

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร พร้อมด้วยนโยบายมาตรการการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ตามลำดับดังนี้

#### 1. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

คณีย์ เทียนพุด (2539 : 14-15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. คนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ ทุกองค์การจำเป็นต้องอาศัยความสำเร็จที่เกิดจากทรัพยากรบุคคลที่อยู่ภายในองค์การเนื่องมาจากปัจจัยหลายๆ ประการ ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นมาได้ดังนี้

(1) ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้้องค์การดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

(2) คนที่อยู่ในองค์การต้องการความก้าวหน้า เช่น เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในงานสร้างและพัฒนาทีมงาน รวมทั้งสามารถปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ตัวบุคคลนั้นๆ ก้าวหน้าเติบโตไปด้วย

(3) ต้องการสร้างให้ทรัพยากรบุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทเพิ่มความผูกพันกับองค์กร เกื้อกูลกับชุมชนและสังคม

(4) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ให้ความสำคัญในเรื่อง “คนคือศูนย์กลางการพัฒนา” จึงส่งผลต่อการขยายตัวในเรื่องทรัพยากรบุคคลอย่างกว้างขวาง

2. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์กร มีความรู้ก้าวหน้าตามยุคสมัยแต่ไม่สามารถจะนำความรู้ที่มีอยู่นั้นออกมาใช้ในเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กร หรือสร้างหลักการใหม่ ๆ ให้กับองค์กรเพื่อใช้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้เท่าที่ควรนักเนื่องจากว่า

(1) ลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมของทรัพยากรบุคคลชอบลองของใหม่ เมื่อมีเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาตามกระแสโลกาภิวัตน์ นำมาใช้โดยไม่รู้จักจริงทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องกัน

(2) พฤติกรรมของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ มักจะมีความคิดที่ “ต่อต้าน” การเปลี่ยนแปลงหรือปรับแผนการดำเนินงานในองค์กรค่อนข้างสูง ขณะเดียวกันก็ชอบ

“ทำทนาย” คนที่มีความรู้หรือเข้ามาใหม่ในองค์กร ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาที่จะให้คนใหม่ที่เก่งกว่าคนเก่าที่โบราณ เพื่อพิสูจน์ฝีมือซึ่งใช้เวลาเป็นปี ๆ กว่าที่จะยอมรับในสิ่งที่ดีกว่า

(3) การบริหารหรือการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในองค์กรต่างๆ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด มักจะ “ไม่กล้าตัดสินใจ” ทำให้ทรัพยากรบุคคลหรือคนในองค์กร “คิดไม่เป็น” แต่จะมีลักษณะทำตาม “คำสั่ง” ทำให้องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือนำกลยุทธ์ทางการจัดการใหม่ ๆ มาใช้ จนกระทั่งประสบความสำเร็จได้

จากเหตุผลทั้งสองประการหลักข้างต้น ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทั้งบุคคล ทีมงาน ฝ่ายงาน และองค์กร ให้สามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานระดับโลก (World Class) หรือการเป็นองค์กรอัจฉริยะหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ในที่สุด

## 2. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สมคิด บางโม (2538 : 123) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สำหรับ Nadler (1989) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นประสบการณ์ของการเรียนรู้ ซึ่งจัดขึ้นโดยมีกำหนดเวลาชัดเจน เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคล ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในทัศนะของ Nadler จะครอบคลุมในด้านต่อไปนี้

- การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นในงานปัจจุบัน มุ่งให้เรียนรู้หรือเพิ่มทักษะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้เป็นผลดียิ่งขึ้น
- การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับงานที่จะต้องรับผิดชอบในอนาคตอันใกล้ได้ รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคคลที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไป
- การพัฒนา (Development) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ไม่ว่าจะเป็นปัจจุบันหรืออนาคต แต่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการเจริญก้าวหน้าในการเรียนรู้ด้าน

อื่น ๆ ที่อาจไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ตามแต่กำลังและสติปัญญา (Learning for growth of the individual but not related to a specific present/future job)

สำหรับในด้านเศรษฐศาสตร์การพัฒนากุศลกร หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์ และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ ในด้านรัฐศาสตร์การพัฒนากุศลกร หมายถึง การเตรียมประชาชน สำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบบประชาธิปไตย (จิระ หงส์ถาวร : 2539)

จากความหมายของการพัฒนากุศลกรดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การพัฒนากุศลกรมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของคน ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อพนักงานและองค์กร โดยองค์กรเป็นผู้สนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาระดับบุคคล การพัฒนาอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีนี้ ผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนากุศลกร จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลลัพธ์และความสำเร็จ จากการพัฒนากุศลกรในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

### 3. วิธีการและรูปแบบการพัฒนากุศลกร

การพัฒนากุศลกรในองค์กรมีการดำเนินงานเป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งได้มีผู้กำหนดลำดับขั้นไว้แตกต่างกันออกไป ตามแนวคิดของนักวิชาการด้านการพัฒนากุศลกรไว้ดังนี้

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 53-54) กล่าวไว้ว่า การกำหนดนโยบายเป็นกระบวนการ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการที่ต่อเนื่อง และสัมพันธ์กัน ตัวอย่างเช่น การกำหนดขั้นตอนของการจัดทำนโยบายการศึกษา อาจแบ่งได้ดังนี้

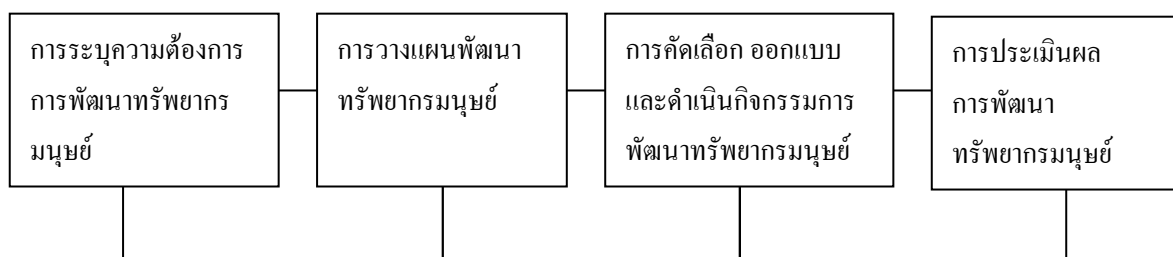
1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานที่สำรวจไว้ วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศ นโยบายของรัฐ นโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระดับกระทรวงทบวงกรมที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ความต้องการของจังหวัด และผลประเมินของโครงการ งานที่ดำเนินไปแล้ว เพื่อทราบความจำเป็นคือสภาพที่จะแก้ไข หรือการพัฒนาที่ต้องการ

2. การกำหนดนโยบายจำลอง เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนาการศึกษานโยบายจำลอง ควรกำหนดไว้หลายอย่าง เพราะนโยบายบางอย่างเมื่อถึงขั้นตอนที่ 3 อาจจะพบว่าปฏิบัติไม่ได้

3. วิเคราะห์นโยบายจำลองโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ต้องการและข้อจำกัด เพื่อทดสอบความเป็นไปได้
4. จัดลำดับความสำคัญของนโยบายว่าในกรณีที่ทรัพยากรจำกัดไม่สามารถทำได้ทุกนโยบายจะเลือกนโยบายใดมาปฏิบัติก่อนหลัง
5. เสนอนโยบายและแนวการดำเนินการ ให้ผู้มีอำนาจอนุมัติตามลักษณะของนโยบาย
6. เมื่อผู้มีอำนาจพิจารณาแล้ว ก็ส่งให้หน่วยปฏิบัติดำเนินการจัดทำแผนงาน โครงการ เพื่อสนองนโยบาย
7. นำผลประเมินที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนงานโครงการไปเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบาย

Herbert G. Heneman และคณะ (1980 อ้างใน กิ่งพร ทองใบ, 2539): ซึ่งได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์การไว้ 4 ขั้นตอน

ภาพที่ 1-1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ



ที่มา : กิ่งพร ทองใบ, 2539. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากภาพจะเห็นได้ว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่

1) การระบุความต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง กับผลการปฏิบัติที่องค์กรต้องการ ปัญหานี้มีความสำคัญต่อองค์กรและสามารถแก้ไขได้โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา ในการระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำได้โดยวิธีการหาความจำเป็นซึ่งถือได้ว่าเป็น

ขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ต่อไป

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกนั้น หน่วยงานควรหาความจำเป็นใน 3 ลักษณะ คือ วิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน วิเคราะห์หาความจำเป็นในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล (ณัฐนิภา คุปรัตน์, 2527 : 3)

(1) การวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน เป็นการศึกษาระดับและวิเคราะห์เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร เป้าประสงค์ที่ชัดเจนของหน่วยงาน ช่วยกำหนดกรอบความคิดในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

(2) การหาความจำเป็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น โดยทางปฏิบัติแล้วจะเน้นที่งานแต่ละงานในหน่วยงาน ขอบข่ายของการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึงลักษณะงานที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานการศึกษาวิเคราะห์ ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เน้นลักษณะงาน หรือเนื้อหาของงาน ไม่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคล

(3) การวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล ซึ่งเป็นกิจกรรมสุดท้ายของการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล นั่นคือหน่วยงานที่จะศึกษา วิเคราะห์ หาความจำเป็นของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง

## 2) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Herbert G. Heneman และคณะ (1980 อ้างในกิ่งพร ทองใบ, 2539) กล่าวว่าไว้ว่าหลังจากที่ได้ระบุความต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อมาจะเป็นการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีมากมายเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมด ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สนองต่อความต้องการได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ภายใต้ทรัพยากรมนุษย์เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มี ขั้นตอนการจัดสรรในการกำหนดกลยุทธ์ จะเริ่มจากการลำดับความจำเป็นของความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น ต่อมาที่จะจัดสรรทรัพยากรให้ แต่ละโครงการตามลำดับขั้นสุดท้ายจึงเป็นบูรณาการ โครงการต่างๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง สนานิจิตร สุคนทรทรัพย์ (2528: 8) ได้สรุปลักษณะของแผนที่ดีไว้โดยสังเขปดังนี้

(1) มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน เข้าใจง่าย

(2) มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น เช่น แผนในระดับโรงเรียนก็ควรจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น และต้องมีความประสานสัมพันธ์ระหว่างแผนประเภทต่างๆ เช่น แผนการศึกษา แผนสาธารณสุข เป็นต้น

(3) มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(4) มีความยืดหยุ่น นำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

(5) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย วิธีดำเนินการควรจะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

(6) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ของการวางแผน

(7) มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอนของแผน

(8) มีระบบควบคุมเพื่อปรับปรุง และควบคุมคุณภาพ

### 3) การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Herbert G. Heneman และคณะ (1980 อ้างในกิ่งพร ทองใบ,2539) กล่าวว่าไว้ว่าขั้นนี้เป็นการคัดเลือกและออกแบบ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนด วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ด้านทัศนคติ วัตถุประสงค์ด้านทักษะ วัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรมการทำงานและวัตถุประสงค์ด้านผลที่ได้ขององค์การ วัตถุประสงค์ 3 ลักษณะแรกเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น ส่วนอีกลักษณะหลังเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว เมื่อได้กำหนด วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ขั้นต่อมาจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ หลังจากที่ได้กำหนดเนื้อหาโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วก็จะกำหนดวิธีและเทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องได้กำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้แล้ว ขั้นต่อมาก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Herbert G. Heneman และคณะ (1980 อ้างในกิ่งพร ทองใบ,2539) กล่าวว่าไว้ว่าขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การประเมินผล ซึ่งสามารถกระทำได้ใน 2 ระดับ ระดับแรกคือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่าสนองต่อความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือไม่

ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องกำหนดวิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้แนวคิดในการกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 202-205) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคล โดยมีวิธีดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้

1. การพัฒนาเป็นกลุ่ม
  - 1.1 การจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
  - 1.2 การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
  - 1.3 การฝึกงาน (Internship) ทำได้เป็นกลุ่มและรายบุคคล
  - 1.4 กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
  - 1.5 กลุ่มปฏิบัติการ โครงการ (The Project Group)
  - 1.6 การสาธิต (Demonstration)
  - 1.7 การอภิปราย (Panel Discussion)
  - 1.8 เชิญวันสันทนา (Bag Lunch Conference)
  - 1.9 การฟังปาฐกถา หรือคำบรรยาย (Lecture)
  - 1.10 ทักษะศึกษา (Field Trip)
  - 1.11 สัมมนา (Seminar)
  - 1.12 การให้ร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)
2. การพัฒนาเป็นรายบุคคล
  - 2.1 การฝึกงาน (Internship)
  - 2.2 การเรียนรู้งานจากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
  - 2.3 การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course)
  - 2.4 การเข้ารับการฝึกอบรม (In Service-Training)
  - 2.5 การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
  - 2.6 การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership)
  - 2.7 การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)
  - 2.8 การอ่าน (Reading)
  - 2.9 การเขียน (Writing)

- 2.10 การเยี่ยมชมงานที่อื่น (Inter-Visitation)
- 2.11 การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
- 2.12 การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
- 2.13 การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
- 2.14 การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การทำได้หลายวิธี (กึ่งพร ทองใบ, 2539)

ได้แก่

1. การให้ความรู้แก่พนักงาน โดยวิธีการศึกษา ซึ่งกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การศึกษาก่อนเข้าทำงาน และการศึกษาหลังจากได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรร และได้ทำงานในองค์การมาระยะหนึ่งแล้ว การศึกษาตามหลักสูตรในโรงเรียน มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาอื่นๆ เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป ซึ่งองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการให้ทุนแก่บุคลากรในสถานศึกษาต่างๆ โดยมีข้อผูกพันว่าเมื่อศึกษาจบแล้วต้องมาทำงานให้กับองค์การมาระยะหนึ่งแล้ว การพัฒนาในลักษณะนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถโดยการเข้ารับการศึกษเพิ่มเติม โดยมุ่งหวังประกาศนียบัตร ปริญญาหรือวุฒิการศึกษาอื่นๆ ซึ่งองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการอนุญาตให้พนักงานลาศึกษาต่อได้ ทั้งนี้อาจโดยวิธีการศึกษานี้เป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาที่ยาวพอสมควร ส่วนใหญ่มักจะมีระยะเวลาเกินกว่า 1 ปี วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นการให้ความรู้ทางทฤษฎีโดยทั่วไป เพื่อให้บุคคล นำมาใช้ปฏิบัติในการทำงานต่อไป มิได้เป็นการให้ความรู้ด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะเหมือนกับการฝึกอบรม

2. การจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับงานโดยเฉพาะ กล่าวคือ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและบุคลิกภาพของบุคคลให้เหมาะกับงานที่เขาทำอยู่ การฝึกอบรมพนักงานสามารถกระทำได้หลายประเภท เช่น การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว และการฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การจัดฝึกอบรมนี้ องค์การอาจจะดำเนินการจัดขึ้นเองภายในองค์การหรือจัดส่งพนักงาน เข้ารับการฝึกอบรมกับสถาบันภายนอกที่จัดการฝึกอบรมก็ได้

3. การพัฒนาตนเองของพนักงาน การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลแต่ละคนแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนขึ้นเองเพื่อเป็นการเตรียมคนสำหรับความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพต่อไปภายหน้า ซึ่งองค์การสามารถสนับสนุนการพัฒนาตนเองได้โดยการจัดให้มีห้องสมุดหรือจัดหาหนังสือ บทความ และเอกสารต่างๆ ให้



พนักงานได้อ่านหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับบุคคลที่มีการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของพนักงานนี้อาจเป็นไปได้โดยการศึกษาหรือฝึกอบรมที่เป็นทางการได้รับคุณวุฒิเพิ่มขึ้น หากแต่มีคุณภาพการทำงานเพิ่มขึ้นในทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร นอกจากนี้การพัฒนาตนเองอาจเป็นไปได้ในลักษณะของการพัฒนาจิตใจหรือบุคลิกภาพของพนักงานได้

จากวิธีการและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าผู้ดำเนินการรับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความสนใจของบุคลากรให้มากขึ้นพอที่จะทำให้เกิดมีนโยบาย และการจัดตั้งกรรมการหรือหน่วยงานขึ้นมาเพื่อมาทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนี้ และสร้างเจตคติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการยอมรับอย่างกว้างขวาง พร้อมกันนี้ควรจัดอบรมผู้ที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอที่จะทำให้งานดำเนินการไปได้อีกด้วย

#### **4. การพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรมาโดยตลอด จึงมีนโยบายส่งเสริมพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากรให้สามารถพัฒนางานและระบบงานในภาระหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมถึงเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันให้สามารถรองรับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรคือ กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับงานหลักสูตรและพัฒนาคณาจารย์ กองบริการการศึกษา ซึ่งทั้ง 2 หน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ดังนี้

1. กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานกลางของสถาบัน รับผิดชอบด้านการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากรและระบบงาน โดยกำหนดให้มีกลุ่มงานหลักภายในกอง 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารบุคคล (รวมงานสวัสดิการและการพัฒนาข้าราชการ) กลุ่มงานข้อมูลและทะเบียนประวัติ และกลุ่มงานวินัยและนิติการ (หนังสือที่ ทม.0202.2/867 ลงวันที่ 10 มกราคม 2540) ซึ่งการพัฒนาบุคลากรของสถาบันมีกลุ่มงานบริหารบุคคลทำหน้าที่พัฒนา ศึกษาฝึกอบรมบุคลากรของสถาบัน โดยการจัดฝึกอบรมและสัมมนาบุคลากรของสถาบันเอง และเป็นผู้ประสานงานการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ อบรม สัมมนาภายนอกสถาบันอีกด้วย เพื่อสนองตอบนโยบายของรัฐและสถาบันในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ทางวิชาการและการ

บริหารให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรแต่ละ  
สายงาน

2. งานหลักสูตรและพัฒนาคณาจารย์ กองบริการการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบการ  
ดำเนินงานเกี่ยวกับการให้ทุนอุดหนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันจากเงินรายได้สถาบันและเงินที่  
บุคลากรและหรือหน่วยงานบริจาคให้ โดยสถาบันได้ออกระเบียบสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ ว่าด้วย การให้ทุนอุดหนุนเพื่อพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2546 ซึ่งในระเบียบฉบับนี้  
กำหนดให้มีคณะกรรมการทุนอุดหนุนเพื่อพัฒนาบุคลากร มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) กำหนดหลักเกณฑ์และนโยบายในการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกการรับ  
ทุน การติดตามผลและเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) พิจารณาก่อนการคัดเลือกผู้รับทุน การขอต่อทุน การอนุมัติทุนและการ  
ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการรับทุนเพื่อเสนอให้คณะกรรมการวิชาการสถาบัน เป็นผู้  
พิจารณาอนุมัติต่อไป

(3) หน้าที่อื่นใดตามที่อธิการบดีมอบหมาย

โดยมีงานหลักสูตรและพัฒนาคณาจารย์เป็นกรรมการและเลขานุการรับผิดชอบและ  
ประสานงานการดำเนินงานต่างๆ ของคณะกรรมการชุดนี้ สำหรับการพัฒนาบุคลากรของ  
หน่วยงานระดับคณะและภาควิชา จะขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละหน่วยงาน

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ศาสตราจารย์  
ดร.ธีรวุฒิ บุญโสภณ อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้ประกาศนโยบาย  
การพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของ  
สถาบันไว้ดังนี้

#### **นโยบายและมาตรการ**

1. ปรับปรุงและปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลใหม่ของ มจพ. ให้รองรับต่อการ  
เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### **มาตรการ**

(1) เร่งดำเนินการวิเคราะห์งานหลักและงานย่อยในแต่ละหน้าที่ของบุคลากรสาย  
วิชาการและสายสนับสนุนวิชาการเพื่อแก้ปัญหาบุคลากรที่แฝงอยู่ในงานและความไม่ประสานงาน  
กันระหว่างบุคลากรและระหว่างหน่วยงาน

(2) กำหนดตำแหน่งบุคลากรในระบบใหม่ตามภารกิจและเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละ  
ตำแหน่ง รวมทั้งกำหนด Job Description ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนทั้งตำแหน่งบริหาร ตำแหน่ง  
ในสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ

(3) เร่งสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยให้ไปเพิ่มพูนความรู้ และปรับปรุงระเบียบการบริหารงานบุคลากรด้านการศึกษา ฝึกอบรม ศึกษานในประเทศ/ต่างประเทศ การให้ทุนอุดหนุนและทุนส่งเสริมการวิจัย และการส่งเสริมการแต่งตำราเพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดทำ ระเบียบให้เหมาะสมและคล่องตัวมากขึ้น

(4) นำระบบอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ และอุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติมาใช้ใน หน่วยงานให้มากขึ้น

(5) มีการติดตามและประเมินผลการทำงานของบุคลากร โดยใช้ระบบประเมินผลงาน และ Self Study Report (SSR) เข้ามาช่วยในการประเมิน

(6) เสริมสร้างและพัฒนาระบบคุณธรรม โดยเร่งให้กลุ่มงานวินัยและนิติการวิเคราะห์ เปรียบเทียบแนวทางดำเนินการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันกับแนวทางที่มหาวิทยาลัยในกำกับและ มหาวิทยาลัยเอกชนใช้ เพื่อนำสิ่งที่ดีมาประยุกต์ใช้

(7) เร่งจัดทำระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรใน มจพ. ไม่ให้ น้อยกว่าที่เคยได้รับให้เสร็จสิ้นก่อนออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี 2545

2. เสริมสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานของบุคลากรทุก หน่วยงานใน มจพ.

#### มาตรการ

(1) สำรวจปัญหาและความเป็นอยู่ของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ อย่างถ่องแท้ด้วยตนเอง

(2) กำหนดนโยบายให้หัวหน้าหน่วยงานทุกคนยึดหลักความเป็นธรรม ความโปร่งใส ในการทำงาน ความเสมอภาคในการบังคับบัญชาและการพิจารณาความดีความชอบ

(3) ปรับระบบและโครงสร้างของหน่วยงานต่างๆ ให้บุคลากรสามารถประสานงาน กันได้อย่างมีประสิทธิภาพตามลักษณะงานที่ปฏิบัติและเน้นการทำงานเป็นทีม

(4) จัดสัมมนากิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกันสำหรับบุคลากรทุกหน่วยงานอย่าง สม่าเสมอ

(5) จัดห้องนันทนาการ สนับสนุนการบริหารงานของสโมสรข้าราชการและชมรม สันทนาการเพื่อให้บุคลากรทุกหน่วยงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

(6) จัดตั้งชมรมกีฬาบุคลากรประเภทต่างๆ โดยสนับสนุนงบประมาณให้มีการแข่งขัน กีฬาระหว่างหน่วยงานอย่างสม่าเสมอ เพื่อความสามัคคีและเพื่อสุขภาพที่แข็งแรงของบุคลากร

3. พัฒนาบุคลากรของ มจพ. ให้มีความรู้และความชำนาญในการสอนวิชาชีพเฉพาะด้าน และการปฏิบัติงานบริการวิชาการ ได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบัน

#### มาตรการ

(1) เร่งจัดอบรมบุคลากรประจำการ โดยส่ง ไปฝึกอบรม ศึกษาต่อ และดูงานเฉพาะทาง ในภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

(2) ปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้สามารถคัดเลือกคนเก่ง คนดี ที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและจัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

(3) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสาย ก,ข และสาย ค เป็นระยะๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

(4) ให้โอกาสบุคลากรของ มจพ. ทุกคนในการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการอย่างเท่าเทียมกันตามภารกิจที่รับผิดชอบ

นอกจากนี้ในการประชุมผู้บริหารพบบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เรื่อง นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2546 ณ ห้องประชุมใหญ่ อาคารนวมินทรราชินี ผศ.วัฒนา ปิ่นเสมอ รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งมีหน้าที่และรับผิดชอบในการกำกับดูแลการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน ได้มีนโยบายพัฒนาบุคลากรของสถาบันไว้ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งสายอาจารย์ผู้สอน สายบริการวิชาชีพและ/หรือบริการสำนักงานและสายบริหาร รวมถึงลูกจ้างประจำและชั่วคราว ให้รองรับภารกิจหลักของสถาบันคือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อมุ่งการพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการสอน การปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาชีพ และ/หรือบริการสำนักงานและการบริหาร โดยเน้นการประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของแนวคิดที่ว่า “บุคลากรที่มีคุณภาพเป็นเสาหลักขององค์กรที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ การมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้”

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือจึงกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. ให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค

2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการสอน การบริการวิชาชีพและ/หรือบริการสำนักงาน เพื่อความก้าวหน้าในงานด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น การศึกษาต่อ การดูงาน การฝึกอบรม การลาไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

3. กำหนดให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงานระดับคณะ สำนัก และศูนย์ มีแผนงานการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

4. กำหนดให้มหาวิทยาลัยทั้งระดับคณะ สำนัก และคณะ จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอและยั่งยืน

การพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม เป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. การประเมินความต้องการและการติดตามผลการฝึกอบรม
2. การกำหนดกรอบมาตรการการปฏิบัติงานและมีเส้นทางการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกสายงานที่ชัดเจน

3. หลักสูตรฝึกอบรม

4. การดำเนินการฝึกอบรม

5. ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์หลังการอบรม

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ของบุคลากรในแต่ละสายที่ชัดเจน จะเป็นกรอบแนวคิดและทิศทางสำหรับการพัฒนาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การประเมินและการติดตามผลหลักสูตรฝึกอบรม ด้วยหลักการดังกล่าวจึงเห็นควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นสำหรับเป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือในแต่ละสายงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. มาตรฐานการปฏิบัติงานของอาจารย์

2. มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสายบริการวิชาชีพและ/หรือบริการสำนักงาน

3. มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ในมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละสายจะประกอบด้วยมาตรฐานหลัก ซึ่งในแต่ละมาตรฐานหลักจะกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จขั้นพื้นฐาน ขั้นดี ขั้นดีเด่น และขั้นดีเยี่ยม เพื่อให้เห็นเส้นทางการพัฒนาที่ชัดเจน และเป็นแนวทางในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่งหน้าที่

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา เป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารบุคคล จึงมีนักวิชาการให้ความสนใจ และศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไว้ ดังนี้

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ทุกแห่งมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 9 กิจกรรม กิจกรรมที่มหาวิทยาลัย/สถาบันทุกแห่งจัดคือ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ส่วนกิจกรรมที่จัดน้อยที่สุดคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรพบว่า ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และขาดบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผน พบว่า ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนและขาดการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดแคลนงบประมาณ และขาดบุคลากรดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรพบว่า ขาดบุคลากรและขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

สุวรรณ วังโสภณ (2541) ได้วิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการพัฒนาอาจารย์ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีการพัฒนาอาจารย์ ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ในขั้นหาความจำเป็นเพื่อพัฒนาอาจารย์มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาอาจารย์ กำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ มีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในขั้นการวางแผนพัฒนาอาจารย์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย กำหนดวิธีการพัฒนาอาจารย์ มีการวางแผนพัฒนาในระยะ 5 ปี จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของอาจารย์ รู้จักใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในขั้นปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาจารย์ ใช้เทคนิควิธีการพัฒนาแบบกลุ่มและเป็นรายบุคคล ในขั้นประเมินผลการพัฒนาอาจารย์มีการประเมินผลการพัฒนาเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนงานหรือโครงการพัฒนาอาจารย์ ที่จะดำเนินการในครั้งต่อไป จากผลการสอบถามหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาอาจารย์ ทั้ง 4 ด้าน ปรากฏว่า มีการปฏิบัติมากอยู่ 1 ด้านคือ ด้าน

การหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์อีก 3 ด้านที่เหลือมีการปฏิบัติน้อยทั้งหมด ปัญหาในการพัฒนาอาจารย์ ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์ ได้แก่ การขาดงบประมาณ อาจารย์ในแต่ละภาควิชาไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนาอาจารย์ การติดตามประเมินผล ไม่สามารถบอกได้ว่า องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และปัญหาที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอน จากความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาว่า มีอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

วีระ อรรถมงคลและรัชฎา ธิโสภ (2550) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. นโยบายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ (สาย ก) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการสอน การวิจัยและพัฒนา และการบริการวิชาการ
3. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, สาย ค) ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง
4. หลักการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการสำรวจความต้องการพัฒนาจากผู้ปฏิบัติงาน
5. ผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
7. มาตรการในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรกำหนดให้มีการจัดทำรอบภาระงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน
8. การกำหนดความสำคัญของการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงนโยบายของหน่วยงาน
9. การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการศึกษาข้อมูลความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
10. การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) 3 ลำดับแรก ได้แก่ การอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน

11. การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบกลุ่มของบุคลากรสายสนับสนุน  
วิชาการ (สาย ข, สาย ค) 3 ลำดับแรก ได้แก่ การอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา
12. การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบรายบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ  
(สาย ก) 3 ลำดับแรก ได้แก่ การศึกษาต่อ การอบรม การส่งไปดูงาน
13. การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบรายบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน  
วิชาการ (สาย ข, สาย ค) 3 ลำดับแรก ได้แก่ การอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ
14. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานที่  
ได้รับมอบหมายทั้งในเชิงปฏิบัติและคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา