ Harvey และ Bowin (1966) กับแนวคิดของ Mondy และ Noe (1966) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพิจารณาปัญหาและความต้องการในการพัฒนานุเคราะห์ว่า จะต้องวิเคราะห์องค์การ งาน และบุคคลนั้นสามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

