

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยแบ่งสาระสำคัญตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
3. วิธีการพัฒนาบุคลากร
4. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
5. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
7. สมรรถนะหลักของบรรณารักษ์
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำว่า การพัฒนาบุคลากร แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Personnel Development มีผู้ให้คำนิยามความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 192) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์เพื่อเป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการ
2. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรบุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
3. การสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
4. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องของความรับผิดชอบ สร้างจริยธรรมในอาชีพ สร้างความซื่อสัตย์ สร้างวินัย โดยเฉพาะวินัยแห่งตน

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2545) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะของมนุษย์โดยมีเป้าหมาย

ระยะยาว เพื่อให้บุคคลและองค์กรมีการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมกิจกรรม 3 เรื่องคือ การอบรม การศึกษาและการพัฒนา

สมาน รังสิโยภยกุล (2544, หน้า 83) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติที่ดี และวิธีในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ร้อยตำรวจเอกพินิจ ภูทับทิม (2543, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ ทัศนคติ และเจตคติให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการทำงานขององค์กร และสำเร็จผลตามความมุ่งหวัง และแผนที่ตั้งไว้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540, หน้า 154) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติหรืองานที่จะปฏิบัติ หรือให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้นปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ และเพิ่มพูนความรู้สึนึกคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ปริศนา เสาร์บาง (2541, หน้า 15) สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตลอดจนพัฒนาความรู้สึนึกคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นาริรัตน์ ตั้งสกุล (2543, หน้า 23) สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีทิศทาง แนวความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และทัศนคติในการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

เข้มทอง แสง (2544, หน้า 9) สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการสร้างเสริมสมรรถภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สหชาติ ไชยรา (2544, หน้า 23) สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการในการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ประสิทธิภาพ

ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คิลเลียน (Killian, 1989, p. 126 อ้างถึงใน จุฑามาส มาณะลักษณะ, 2544, หน้า 19) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้ผลแก่องค์กรมากที่สุด มีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา มีความรู้ มีความสามารถ และทุ่มเทพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด คือ องค์กรได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในเรื่องบุคคลนั้นเอง ลงทุนไปเท่าไรก็ควรได้รับผลตอบแทนเท่านั้นหรือมากกว่า ถ้าองค์กรต้องการให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้ผล องค์กรก็ต้องเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาฝีมือ และความรู้ พฤติกรรมนี้เป็นเสมือนการปฏิบัติตอบแทนซึ่งกันและกัน

เคนนีและรายด์ (Kenney & Ried, 1986, p. 3) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้วได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่

ถ้าหากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2548, หน้า 312-315) ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ (Nadler, 1980 อ้างถึงใน นิสดารค์ เวชยานนท์, 2548, หน้า 312)

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป้าหมาย คือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ซึ่งผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

1.2 การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิดตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (Future Job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

1.3 การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (Not focus on a Job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องถื่นที่ต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วซึ่งการฝึกอบรม การศึกษา

และการพัฒนามีความแตกต่างกัน

กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงการนำกิจกรรมที่มีการกำหนด และวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรม ของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน (Gilley & Eggland, 1985 อ้างถึงใน นิสิตกรั เวชยานนท์, 2548, หน้า 131) คือ 1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2. การพัฒนาสาย อาชีพ (Career Development) 3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ซึ่งตามแนวคิดนี้ บทบาทหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมถึง 1. ผู้บริหาร (Administrator) 2. ผู้ให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career Counselor) 3. วิทยากร (Instructor/ Facilitator) 4. ผู้พัฒนา เอกสาร (HRD Material Development) 5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Agent) และ 6. นักวิจัย (Researcher)

กลุ่มที่ 3 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงการที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงาน เข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน (WooIner, 1997 อ้างถึงใน นิสิตกรั เวชยานนท์, 2548, หน้า 314) คือ 1. ระดับบุคคล (Individual) 2. ระดับกลุ่ม หรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams) 3. ระดับระบบโดยรวม (The System) ซึ่ง กระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ 1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (อดีต) 2. การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน 3. การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ชูเด็น และเชอร์แมน (Chruden & Sheman, 1986, p. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการศึกษา ฝึกอบรม บุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรซึ่งการพัฒนานั้น คือ การพัฒนา ทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ

มอนดี้ และโนว (Mondy & Noe, 1996, p. 54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และกล่าว เพิ่มเติมว่าผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลัง ความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จึงต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหาร

สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการดำเนินการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลที่ได้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ภายในองค์กร

ให้ดีขึ้นเพื่อสร้างแนวคิด อุปนิสัยโดยมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายรูปแบบทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาโดยองค์กร การเลือกวิธีการใดเป็นแนวทางในการพัฒนานั้นก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กรและกลุ่มบุคคล จากความหมายของคำว่า “การพัฒนานุคลากร” และ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” จะเห็นได้ว่ามีความหมายไม่แตกต่างกันมากนัก และในบางครั้งสามารถใช้แทนกันได้ ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นกระบวนการที่จะยกระดับ ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนในองค์กรนั้น ๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนานุคลากร

การพัฒนานุคคลเป็นสาขาหนึ่งของ “การพัฒนา” (Development) ซึ่งการพัฒนาคือกระบวนการเปลี่ยนสภาพจากเดิมไปสู่สภาพใหม่ในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดที่ทำให้เกิดสภาพที่แย่ลงกว่าเดิมจึงไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา การพัฒนานุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงเพราะความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจขององค์กรจะเป็นผลโดยตรงมาจากการปฏิบัติงานโดยบุคลากรขององค์กรนั้น การพัฒนานุคคลมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ทำให้ “คน” มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องในลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่ควรจะได้รับ การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในข้อเท็จจริงมนุษย์เราจะได้รับการพัฒนาในด้านการศึกษา การเรียนรู้นับตั้งแต่ชั้นปฐมวัยไปจนถึงขั้นสูงสุดที่เรียกว่าสำเร็จการศึกษา ซึ่งแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล กระบวนการนี้ในการพัฒนานุคคลถือว่าเป็นการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre Service Training) และเมื่อบุคคลนั้นได้เข้าปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ยังต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอีกด้วย หรือที่เรียกว่าการฝึกอบรม เมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว (In-service Training) หลาย ๆ องค์กรจัดทำเป็นนโยบายแผนงานเรื่องการพัฒนานุคคลไว้อย่างชัดเจน เช่นกำหนดโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา โดยมีการกำหนดงบประมาณรองรับไว้เพื่อดำเนินการ และบางองค์กรอาจมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ แต่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนานุคคลก็ยังคงคิดหาวิธีการพัฒนาที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ การพัฒนานุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรใดมองข้ามการพัฒนาในส่วนนี้ไปย่อมต้องประสบปัญหาทางการบริหารอย่างแน่นอน ยิ่งปัจจุบันเป็นยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นด้านวิทยาการ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทำให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องมีการเคลื่อนไหวตัวเองเพื่อให้สามารถอยู่รอด หรือตอบสนองความต้องการของสังคมได้เป็นอย่างดี การพัฒนาคนขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่ได้รับการหยิบยกมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

ขององค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรเดิมที่เป็นอยู่อาจถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ วิธีการ หรือ การปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ (อมรเทพ แก้วกลดีกรม, 2549) บุคคลใน องค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม เมื่อทำงานไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดเสื่อมสมรรถภาพ เปรียบได้ เหมือนเครื่องจักร เมื่อใช้ไปนานๆ ก็จะหย่อนสมรรถภาพ เช่นทำงานช้าลง สิ้นเปลือง หรือชำรุด การทำงานของคนก็เหมือนกัน เมื่อทำไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดความเบื่อหน่ายอันเป็นเหตุให้ทำงาน ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะขาดการปรับปรุงหรือการพัฒนาในการทำงาน คนที่ตั้งใจทำงานดี นั้นจะเป็นอยู่ระยะแรก ๆ แต่เมื่อนานไปความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมก็ไม่เพียงพอ เพราะ วิทยาการก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ คนทำงานก็มีสภาพเป็นเช่นนี้ คนที่ขาดการพัฒนาตนเอง หรือขาด การสนับสนุนให้ได้รับพัฒนาจากองค์กร คนทำงานนั้นก็จะมีสภาพเหมือนเป็น ไม้ผุ (Deadwood) แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ผ่านการคัดเลือก สอบคัดเลือก โดยมีคุณสมบัติตามกำหนด ตาม เกณฑ์ที่หน่วยงานต้องการแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดว่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติอย่างถ่องแท้ เหมาะสมแก่ทุกตำแหน่งหน้าที่เสมอไป เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนซึ่งเหมาะสมอยู่สมัยหนึ่งกลายเป็น หย่อนความสามารถ หรือไม่เหมาะสมในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการทหารก็ไม่สามารถ หลีกเลียงปัญหานี้ได้ ยิ่งในปัจจุบันการเร่งรัดพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติซึ่งรัฐบาลจะเปลี่ยนแปลง แก้ไข ปรับปรุง และสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ประเทศชาติ เจริญรุ่งเรือง ประชาชนจะได้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ย่อมจะหลีกเลี่ยงการนำเทคโนโลยีวิธีการใหม่ ๆ หรือแนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมมาใช้เพื่อแก้ไขเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงสวัสดิภาพ ของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วกัน และในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะเห็นว่า ข้าราชการย่อมเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้ ทันต่อเหตุการณ์เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุดังกล่าว การพัฒนาบุคลากร จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่หน่วยงานทั้งที่เป็นของรัฐ และเอกชนทั่วไป ที่ต้องการให้บุคลากรมี ประสิทธิภาพสูงในการทำงานจะต้องพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้นวิชาการได้อธิบายความสำคัญ ของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ยวดี ศรีธรรมรัฐ (2541, หน้า 229) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ ยิ่งความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ มีมากมายทั่วโลก บุคลากรจะอยู่หนึ่งมิได้ หน่วยงาน องค์กรเองก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่า จะพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับมหภาค และจุลภาคไปในทิศทางใด เพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าในโลกปัจจุบัน รัฐบาลต้องลงทุนให้งบประมาณในเรื่องนี้มากกว่าในอดีต แทนที่จะไปเน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้าง “Infra-structure” เหมือนในอดีต จะต้องหันมาปรับปรุงคุณภาพของบุคคลควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ ลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพคนควบคู่กับระบบงานที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัดยิ่งขึ้นในอนาคต

วินัย คอนโคตรจันทร์ (2542, หน้า 19) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการทำให้บุคคลได้รับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานได้รับผลจากการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน

มนูญ ไชยทองศรี (2544, หน้า 15) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ ความสามารถที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

คะนิงนิจ กองผาพา (2544, หน้า 13) สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างต่อเนื่องต่อหน่วยงาน เพราะจะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความเสี่ยงเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติดุบุคลากรจะมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่องค์กรต้องการ กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในกระบวนการบริหารงานบุคคลเนื่องจากเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความชำนาญ และทักษะเพิ่มขึ้น สามารถที่จะติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ทันเวลา

นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทัศนคติความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพให้แก่บุคคล ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมเชิงวิชาการ การอนุญาตให้ศึกษาต่อ ฯลฯ แต่วิธีการที่นิยมกันมากที่สุดคือ การฝึกอบรม เพราะองค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม เป้าหมายและการประเมินผลการอบรมได้อย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนดังนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 22)

1. การประเมินเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Assess Training Needs) โดยการตอบคำถามประเด็นหลัก ๆ อย่างน้อย 3 ข้อ คือ ใครที่ต้องการฝึกอบรม พวกเขาควรรู้เรื่องอะไรและพวกเขามีความพร้อมในการรับความรู้หรือไม่
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Training Objectives) โดยทั่วไปเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการฝึกอบรม (Plan Training Evaluation)
4. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Develop Training Program) โดยการกำหนดเนื้อหาสาระวิธีการ สถานที่ฝึก ช่วงเวลา วิทยากรที่ใช้ในแต่ละหลักสูตร
 - 4.1 ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)
 - 4.2 ประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate Training)
 - 4.3 ติดตามการฝึกอบรมด้วยการทบทวน และปรับปรุงการฝึกอบรมเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

กรณีการ นาคอยู่ และคณะ (2547) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมแบ่งได้เป็น 3 วิธีใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การอบรม (Training) แบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ การฝึกอบรมภายนอกสำนักงานหรือบางแห่งเรียกว่าการส่งอบรมภายนอกพร้อมกับหน่วยงานอื่น ๆ
2. การให้การศึกษาต่อเนื่องเป็นโครงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์กรโดยให้ศึกษาทั้งในระยะยาวและระยะสั้น
3. การจัดกิจกรรมเสริมเป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่น การให้ข่าวสาร ข้อมูล ฎระเบียบ กติกาวัฒนธรรมองค์กร นโยบายใหม่ ๆ การจัดทำคู่มือปฏิบัติการ การสร้างขวัญและกำลังใจ

การพัฒนาทีมงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2540, หน้า 43-51 อ้างอิงจาก Werther & Davis, 1993) และประสาธ พิมพ์สุข (2537, หน้า 22) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การสอนงานเป็นวิธีการแนะนำวิธีการทำงาน เช่น การสอนในขณะปฏิบัติงาน
2. การหมุนเวียนงาน วัตถุประสงค์สำคัญของการหมุนเวียนตำแหน่งก็เพื่อให้ผู้รับการฝึกได้มีความรู้ที่กว้างขึ้น วิธีการฝึกประสบการณ์ในงาน การสอนแนะ และการศึกษางาน อาจจะแตกต่างวิธีนี้ตรงที่มีการจำกัดการหาความรู้และทักษะเฉพาะในงานหนึ่งเท่านั้น
3. การประชุมอภิปราย เป็นการแบ่งกลุ่มพิจารณาหรืออภิปรายกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรมในเรื่องที่สนใจร่วมกันเพื่อแสวงหาข้อยุติของกลุ่มในเรื่องที่อภิปรายกันนั้น และมีลักษณะเป็นกันเองไม่เป็นทางการ
4. การฝึกหัดและเสนอแนะ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานประกอบกับการมีผู้สอนที่ชำนาญการและมีอำนาจสั่งการด้วย เช่น หัวหน้างาน
5. การฝึกในห้องทำงาน เป็นการเรียนรู้ภายในระยะเวลาสั้น ๆ จึงใช้วิธีฝึกไปพร้อมกับการทำงาน ซึ่งเป็นสภาพการทำงานจริงมิใช่การสมมติหรือการจำลองเหตุการณ์ โดยฝ่ายบุคคลต้องช่วยจัดอุปกรณ์ที่จะใช้ในการฝึกเป็นขั้นตอน เพื่ออำนวยความสะดวกในการฝึกสอนของหัวหน้างาน
6. การบรรยาย เป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์อย่างเป็นทางการ กล่าวคือจะมีการจัดให้บุคคลหนึ่งพูดให้แก่บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งฟัง ในสถานที่และช่วงเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้การบรรยายได้รับสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด คือ ผู้บรรยายเปิดโอกาสให้ผู้ฟังสามารถซักถามปัญหาได้
7. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการฝึกอบรมโดยใช้การแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยวิทยากรกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดเองและแสดงไปตามความรู้สึกของตนในบทบาทสมมุติที่ได้รับ
8. กรณีศึกษาจากตัวอย่าง เป็นการศึกษากรณีหรือเรื่องราวที่ได้รวบรวมขึ้นจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เหมาะสำหรับกลุ่มเล็ก ๆ สิ่งที่มีขอบหมายต้องมีรายละเอียดมากพอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเป็นจุดสำคัญของปัญหา และควรเลือกเรื่องที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม

9. การฝึกด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงาน

10. การสัมมนาเป็นรูปแบบหนึ่ง การฝึกอบรมที่ทำให้ผู้รับการอบรมทุกคนมีส่วนร่วมในการให้เกิดการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยการเน้นสัมมนาดึงอาศัยผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควรจึงจะกล้าอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนั้น ๆ ได้เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้เก้กัน และร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

11. การระดมความคิด เป็นการรวมกลุ่มเพื่อร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องนั้น

12. การประชุมย่อย เป็นเทคนิคที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้น

13. การสอนโดยครูพิเศษ อาจจะจ้างผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะเพื่อเปิดหลักสูตรการสอนในสถานประกอบการ

14. การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นกระบวนการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ หรือการทดลองต่าง ๆ ซึ่งสามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทุกระดับ อาจใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ เช่น การบรรยาย การอภิปราย

15. การมอบหมายงานพิเศษ เป็นวิธีการที่มีประโยชน์และคล่องตัวเนื่องจากการจะมอบหมายงานอะไรนั้นจะขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ของแต่ละบุคคลด้วย

16. เอกสารพิมพ์แจก เป็นการจัดทำเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

17. การจัดทัศนศึกษาหรือการดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางซึ่งเป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติจริงเพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้น ๆ ปฏิบัติอย่างไรมีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปและอภิปรายประกอบการศึกษาดูงานโดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้

18. กรมส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การศึกษาผู้ใหญ่/ การศึกษาแบบเปิด) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีโอกาสรับเพิ่มวุฒิการศึกษาซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาผู้ใหญ่หรือการลาเพื่อศึกษาต่อ เป็นต้น

19. กิจกรรมรายบุคคล เป็นการจัดกิจกรรมพิเศษที่ช่วยพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล

20. การฝึกแก้ปัญหา เป็นการหาปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความกล้าในการตัดสินใจของบุคลากรต่อปัญหานั้น ๆ

21. การเพิ่มความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในงานด้านต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากที่เคยรับผิดชอบมากขึ้น

กัญญากัด จันทรสมบัติ (2545, หน้า 28) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร 2 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรโดยใช้หน่วยงานภายในองค์กร การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานในลักษณะนี้ได้แก่ การสอนงาน การประชุม การอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนา การระดมความคิด และวิธีการอื่น ๆ โดยการให้บุคคลภายในองค์กรเป็นกลไกในการพัฒนา

2. การพัฒนาบุคลากรโดยใช้หน่วยงานภายนอกองค์กร โดยใช้หน่วยงานนอกองค์กรในการพัฒนาบุคลากร อาจทำได้โดยการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง การศึกษาต่อ การไปประชุม การอบรมฝึกทักษะและความชำนาญในหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งอาจให้องค์กรเป็นผู้สนับสนุนหรือเกิดจากความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเอง

กิลลีส (Gillies, 1994) กล่าวถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นว่าเป็นการช่วยให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และเพิ่มความสามารถตลอดจนความก้าวหน้าในงานอาชีพ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาหลักๆ ดังนี้

1. การแนะนำงาน
2. การปฐมนิเทศ
3. การอบรมขณะปฏิบัติงาน
4. การลาศึกษาต่อ
5. การฝึกสำหรับหน้าที่พิเศษ

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้นมีเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบก็ย่อมจะมีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ วิธีการพัฒนาบุคลากรเช่น การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ และวิธีการอื่น ๆ ส่วนการใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ และข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบวิธีการนั้น ๆ หรือการผสมผสานวิธีการพัฒนาบุคลากรหลาย ๆ รูปแบบเพื่อทำให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผลการดำเนินงานตามที่ได้วางแผนไว้ อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้จำแนกประเภทของการพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 6 ด้านดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันหรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำงานในอนาคตสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เป้าหมายก็คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรในขณะนั้น ให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของหน่วยงาน

จุดมุ่งเน้นของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับงานในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งทั่วๆไปและระดับได้ชัดเจนจะกำหนดผลลัพธ์ได้ชัดเจน แต่สำหรับบางตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งสูงกว่าหัวหน้างานขึ้นไปที่กำหนดผลงานเป็นไปได้น่าจะเป็นที่คาดกันว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะใช้สิ่งที่เรียนรู้มาทันทีหรือเกือบทันที และการฝึกอบรมถูกจัดว่าเป็นค่าใช้จ่ายหรือการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำเมื่อเทียบกับวิธีการเรียนรู้วิธีอื่น

ในด้านเหตุจำเป็นในการฝึกอบรม มีเหตุจำเป็นบางประการที่หน่วยงานจะต้องจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรดังได้กล่าวมาแล้วว่าผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทำการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นจะเห็นได้จากเหตุจำเป็นต่าง ๆ ดังนี้ (Nadler, 1980, pp. 23-24)

1.1 การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากรไม่ดีเท่าที่ควร แต่ถึงแม้การคัดเลือกบุคลากรดีเพียงใดก็ตามยังจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรเมื่อมีปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ และวัดมาตรฐานการสรรหาคัดเลือกในอนาคต และจัดการให้มีการจัดระดับบุคลากร โอนย้าย หรือฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” ในการทำงานในที่นี้จะรวมทั้งผลผลิตและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ซึ่งมักเป็นโปรแกรมที่จัดให้แก่หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเท่านั้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเป็นประโยชน์กับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน และสามารถที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ สำหรับงานที่ผลผลิตสามารถวัดได้ การหาความต้องการในการฝึกอบรมอาจดูได้จากผลผลิตที่ลดน้อยลง หรือแม้กระทั่งบุคลากรที่เคยทำผลผลิตได้ ซึ่งในตอนนี้อาจจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อรักษาระดับของผลผลิต

สำหรับบุคลากรใหม่ก็อาจต้องได้รับการฝึกอบรม บุคลากรอาจได้รับการคัดเลือกเพราะมีคุณสมบัติตามที่งานต้องการ แต่อาจจะปฏิบัติงานได้ไม่ถึงระดับมาตรฐานที่วางไว้ ซึ่งโดยทั่วไปจะให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้งานกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ โดยวิธีการเรียกว่า การเรียนรู้จากการทำงาน (On The-job Training) ซึ่งเป็นปัญหาที่พบบ่อย คือ บุคลากรใหม่ไปเรียนรู้พฤติกรรมในการทำงานที่ผิดมา การออกแบบการฝึกอบรมให้ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็น

1.2 ผลกระทบหรือกระบวนการผลิตใหม่ เมื่อมีการตัดสินใจเปลี่ยนแปลง ส่วนประกอบในการผลิต หรือมีการแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เช่น บุคลากรในฝ่ายผลิต ช่างซ่อม ฝ่ายขาย ฯลฯ การขาด การฝึกอบรมจะทำให้ระดับการผลิตลดลงต่ำลง หรือจำเป็นต้องหยุดการผลิตชั่วคราว ซึ่งจะ เกิดความเสียหายมาก หรือในกรณีสินค้าใหม่ การไม่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม อาจทำให้ ผลกระทบใหม่นั้น ไม่อาจแข่งขันได้

1.3 นโยบายใหม่ ถึงแม้ว่านโยบายทั่วไปจะไม่เปลี่ยนแปลงรุนแรง แต่การออกเพียง หนังสือเวียนหรือประกาศอาจไม่เพียงพอในการบังคับใช้ให้เกิดผล การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็น จะต้องมาเสริม เช่น นโยบายการรักษาความปลอดภัย นโยบายสุขภาพอนามัย เป็นต้น ซึ่งบุคลากร จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องเหล่านี้

จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่ปรับเปลี่ยน ทักษะ ทักษะความรู้ ความชำนาญ เพื่อเสริมสร้างและฝึกฝนให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งของตัวบุคลากรและประโยชน์ต่อองค์กร โดยส่วนรวม

2. การประชุม/ สัมมนา เป็นการประชุมเพื่อพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งซึ่งมีผู้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2543, หน้า 110) กล่าวถึง การประชุมสัมมนา ทางวิชาการว่า ลักษณะความสำคัญของผู้เข้าร่วมประชุมต้องเป็นสมาชิกในหน่วยงานนั้นและ มีส่วนร่วมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นปัญหาที่กว้าง ผู้เข้ารับการประชุมจะเป็นลักษณะ ของผู้ให้และผู้รับความรู้ตลอดจนประสบการณ์ความคิดเห็นต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2543, หน้า 310) ว่าลักษณะของการสัมมนา คือ การอภิปรายเป็นกลุ่มในระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์มากโดยต้องการการนำอย่างเป็น ทางการน้อยที่สุดหัวข้อสัมมนามักได้แก่เรื่องที่ยังไม่มีคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว ข้อดี คือ เหมือนกับวิธีประชุมจะมีประโยชน์เป็นพิเศษเมื่อสัมมนาถึงสถานการณ์ที่ยังไม่มีข้อแก้ไข

สนอง เครือมาก (2545, หน้า 269) ได้ให้ความหมายว่า การประชุมสัมมนาหมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมาร่วมประชุมโดยการนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในลักษณะ ที่ทุกคนหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2531, หน้า 33) กล่าวว่า การประชุมสัมมนา คือ การมอบหมายให้ผู้เข้าร่วมการประชุมแบ่งกลุ่มร่วมกันศึกษา เรื่องใด เรื่องหนึ่งภายใต้การแนะนำของวิทยากรแล้วนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่ได้ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประชุมสัมมนาทางวิชาการ คือ การที่กลุ่มบุคคลที่ต้องการแก้ปัญหาเรื่องเดียวกัน มาร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ภายใต้หัวข้อเรื่องที่ประชุมกำหนดและมีการให้โอกาสแก่สมาชิกที่เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้วิจารณ์และแสดงออกอย่างเต็มที่และร่วมกันหาข้อสรุปที่เป็นแนวทางที่ดีที่สุด

วัตถุประสงค์ของการประชุมสัมมนา

1. เพื่อสำรวจปัญหา
2. เพื่อความเข้าใจในปัญหา
3. เพื่ออภิปรายหรือวางโครงการวิจัยที่จำเป็นกับการแก้ปัญหา
4. เพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่ค้นพบ
5. เพื่อแก้ปัญหาอันเป็นเรื่องสำคัญ
6. เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่กันและกัน
7. เพื่อแสวงหาข้อตกลง
8. เพื่อตัดสินใจและกำหนดนโยบาย

องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนา

1. กลุ่มบุคคล
2. พูดยาสังสรรค์กัน
3. มีจุดหมาย
4. มีระบบและระเบียบ
5. สมาชิกทุกคนของกลุ่มได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น
6. สมาชิกยอมรับในจุดประสงค์ของกลุ่ม

จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การประชุมกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กรเดียวกันมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาหรือหาแนวทางที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น

3. การศึกษาดูงาน (Field Trip) เป็นการเพิ่มพูนวุฒิการศึกษาของบุคลากรให้มีความรู้ดียิ่งขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น จึงต้องส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้นหรือส่งไปดูงานในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดีและทันสมัย

สมเพียร เทียนทอง (2542, หน้า 36) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานไว้ว่า การศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพในลักษณะที่เรียกว่า การศึกษานอกสถานที่ ซึ่งบุคลากรได้ไปเยี่ยมชมสถานที่จริงอย่างหลากหลายสามารถนำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็นเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน การศึกษาดูงานจึงเป็นการกระตุ้นให้ได้พัฒนาและปรับปรุงการทำงานซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร

สุปราณี ศรีจักราภิมุข (2545, หน้า 152) กล่าวว่าการศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเห็นและรับรู้การปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่หลากหลาย อันอาจแตกต่างไปจากการปฏิบัติงานในองค์กรของตนทำให้สามารถนำมาปรับปรุงกับการทำงานในองค์กรของตนได้

จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาศักยภาพที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ศึกษาดูงาน การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ได้รับรางวัล หน่วยงานดีเด่นเพื่อนำประสบการณ์ตรงที่ได้รับมาปรับปรุงและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตน

4. การศึกษาต่อ (Continuing Education) การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจน เสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคลากร โดยวิธีการศึกษาต่อทั้งแบบเต็มเวลา หรือใช้เวลาบางส่วน เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของหน่วยงานในอนาคต

จุดเน้นของการศึกษาต่อ คือ การเตรียมบุคลากรให้ปฏิบัติงานเฉพาะอย่างในอนาคตและยังคงเกี่ยวข้องกับงาน แต่เพื่อให้แตกต่างจากการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักว่าการศึกษาต่อเน้นที่การเตรียมบุคลากรเพื่องานอื่น ไม่ใช่งานในปัจจุบัน

การศึกษาต่อมักใช้เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคตมีอยู่แล้วหรืออย่างน้อยมีคำพจน์ลักษณะงาน เพื่อที่ทั้งผู้บังคับบัญชาและบุคลากรนั้นมีข้อมูลที่เป็นสำหรับงานในตำแหน่งใหม่นั้น

แนดเลอร์ (Nadler, 1980, pp. 24-25) ได้กล่าวว่า เวลาที่ใช้ประโยชน์จากการศึกษาต่อในอนาคตแต่เป็นอนาคตไม่ไกลนัก การศึกษามี 2 รูปแบบ คือ

1. การศึกษาต่อเพื่อเตรียมสำหรับงานที่จะบรรจุในระยะเวลาที่แน่นอน คือ การศึกษาเพื่อบรรจุในระยะเวลาแน่นอนจะเฉพาะเจาะจงมากกว่า และระดับความเสี่ยงต่ำ
2. การศึกษาต่อเพื่อเตรียมสำหรับงานที่จะบรรจุในระยะเวลาที่ไม่แน่นอน คือ การศึกษาเป็นการลงทุน ถึงแม้โดยทั่วไปจะเป็นการลงทุนระยะสั้น แต่ถ้าเป็นรูปแบบที่สองจะกลายเป็นการลงทุนระยะยาว โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาจึงมักใช้การให้การศึกษาสำหรับรูปแบบแรก

อย่างไรก็ตามเป็นไปได้ที่การลงทุนไม่ได้ผลตอบแทนคืนมาแก่หน่วยงาน กล่าวคือ ตำแหน่งที่จะบรรจุอาจมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในหน่วยงานขนาดใหญ่ที่การวางแผนกำลังคนขึ้นกับการเคลื่อนไหวภายในหน่วยงาน และเหตุการณ์สภาพแวดล้อมทำให้ผู้รับการศึกษาต่อยังไม่อาจบรรจุในงานตำแหน่งนั้นได้ การลงทุนอาจสูญเปล่า ถ้าบุคลากรผู้นั้นออกไปอยู่หน่วยงานอื่น แต่บางครั้งหลังจากการศึกษา บุคลากรผู้นั้นก็อาจปฏิบัติงานไม่ถึงมาตรฐานของตำแหน่งใหม่นั้น และอาจไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ถึงมาตรฐาน ซึ่งแก้ไขได้โดยเอาบุคลากรอื่นมาบรรจุแทน แล้วเริ่มฝึกอบรม หรือสรรหาจากภายนอก

จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การศึกษาต่อเป็นการให้บุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ วิทยาการใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มวุฒิเพื่อให้นำความรู้มาปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีเป็นการเพิ่มพูนคุณภาพของงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่งซึ่งหน่วยงานสามารถที่จะพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญของบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน โดยสามารถดำเนินการได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 ข, หน้า 28) กล่าวว่า กระบวนการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจและความชำนาญจากการปฏิบัติงาน ได้แก่

5.1 การแนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่หัวหน้าได้รับมอบหมายให้แนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มเล็ก ๆ ให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการในการแก้ปัญหา และเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้ การแนะนำชี้แจงจึงเป็นวิธีพื้นฐานที่จะให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเป็นวิธีที่ใช้ในชีวิตประจำวันโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน

5.2 การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคคลเป็นจำนวนมาก ส่วนมากจะใช้ในกรณีให้ข่าวสารหรือการชี้แจงให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยากนัก นโยบายในการปฏิบัติงานการตกลงนัดหมายในการดำเนินงานแผนงาน มาตรฐานการทำงาน

5.3 การสอนงาน หมายถึง การที่บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายสอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ หรือกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม ที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป

5.4 การฝึกหรือทดลองการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นการทำให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานได้ถูกต้องมีความชำนาญ การฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองการปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญ และมักจะดำเนินการต่อจากการสอนงาน การแนะนำชี้แจง การปฐมนิเทศ

5.5 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ถ้าหากจะมอบหมายงานให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ สามารถดำเนินการให้เกิดการพัฒนาได้

5.5.1 มอบหมายงานตามลำดับการเรียนรู้ เช่น จากเรื่องง่ายไปยังเรื่องยาก จากเรื่องที่ไม่มีปัญหาไปสู่เรื่องที่มีปัญหา หรือจากเรื่องที่ทำตามระบบง่าย ๆ ไปสู่เรื่องที่ต้องใช้ความคิดพิจารณา

5.5.2 การมอบหมายงานต้องทำควบคู่กับการแนะนำชี้แจง หรือการสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ จึงต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธีการทำงาน หรือวัตถุประสงค์ของการทำงานอย่างชัดเจน นอกจากการมอบหมายงานในหน้าที่ให้ปฏิบัติแล้ว จะต้องพัฒนาความสามารถต่อไป

5.5.3 การมอบหมายงาน จะต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสำคัญ เช่น ต้องมั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรือต้องเอาความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน การมอบงานให้เกิดความภูมิใจว่าตนเองมีความสามารถและได้รับความไว้วางใจ เช่น มอบให้เป็นวิทยากร มอบให้ไปร่วมประชุมสัมมนาแทน ต้องพิจารณาความสามารถและความเหมาะสมของบุคคลที่จะรับมอบอาจเป็นการทำลายบุคลากรโดยที่คาดไม่ถึง ถ้าบุคลากรยังไม่มีความรู้ในเรื่องที่รับมอบเพียงพอ

5.6 การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษาการปฏิบัติงานในกรณีต่าง ๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น การให้คำปรึกษานี้เป็นการส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี และสามารถใช้เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานได้อีกวิธีหนึ่งด้วย

5.6.1 การแนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน

5.6.2 การแนะนำปรึกษาในลักษณะของพี่เลี้ยง

5.6.3 การให้คำแนะนำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่เฉพาะ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์

5.7. การจัดเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหาหรือการจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำ ความเข้าใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถและการดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือการปฏิบัติงานสามารถจัดทำได้ในทุกหน่วยงาน ในทางปฏิบัติ

หน่วยงานระดับสูงหรือระดับกรมจะดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ เพราะมีผู้ชำนาญการมาก ประหยัด และทำให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวเดียวกัน

5.8 การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การแลกเปลี่ยนงานของเจ้าหน้าที่ภายในงานเดียวกัน ส่วนการปรับปรุงหน้าที่หมายถึงการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลเสียใหม่ซึ่งวิธีการนี้อาจสามารถช่วยให้บุคคลเกิดการพัฒนาได้เช่นเดียวกันเนื่องจากบุคคลซึ่งได้รับหน้าที่ใหม่หรือได้รับหน้าที่เพิ่มขึ้นทำให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นในโอกาสต่อไป

5.9 การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคคลให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม จะให้บุคคลได้ประสบการณ์เพิ่มขึ้นอันจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานนั้นเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถและความชำนาญจากการปฏิบัติงานหรือจากงานที่หน่วยงานมอบหมายให้ การพัฒนาสามารถทำได้หลายวิธีดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น การการแนะนำชี้แจง การประชุมชี้แจง การสอนงาน การปฏิบัติงานหรือการทดลองการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การจัดเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่

6. การพัฒนาตนเอง (Self Development) เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าวิจัย เรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ และศึกษาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้วยตนเองให้เกิดทักษะและความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความชำนาญและประสิทธิภาพแก่หน่วยงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานในอนาคตไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่หน่วยงานต้องการ

จุดมุ่งเน้นของการพัฒนาตนเองอยู่ที่หน่วยงานจากประสบการณ์ทำให้รู้ว่าหน่วยงานทั่วไปจะต้องเติบโต และเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอด หน่วยงานจะต้องสามารถเคลื่อนไหวไปตามกาลเวลาได้

แนดเลอร์ (Nadler, 1980, pp. 25-26) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองมุ่งในการให้ประสบการณ์ในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรพร้อมที่จะเคลื่อนที่ไปในทิศทางที่มีการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานต้องการ ในกรณีทิศทางได้ถูกกำหนดอย่างแน่นอนแล้วว่าหน่วยงานจะเปลี่ยนแปลงอะไรอย่างไร การฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่กล่าวมาแล้วนั้นจะเหมาะสมมากกว่าการพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาตนเองเป็นการเตรียมในอนาคตอันไกล และยังไม่มิติศทางที่แน่นอน ผู้บริหารจะเตรียมการไว้ซึ่งอาจไม่มีการใช้ประโยชน์จากการพัฒนานั้นเลยก็ได้ จุดประสงค์ของการพัฒนาตนเองเพื่ออนาคตของหน่วยงานเพียงอย่างเดียว การวางแผนเพื่องานในปัจจุบัน หรืออนาคตอันใกล้ จึงไม่ใช่วัตถุประสงค์พื้นฐานของการพัฒนา ซึ่งในส่วน of หน่วยงานเองนั้นอนาคตของ

แต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันไป และการเปลี่ยนแปลงก็ไม่แน่นอนในสภาพของการเปลี่ยนแปลงสูง การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

การพัฒนาตนเองเป็นการลงทุนระยะยาวอาจเป็นเวลานานหลังจากการเรียนรู้การประเมินผลโดยตรงจึงเป็นไปได้ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจว่าการพัฒนาตนเองอาจจะไม่ได้ให้ผลตอบแทนคืนมาเลยก็ได้ การเรียนรู้อาจเกิดขึ้นแต่ถ้าหน่วยงานมีเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนทิศทางการพัฒนาตนเองก็จะสูญเปล่า การพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ฝ่ายบริหารส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยมีกิจกรรมทางด้านนี้สำหรับบุคลากรของหน่วยงาน

สงบ ลักษณ์ (2543, หน้า 32) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไม่มีใครไปพัฒนาผู้อื่นแทนได้ บุคคลจะพัฒนาตนเองได้ผล ถ้าใช้กระบวนการ AIC (Appreciation Influence Control) โดยมีขั้นตอนง่าย ๆ คือ

1. กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักเห็นความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน
2. ให้บุคลากรมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า อยากจะปรับเปลี่ยน และเห็นคุณค่าของการปรับเปลี่ยน

สุพัตรา สุภาพ (2545, หน้า 8-11) กล่าวว่า การพัฒนาคือการทำให้ดีขึ้น การพัฒนาจึงต้องมีทุกระดับ โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองเป็นการหันหลังกลับมาดูตนเองอย่างมีสติว่าอันที่จริงเราเป็นคนแบบไหนกันแน่ มีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหนที่จะแก้ไขหรือเสริมให้ดีขึ้น โดยไม่เข้าข้างตนเองจะทำอะไรต้องนึกถึงคนอื่นว่าเขาคิดหรือมองเราอย่างไร การทำงานต้องพยายามพัฒนาตนเองให้เข้ากับคนอื่นให้ได้ เป็นการพัฒนาในเรื่อง รู้คิด รู้ชั่วดี รู้รอบ รอบรู้ มีสติ มีปัญญา แยกดีออกจากชั่วได้ ไม่ใช่ดีไม่รู้ชั่วก็จะทำ นอกจากนี้การพัฒนาตนเองต้องรู้เขารู้เรา ต้องรู้ถึงธรรมชาติของมนุษย์มีความแตกต่างกัน แต่สิ่งดีเหมือนกันคือ อยากได้รับการยกย่อง อยากสบาย อยากได้รับการเอาใจ อยากรัก อยากถูกรัก อิจฉาริษยาและอยากได้ดี คนเราจะมี ความแตกต่างกันทางสติปัญญา เพศ อายุและจริยธรรม การพัฒนาตนเองจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้าง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อความเป็นตัวตนที่ดีขึ้น มีการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

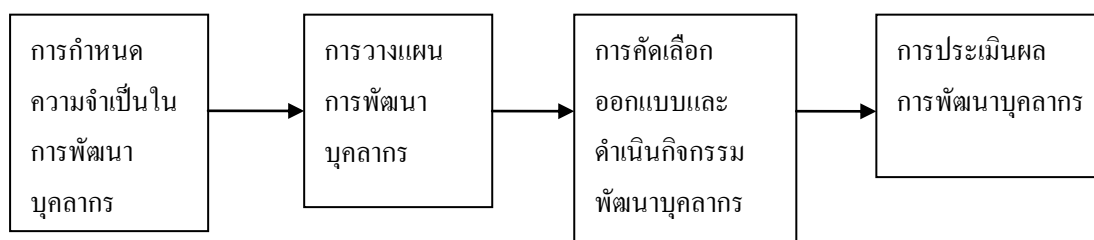
จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการเสริมสร้างพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อความเป็นตนเองที่ดีขึ้นทางด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ สติปัญญา ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ตนเองโดยพยายามปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในสังคมได้อย่างมีความสุข การทำงานก็มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต้องศึกษาหาความรู้ให้แก่ตนเองและเป็นการเสริมทักษะเพิ่มความรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคคล งานและหน่วยงานมากที่สุด ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Process) ในทัศนะที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

ฮินแมน, สวอบ, ฟอสซัม, และไดย์ (Heneman, Schwab, Fossum, & Dyer, 1983, pp. 351-380) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

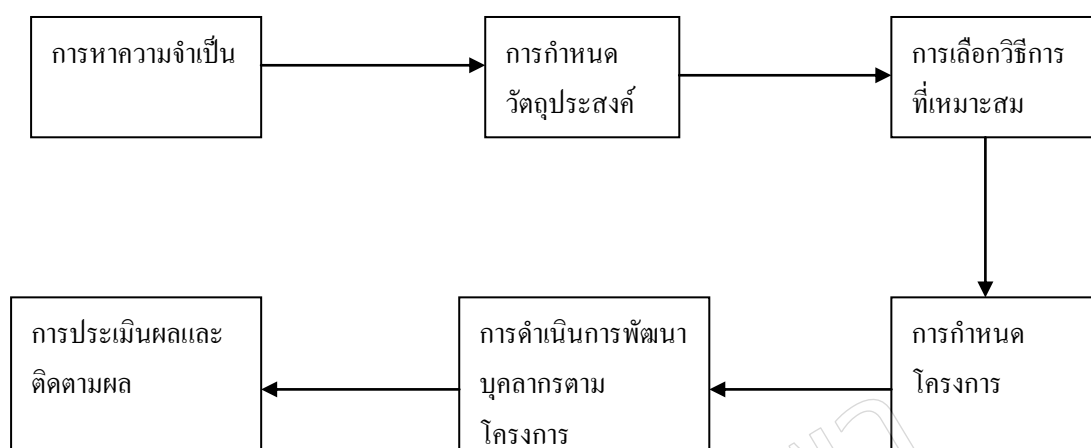
1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การระบุปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ และปัญหานั้นมีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการพัฒนาการฝึกอบรม
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีมากกว่าที่จะสามารถตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่ง เริ่มจากการลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดบุคลากรที่จะเป็นผู้ได้รับการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนา การกำหนดขอบเขตในการพัฒนา การกำหนดระยะเวลาที่จะพัฒนาและการกำหนดทรัพยากร อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ ขึ้นต่อมาก็จะจัดสรรทรัพยากรให้แก่แต่ละโครงการ ขึ้นสุดท้ายเป็นการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร
3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นการพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรที่จะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร โดยเริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งมักจำแนกวัตถุประสงค์ออกเป็น วัตถุประสงค์ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ ขึ้นต่อมาจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ หลังจากนั้นก็จะกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ และขึ้นสุดท้ายก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขึ้นสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ระดับ ระดับแรกคือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลากร แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สองเป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึง สิ่งที่บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2535, หน้า 633-634) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรควรมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Needs) เป็นการหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่า จะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. เลือกวิธีการ (Method) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็ว และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่ต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดโครงการ เป็นการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น
6. การประเมินผลและติดตามผล เป็นการพิจารณาว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใด รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว เพียงใด คุ้มค่าหรือไม่ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร

บิชอป (Bishop, 1979, p. 172) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการ ผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร โดยรวมว่าสนใจอะไร เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. การพัฒนาโดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงานเป็นต้น
4. ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยเชิงทดลอง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้
5. การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการให้บุคลากรดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรมีวิธีหลายวิธีจะเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการประชุมสัมมนา เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้นองค์กร จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาก่อน โดยพิจารณาลักษณะของงานเป็นหลัก

จึงจะจัดการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นมาและต้องมีการประเมิน ติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อบกพร่องในการพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

คนหรือบุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรที่ดีมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน หรือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงานก็จัดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากซึ่งมีประโยชน์หลายประการอันเนื่องมาจากการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ประการแรก หน่วยงานมิได้หยุดอยู่กับที่ แต่จะมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในการบริหารหน่วยงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไปโดยสอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง และปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากรอันจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต

ประการที่สอง การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ที่อาจเพิ่มขึ้นหรืออาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประการที่สาม การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและที่เกี่ยวกับหน่วยงานโดยตรงที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัญหาการนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ได้มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้าจะสามารถวางแผนฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปศึกษาวิธีการทำงานกับเครื่องใช้สำนักงานเหล่านั้นเสียก่อน เมื่อนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ก็จะมีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานได้ แต่หากมิได้มีการเตรียมพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้าเช่นนี้ก็อาจประสบปัญหาขาดบุคลากรทำให้ไม่อาจใช้ประโยชน์จากเครื่องใช้สำนักงานได้ทันที

ประการที่สี่ การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่งานในระดับสูงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารกำลังคน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะเป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่เตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งในระดับสูงซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการคงอยู่ของหน่วยงานในการรับภาระงานที่สำคัญ ๆ

ในอนาคต

ประการที่ห้า การเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อหน่วยงานรวมทั้งช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่นในประสิทธิภาพและความมั่นคงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่อไป การพัฒนาบุคลากรส่งผลดีทั้งผู้ได้รับการพัฒนา และหน่วยงาน โดยทำให้ผู้ได้รับการพัฒนามีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ความผิดพลาดลดน้อยลงทั้งนี้อาจรวมถึงการทุ่มเทเอาใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้นทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นผลสืบเนื่องไปถึงหน่วยงานที่ผู้ได้รับการพัฒนาสังกัดอยู่และหน่วยงานโดยภาพรวม ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาหน่วยงานให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้อย่างเต็มที่ (จกมลวรรณ พิสิฐพันธ์, 2551, หน้า 2)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Competency) ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1993) นักจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัดความฉลาดทางสติปัญญา และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ (Competency) สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดความสามารถมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร ปตท. เนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวคิดความสามารถไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซิเมนต์ไทยมีผลทำให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยมีการแนะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักความสามารถ (Competency-based Human Resource Development) มาใช้ในการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive Service, SES) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544, หน้า 2) ในระบบราชการไทยและกำหนดความสามารถของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคตความสามารถ (Competency) มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันในรายละเอียดหลายลักษณะเป็นต้นว่า ความสามารถ คือ ความคิดรวบยอดและเจตคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั่วไป หรืองานเฉพาะอย่าง (Good, 1973, p. 121) หรือความสามารถ หมายถึง การมีทักษะ ความรู้

ประสบการณ์และคุณลักษณะอื่น ๆ อันเหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งด้วยดี หรือความสามารถ หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารมีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดหรือเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาทสังคม และความชำนาญงานของคน ๆ หนึ่ง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนทำงานได้ผลดีเยี่ยม (สมภพ โรจนพันธุ์, บุญนาค พรหมพิวย และภคพร ศรีรัตนตระกูล, 2533, หน้า 97)

แมคเคลแลนด์ (Mc Clelland, 1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2548, หน้า 4) ให้ความหมายว่าความสามารถ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

บอยัทซีส (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน คณัย เทียนพุด, 2543, หน้า 56 - 57) ให้ความหมายว่าความสามารถ (Competency) คือสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลมุ่งมันไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 33) ให้ความหมายว่า ความสามารถ (Competency) คือระดับความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล (2543, หน้า 23) ให้ความหมายว่าความสามารถ คือสิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป สรุปความสามารถ (Competency) คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่นทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดความชำนาญในการใช้งาน

3. พฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไป ในจิตใจต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวความคิดของ แมคเคิลแลนด์ ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์เป็นต้น
 2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) หมายถึง เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits) หมายถึง การแสดงออกที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้น ๆ หรือสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
 5. แรงจูงใจ/ เจตคติ (Motives/ Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับเคลื่อน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จเป็นต้น
- จากแนวคิดของแมคเคิลแลนด์นั้น สกอตต์ บี พารี เห็นควรรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes) ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนด์กล่าวว่า (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2548, หน้า 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ แรงจูงใจก่อให้เกิดสมรรถนะ

ความรู้ ทักษะและเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะแต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุด เช่น ความรู้ในการขับรถถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้ขับรถหรือใช้ความรู้ในการขับรถประกอบอาชีพได้ถือว่าเป็นสมรรถนะทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ หรือในกรณีเจตคติ/ แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ

แมคคัลแลนด์ (McClelland, 1993) แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานสมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น
2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติ) ที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน ช่วยทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะขั้นพื้นฐาน

ธำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2548) แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal/ Individual Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่ช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ
2. สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership/ Managerial Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำจะกำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้น ๆ
3. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะมีต้องมีถือว่าเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีสมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)
4. สมรรถนะตามหน้าที่ วิชาชีพ เทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional/ Professional/ Technical/ Job Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น ๆ
5. สมรรถนะอื่น ๆ (Others Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไปได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพสมรรถนะทางเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional/ Professional/ Technical/ Job Competency สมรรถนะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership/ Managerial Competency) การแบ่งประเภทของความสามารถการบริหารงานนั้น โบยทซีส (Boyatzis, 1982, p. 23) ได้ใช้ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์โดยแบ่งความสามารถออกเป็น 2 ประเภทคือ ความสามารถเบื้องต้นกับความสามารถการบริหารโดยตรงดังนี้

1. ความสามารถเบื้องต้น (The Threshold Competency) ประกอบด้วยสิ่งที่มี ความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในทางอ้อม หรือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังจากปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ คุณลักษณะประจำตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบทางสังคม หรือทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2. ความสามารถทางการบริหารโดยตรง (The Actual Managerial Competency) ประกอบด้วยวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ อันจะช่วยให้สามารถดำเนินงานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร ได้ดีกว่า หรือดีขึ้นกว่าการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมอื่น ๆ ซึ่งวิธีการปฏิบัติดังกล่าวก็คือ แบบแผน พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพนั่นเอง โดยที่แบบแผนพฤติกรรมแต่ละอย่างจะเกิดจากการผสมผสานกันระหว่างการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ และมวลประสบการณ์ของ บุคคลอีกทีหนึ่ง ดังนั้นความสามารถการบริหารงานจึงสามารถจะอธิบาย หรือศึกษาได้จาก องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีส่วนผสมกันเข้าเป็นแบบแผนพฤติกรรมอันมีคุณภาพเหล่านั้นโดยตรง โดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานในความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป

สมรรถนะหลักของบรรณารักษ์

การเพิ่มพูนความรู้เป็นการส่งเสริมให้บรรณารักษ์มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ (สมาน ลอยฟ้า, 2536, หน้า 39) การเพิ่มพูนความรู้มีความสำคัญต่อบรรณารักษ์ในฐานะที่เป็น ผู้ประกอบวิชาชีพหนึ่งที่ต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและมีทัศนคติใหม่ในวิชาชีพ การเพิ่มพูน ความรู้นอกจากช่วยปรับปรุงความรู้พื้นฐานทางวิชาชีพของบรรณารักษ์ให้ทันสมัยขึ้น ยังช่วย พัฒนาและฟื้นฟูความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทในวิชาชีพบรรณารักษ์อีกด้วย (Stone, 1978, p. 245) การเพิ่มพูนความรู้จึงมีความจำเป็นต่อบุคคลทุกวิชาชีพ เนื่องจากทฤษฎี และวิชาการใหม่ ๆ ได้เข้ามามีบทบาทในหน้าที่การงาน บุคลากรในทุกสาขาวิชาชีพต้องพัฒนา ปรับปรุงตนเองและประยุกต์ความรู้ที่ได้รับให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากร หรือสมาชิกในองค์กรได้รับการเพิ่มพูนความรู้ต้องทำให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และสภาพ ของงาน (Houle, 1967 อ้างถึงใน ยุริรัตน์ กิตติภูมิชัย, 2531, หน้า 4)

บุคคลในแต่ละวิชาชีพ เมื่อได้ประกอบวิชาชีพไประยะหนึ่งมักต้องการเพิ่มพูนความรู้ เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาความรู้ ทักษะตลอดจนทัศนคติที่มีต่อวิชาชีพ การเพิ่มพูนความรู้จึง เป็นการศึกษเพิ่มเติมในภายหลัง ซึ่งเกิดจากความสนใจในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และความ รับผิดชอบส่วนบุคคลในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้เรียนรู้ในเรื่องที่ต้องการ โดยผ่านวิธีการเรียน

อย่างเป็นระบบทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการที่จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ และช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน (Trask, 1985, p. 142; Majid, 2004, p. 58)

การเพิ่มพูนความรู้ของบรรณารักษ์สามารถทำได้หลายวิธี จำแนกวิธีการเพิ่มพูนความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือการเพิ่มพูนความรู้แบบเป็นทางการ (Formal Continuing Education) และการเพิ่มพูนความรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Continuing Education) (Auster & Chan, 2004, p. 60) โดยแต่ละประเภทมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ ดังนี้

1. การเพิ่มพูนความรู้แบบเป็นทางการ (Formal Continuing Education) เป็นการศึกษาต่อเพื่อรับปริญญาชั้นสูง หรือการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น ที่จัดขึ้นโดยสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่แน่นอน มีเงื่อนไขในการเข้ารับการศึกษามีระเบียบ แบบแผน มีกำหนดระยะเวลาเรียนตายตัว ผู้เข้ารับการศึกษายใช้เวลาในการศึกษาเป็นระยะเวลานาน และเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก แต่เมื่อจบหลักสูตรแล้วจะได้รับปริญญาบัตร ประกาศนียบัตร หรือวุฒิบัตรจากสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานที่จัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในระเบียบหรือโครงการการศึกษา (Siega, 1985, p. 380) การเพิ่มพูนความรู้ประเภทนี้ คือ การศึกษาต่อเนื่องรับปริญญาชั้นสูง และการศึกษาในหลักสูตรระยะสั้นมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การศึกษาต่อเพื่อรับปริญญาชั้นสูง เป็นการศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ที่มีการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการ มีการศึกษาตามหลักสูตรที่แต่ละสถาบันการศึกษาได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา สาขาวิชา และวิธีการวัดผลไว้อย่างชัดเจน เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับปริญญาบัตร วุฒิบัตร หรือประกาศนียบัตร (การดี รัตนอุดม, 2527, หน้า 20; วลัยลักษณ์ นนทมะลิ, 2531, หน้า 10; เทิดศักดิ์ ไม้เท้าทอง 2542, หน้า 16) โดยจำแนกระดับการศึกษาที่บรรณารักษ์สามารถเข้ารับการศึกษาคือเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท และนักศึกษาระดับปริญญาเอก โดยสาขาวิชาที่บรรณารักษ์สามารถเข้ารับการศึกษาคือ สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ และสาขาวิชาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

1.2 การศึกษาหลักสูตรระยะสั้น คือการศึกษาที่มีระบบการเรียนการสอน หลักสูตร และระยะเวลาที่ชัดเจนเช่นเดียวกัน แต่จะมีระยะเวลาที่สั้นกว่าการศึกษาต่อเพื่อรับปริญญาชั้นสูง โดยอาจมีระยะเวลาดังแต่ 1-2 สัปดาห์ไปจนถึง 1-2 เดือน หลักสูตรของการศึกษาหลักสูตรระยะสั้นอาจมีเนื้อหาครอบคลุมทั้งงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศโดยตรง งานห้องสมุดโดยทั่วไป และความรู้ในสาขาวิชาอื่น ๆ มีการประเมินผลการศึกษาโดยการสอบวัดผล เมื่อจบหลักสูตรแล้วอาจได้รับประกาศนียบัตร หรือวุฒิบัตรตามที่สถาบันศึกษานั้น ๆ กำหนดไว้

2. การเพิ่มพูนความรู้แบบไม่เป็นทางการ การเพิ่มพูนความรู้แบบไม่เป็นทางการ

เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทางบรรณารักษศาสตร์หรือสาขาวิชาอื่น ๆ โดย การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หรือเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ที่หน่วยงานทางวิชาชีพ หรือ หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น การเพิ่มพูนความรู้แบบไม่เป็นทางการจะมีระยะเวลาที่ไม่แน่นอน (Noe & others 1997, p. 159) และไม่จำเป็นต้องมีหลักสูตรการเรียนการสอนที่แน่นอน โดยผู้ที่ เข้าร่วมกิจกรรมสามารถนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมาช่วยกันหาทางแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้การศึกษาแบบนี้ยังเสียค่าใช้จ่ายน้อย หรืออาจไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ เลย (วลัยลักษณ์ นนทมะลิ, 2531, หน้า 10; เทอดศักดิ์ ไม้เท้าทอง, 2542, หน้า 18) ลักษณะของวิธีการเพิ่มพูนความรู้ ประเภทนี้ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การผลิตผลงานทางวิชาการ และการเป็นสมาชิกของสมาคมและชมรม เป็นต้น

วิชาชีพบรรณารักษ์เป็นวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา จัดระบบ จัดเก็บและให้บริการ สารสนเทศโดยมีห้องสมุดเป็นแหล่งสารสนเทศ และมีบรรณารักษ์เป็นผู้จัดระบบ และให้บริการ เนื่องจากงานห้องสมุดต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มพูนความรู้จึงเป็น วิธีการที่ทำให้บรรณารักษ์มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และดำเนินงานต่าง ๆ ของห้องสมุดได้อย่างมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถ นำความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าไปใช้กับงานห้องสมุดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ ที่แตกต่างกัน และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ การเพิ่มพูนความรู้ทำให้บรรณารักษ์ได้รับ ประโยชน์ ดังนี้ (Stone, 1978, p. 245)

1. ช่วยให้บรรณารักษ์มีความรู้และทักษะที่ทันสมัย
2. ช่วยพัฒนาความรู้พื้นฐานของบรรณารักษ์ให้สูงขึ้น
3. กระตุ้นให้บรรณารักษ์ขยายขอบเขตความรู้พื้นฐานไปสู่ความรู้ในสาขาวิชาอื่น ๆ
4. ช่วยเตรียมตัวบรรณารักษ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในวิชาชีพโดยให้โอกาสในการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ต่าง ๆ
5. ช่วยพัฒนาบรรณารักษ์ให้ทันกับแนวความคิดใหม่ ๆ ในวิชาชีพ และสามารถถ่ายทอด ความรู้ต่าง ๆ สู่อุสสภ

บรรณารักษ์ควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณวุฒิการศึกษา ความรู้ และทักษะทางวิชาชีพที่จำเป็น ความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคล และทัศนคติ บรรณารักษ์ ควรมิวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาบัณฑิตขึ้นไปด้านบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์/ สารสนเทศศาสตร์ และควรมีความรู้และทักษะวิชาชีพเหล่านี้เป็นองค์ประกอบ (วรณูช มานะวนิชย์ และชัยวัฒน์ น้าหม, 2546, หน้า 204-205; Keller, 1991, pp. 52-53) ได้แก่

1. ความรู้ตามคุณวุฒิการศึกษาโดยตรง ควรมีความรู้ตามวุฒิการศึกษาตามหลักสูตร

ของสถาบันการศึกษา วิชาเอกทางบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์/ สารสนเทศศาสตร์ หรือสาขาวิชาเฉพาะ และวิชาโทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ปฏิบัติงานควรศึกษาวิชาที่เกี่ยวกับการใช้ภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ภาษาญี่ปุ่น ภาษาเยอรมัน เป็นต้น การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ สถิติ จิตวิทยา การวิจัย บริหารธุรกิจ และประวัติศาสตร์

2. ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรสารสนเทศประเภทต่าง ๆ รวมทั้งคู่มือมาตรฐานประกอบการปฏิบัติงานจะนำเสนอในภาษาต่าง ๆ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ความสามารถด้านภาษาจะช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นรายการบรรณานุกรม การสืบค้นฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ การสั่งซื้อทรัพยากรสารสนเทศ การตรวจสอบทรัพยากรสารสนเทศ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การใช้โปรแกรมในการพิมพ์รายการต่าง ๆ

4. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจการตลาดหนังสือ เป็นความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

5. ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการ และวรรณกรรมในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถในการคาดคะเน และการวางแผนความต้องการในอนาคต เพื่อจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่ทันสมัย และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

6. การมีทักษะในการเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และการใช้ระบบอัตโนมัติต่าง ๆ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ดังกล่าวในการปฏิบัติงาน

7. ความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงาน ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด การเขียน ได้ประเด็นเนื้อหาชัดเจนกับบุคคลทุกระดับ ทุกเพศ ทุกวัย และความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์

8. ความสามารถในการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการบุคลากร การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ การจัดงบประมาณ และความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

9. ความสามารถในการใช้สถิติเบื้องต้น เนื่องจากการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการจัดเก็บข้อมูล และวิเคราะห์เพื่อการจัดการ และการบริหารงาน ดังนั้น บรรณารักษ์ควรสามารถจัดเก็บ อ่าน และสรุปความจากสถิติได้ระดับหนึ่ง

10. มีความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง หรือมีอคติต่อผู้ใช้บริการ นักเขียน สำนักพิมพ์ และแหล่งจำหน่าย รวมทั้งมีความกระตือรือร้น ขวนขวายเพิ่มพูนความรู้ให้ทันกับการ

เติบโตและการเปลี่ยนแปลงของตลาดสารสนเทศอยู่เสมอ

จากการศึกษาสรุปได้ว่า สรรถนะมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรในการที่จะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ซึ่งองค์กรได้นำหลักสมรรถนะมาใช้อย่างจริงจัง ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงานซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

โกเมนทร์ พร้อมจะบก (2550) ศึกษาเรื่อง สภาพและความต้องการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนการสอนมีความต้องการการพัฒนา โดยภาพรวม พบว่าทุกด้านมีความต้องการการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การฝึกอบรมและการสัมมนา การเผยแพร่ข่าวสาร การปฐมนิเทศและการนิเทศงาน และการโอนย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานตามลำดับ

รัชนิกรณ์ อินเล็ก, นായിกา เติตขุนทด และทักษิณี บุญชูวิทย์ (2550) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสำนักวิทยบริการ (สำนักหอสมุดและทรัพยากรการเรียนรู้) มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์การเป็นแหล่งเรียนรู้และห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ชั้นนำของประเทศ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรสำนักวิทยบริการ (สำนักหอสมุดและการเรียนรู้) มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์การเป็นแหล่งเรียนรู้และห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ชั้นนำของประเทศ จำแนกตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานของบุคลากร 5 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานสนับสนุนการบริหาร กลุ่มงานสนับสนุนการศึกษา กลุ่มงานคลัง พัสตุ และการตรวจสอบ กลุ่มงานวิศวกรรมและเทคโนโลยีและกลุ่มงานนโยบายและแผน พบว่าบุคลากรของสำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยขอนแก่น แทบทุกกลุ่มงานประเมินตนเองว่ามีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความรู้ในการทำงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติในการทำงานในระดับมากถึงมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงบุคลากรกลุ่มงานสนับสนุนการบริหารที่ประเมินตนเองว่ามีทักษะการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ในเรื่องสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานตามภาระงานได้ และเรื่องที่สามารถเป็นที่ปรึกษาเรื่องเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์แก่เพื่อนร่วมงานได้ สมรรถนะใน

การทำงานของบุคลากรที่บุคลากรแทบทุกกลุ่มงานให้คำร้อยละสูงสุดว่าเป็นคุณสมบัติจำเป็นที่จะส่งผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คือสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

นิตยา บุญปรีตร, สมปอง อันเดช และประไพ จันทร์อินทร์ (2548) ศึกษาเรื่อง การประเมินความสามารถของบรรณารักษ์สำหรับ e-Learning และรูปแบบการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ระดับความสามารถของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย/ ในกำกับของทบวงมหาวิทยาลัย ได้แก่ ความสามารถด้านบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เป็นห้องสมุดสำหรับ e-Learning ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บรรณารักษ์ นักบรรณสารสนเทศ และนักเอกสารสนเทศที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยสังกัด/ ในกำกับของทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 139 คน พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลทำให้คะแนนความสามารถด้านบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์และด้านภาษาอังกฤษแตกต่างกัน ในขณะที่วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันทำให้คะแนนความสามารถภาษาอังกฤษและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน อายุและประสบการณ์ที่แตกต่างกันมีผลทำให้คะแนนความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน

นาฬิกา เด็ดขุนทด (2548) ศึกษาเรื่อง บุคลากรและการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ข้อมูลท้องถิ่นในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ซึ่งผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนี้ส่วนใหญ่เป็นบรรณารักษ์และนักเอกสารสนเทศที่เป็นนักวิชาชีพและมีความรู้ในเรื่องแหล่งสารสนเทศท้องถิ่น มีความสนใจในข้อมูลท้องถิ่นและมีจิตสำนึกที่จะให้บริการแก่ชุมชนหรือผู้รับบริการได้เข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศท้องถิ่นที่สะดวก รวดเร็ว โดยสามารถใช้สารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกรูปแบบ ซึ่งการที่จะเป็นผู้ให้บริการที่มีประสิทธิภาพและทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากที่สุด ทั้งบรรณารักษ์และนักเอกสารสนเทศต้องได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยมีผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน และการศึกษาต่อเนื่องในรูปแบบต่าง ๆ

อมรรัตน์ ปักโคทานัง (2548) ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวน 196 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เฉพาะบุคลากรที่มีความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครบทุกข้อได้จำนวน 177 คน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวม 3 ด้าน คือ ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี มีความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรอายุ 41 ปีขึ้นไป และลำดับสุดท้ายคือบุคลากรที่มีอายุ 20-30 ปี

เบญจวรรณ กระจับภัย (2547) ศึกษาเรื่องความต้องการเพิ่มพูนความรู้ของบรรณารักษ์ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ศึกษาในด้านเหตุผล ขอบเขตความรู้ที่ต้องการเพิ่มเติม วิธีเพิ่มพูนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยวิธีการเพิ่มพูนความรู้ที่บรรณารักษ์ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศต้องการเรียงตามลำดับตามจำนวนผู้ตอบมากที่สุด คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรม การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การประชุมวิชาการและการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น

วิไลวรรณ รัตนพันธ์ (2547) ศึกษาเรื่อง การสนับสนุนของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต่อการพัฒนาวิชาชีพของบรรณารักษ์ในด้านการวางแผนการสนับสนุนรูปแบบกิจกรรมและเนื้อหาที่ให้การสนับสนุน และความต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพบรรณารักษ์ ในด้านรูปแบบ กิจกรรม เนื้อหา รวมทั้งปัญหาในการพัฒนาวิชาชีพ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนจำนวน 48 แห่ง รวมจำนวนผู้บริหารของห้องสมุดทั้งสิ้น 41 คน และบรรณารักษ์จำนวน 350 คน พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่สนับสนุนรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของบรรณารักษ์โดยสนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรมเต็มเวลา และสนับสนุนงบประมาณในบางกิจกรรม สำหรับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนด้านเวลา และงบประมาณ คือ การเข้าร่วมประชุมของสมาคมวิชาชีพ บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ สำหรับปัญหาในการพัฒนาวิชาชีพบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ระบุว่า ขาดทักษะด้านภาษาต่างประเทศ

กุลธิดา พัวมสุข (2545) ศึกษาเรื่อง ความต้องการการพัฒนากำลังคนในสาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ระดับปริญญาเอกในประเทศไทย โดยสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารภาควิชาและห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และบุคลากรในวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ที่มีคุณวุฒิปริญญาโท และปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 220 คน พบว่า ขาดแคลนกำลังคนระดับปริญญาเอกในระดับประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาวิชาการและการวิจัยในสาขาวิชานี้ สำหรับความรู้ ความสามารถ

ที่ผู้บริหารและบุคลากรต้องการให้เกิดการพัฒนา ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ทันสมัยในสาขาวิชาได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดการความรู้และสารสนเทศ สารสนเทศในกระแสโลกาภิวัตน์ ส่วนทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ภาษาอังกฤษ การเขียนงานทางวิชาการ การวิจัยและสถิติ

ชุ่มจิตต์ แซ่ฉั่น (2544) ศึกษาความต้องการการศึกษาต่อเนื่องของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทยและเปรียบเทียบความต้องการของบรรณารักษ์กับการรับรู้ของผู้อำนวยการ โดยเน้นประเด็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม โดยศึกษาผู้อำนวยการจำนวน 62 คน บรรณารักษ์จำนวน 126 คน รวม 188 คน (ร้อยละ 82.50) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบทั้งสองกลุ่มเห็นว่าหัวข้อเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ตและห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์เป็นหัวข้อที่น่าสนใจมากที่สุดสถานศึกษาที่ต้องการศึกษาต่อเนื่องคือ มหาวิทยาลัยและวิทยาลัย โดยใช้ระยะเวลาในภาคฤดูร้อนในวันจันทร์-ศุกร์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหัวข้อการศึกษาต่อเนื่อง แรงจูงใจของบรรณารักษ์ที่ต้องการการศึกษาต่อเนื่องคือ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ขณะที่ผู้บริหารเห็นว่าแรงจูงใจของบรรณารักษ์คือสถาบันการศึกษา สนับสนุนให้เวลาและเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย

ประภาพร จงสมจิตต์ (2544) ศึกษาเรื่อง บทบาทและหน้าที่เปลี่ยนแปลงของบรรณารักษ์วิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อระบบปฏิบัติงานในด้านพัฒนาความรู้ ผลการวิจัยพบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะบรรณารักษ์ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการฝึกฝนและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาสำหรับปัญหาในการปฏิบัติงาน พบว่า บรรณารักษ์ยังขาดความรู้ และทักษะด้านภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ

ชัตติยา ทองทา (2543) ศึกษาเรื่องความต้องการกิจกรรมการพัฒนามูลฐานของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 206 คน ผลการวิจัยพบว่าในด้านกิจกรรมการพัฒนามูลฐานแบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนามูลฐานแบบไม่เป็นทางการ คือการฝึกปฏิบัติการ ในด้านเนื้อหาของกิจกรรมการพัฒนามูลฐานที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือเนื้อหา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในด้านหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมและสัมมนาที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการให้จัดคือ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ส่วนการประชุม คือคณะอนุกรรม

การพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และการบรรยายอภิปรายทางวิชาการ คือ คณะอนุกรรมการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย

จิตติมา หิรัญเวชยางกูร (2543) ศึกษาเรื่อง คุณสมบัติของบรรณารักษ์ระบบในห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการด้านคุณสมบัติของบรรณารักษ์ระบบในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ผู้อำนวยการห้องสมุดและหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศในห้องสมุด พบว่า คุณสมบัติของบรรณารักษ์ระบบที่ผู้บริหารห้องสมุดต้องการ คือ การมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท โดยสาขาวิชาที่ต้องการมากที่สุด คือ สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ด้านคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะพิเศษเกี่ยวกับห้องสมุดที่ผู้บริหารห้องสมุดต้องการมากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในห้องสมุด

สิริพันธ์ เดชพลกรัง, ฐะปะนีย์ เทพญา และผลิวัลย์ รองสวัสดิ์ (2543) ศึกษาเรื่อง การสำรวจความต้องการการศึกษาต่อของบรรณารักษ์ใน 14 จังหวัดภาคใต้ โดยศึกษามหาวิทยาลัยหรือผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด สังกัดหน่วยงานรัฐบาลใน 14 จังหวัดภาคใต้ 161 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์ต้องการศึกษาต่อเนื่องอย่างเป็นทางการคือ การศึกษาต่อระดับปริญญาโทมีความต้องการศึกษาความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและให้บริการในระดับมาก และเห็นว่าสถาบันศึกษาสมาคมวิชาชีพ/ ชมรมวิชาชีพควรร่วมมือกันในการจัดกิจกรรม เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา

กิตติพร เพชรพราว (2543) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะและทักษะพื้นฐานทางวิชาชีพ บรรณารักษศาสตร์สำหรับบรรณารักษ์ในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านบรรณารักษศาสตร์และหรือสารนิเทศศาสตร์และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ด้านสถานภาพทางวิชาการที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ ด้านวิชาการในสาขาวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ด้านมนุษยสัมพันธ์สำคัญเป็นอันดับแรกต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใช้บริการและผู้ร่วมงานและด้านการสื่อสารต้องมีทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล

ศุภรสรตรา แสนวา (2542) ศึกษาเรื่อง การรู้คอมพิวเตอร์ของบรรณารักษ์ห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรู้คอมพิวเตอร์ของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประสบการณ์ในการใช้คอมพิวเตอร์ และการมีคอมพิวเตอร์ของบรรณารักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์จำนวน 210 คน จากห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ 23 แห่ง ที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2541 พบว่า

บรรณารักษ์ได้รับความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ด้วยการฝึกอบรมที่ห้องสมุดจัดให้มากที่สุด และพบว่า ปัญหาในการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ คือ บรรณารักษ์มีข้อจำกัดด้านเวลา

เฉลิมศักดิ์ ชูปาวา (2541) ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรข่ายงานห้องสมุด มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพและแนวทางพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรห้องสมุดสมาชิกข่ายงานห้องสมุด มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค 13 แห่ง จำนวน 185 คน พบว่า วิธีการที่บุคลากรได้รับความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรส่วนใหญ่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ห้องสมุดจัดขึ้นเอง การเข้าร่วมฟังบรรยาย การศึกษาดูงานภายในประเทศและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปัญหาในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ คือ บุคลากรติดภาระงานประจำไม่มีเวลา หน่วยงานขาดงบประมาณและขาดเครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่ใช้ฝึกทักษะ

งานวิจัยต่างประเทศ

แลง (Lang, 2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความท้าทายใหม่ทางสารสนเทศ : ความต้องการทักษะวิชาชีพในสังคมสารสนเทศโดยวิธีสัมภาษณ์นายจ้างทางออนไลน์ วิเคราะห์เอกสารจากประกาศโฆษณาหางานที่ระบุคุณสมบัติความต้องการบุคลากรในวิชาชีพนี้และการวิเคราะห์หลักสูตรด้านบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ คือ ความสามารถในการในทักษะวิชาชีพ ได้แก่ ความสามารถในการทำดัชนีสาระสังเขป การทำรายการสารสนเทศ การจัดการเอกสาร การจัดเก็บและค้นคืนเอกสาร และความสามารถในลักษณะสหสาขาวิชา ได้แก่ การมีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้สื่อดิจิทัล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี

ทูนเนอร์ (Tuner, 2002) ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้งานวิจัยทางบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ของบรรณารักษ์ในประเทศนิวซีแลนด์ ได้ศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้งานวิจัยทางบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ / แนวโน้มการทำวิจัยและการสนับสนุนให้มีการทำงานวิจัย พบว่า การมีส่วนร่วมการประชุม/ ปรึกษาหารือร่วมกันของบรรณารักษ์มีปริมาณน้อยเช่นเดียวกับการทำกิจกรรมการวิจัยและการสนับสนุนให้ผู้ทำงานมีส่วนร่วมในการทำวิจัยอยู่ในระดับต่ำ ส่วนใหญ่แนวโน้มและพัฒนากิจการทางบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์และการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานของผู้ทำวิจัยจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การวางแผนและการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ส่วนข้อจำกัดการผลิตงานวิจัยของบรรณารักษ์ คือ เวลาในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้วิจัยกับองค์กรพิจารณาจากการให้คำปรึกษาแนะนำ การผลิตงานวิจัย การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานแทนและการจัดสรรงบประมาณที่จำกัด

ฟิชเชอร์ (Fisher, 2001) ศึกษาเรื่อง ความรู้และทักษะที่มีความจำเป็นต่อบรรณารักษ์งานจัดหา โดยศึกษาจากประกาศการจัดหางานในตำแหน่งบรรณารักษ์งานจัดหาและงานที่เกี่ยวข้องจากเอกสารในปี ค.ศ. 1999, 1987 และ 1975 โดยศึกษาเปรียบเทียบความรู้และทักษะ เช่นเดียวกันจากประกาศดังกล่าวกับข้อมูลในเรื่องความรู้และทักษะของบรรณารักษ์จัดหาและงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศโดยได้รวบรวมรายการความรู้และทักษะหลัก ๆ ที่ปรากฏตามขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ พบว่า ความรู้และทักษะที่มีความจำเป็นต่อบรรณารักษ์งานจัดหาได้แก่ ความรู้และทักษะทางการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี

ฟูท (Foote, 1997) ศึกษาเรื่อง บรรณารักษ์ระบบในห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา จากประกาศสมัครงานตำแหน่งบรรณารักษ์ระบบที่ตีพิมพ์ในวารสาร College and Research Libraries News ในปี ค.ศ. 1990-1994 โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการทำงานในตำแหน่งบรรณารักษ์ระบบ ชื่อของตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ วุฒิการศึกษา ทักษะความสามารถพิเศษ และเงินเดือนของบรรณารักษ์ระบบ เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นประโยชน์สำหรับการจัดหางานบรรณารักษ์ระบบของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาด้านคุณสมบัติของบรรณารักษ์ระบบ พบว่า วุฒิการศึกษาที่ต้องการ คือ ระดับปริญญาโท สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ รองลงมาคือ ปริญญาโท สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์

ลอง (Long, 1997) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์เนื้อหาประกาศรับสมัครงานในตำแหน่งบรรณารักษ์ระบบจากประกาศรับสมัครงานในวารสาร American Libraries และวารสาร Library hotline ตั้งแต่เดือนมกราคม ปี ค.ศ. 1993-มกราคม ค.ศ. 1997 และวารสาร Hypertext archives for LIBJOB ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ปี ค.ศ. 1995-มกราคม ค.ศ. 1997 ผลการศึกษาพบว่า ประกาศรับสมัครงานในตำแหน่งบรรณารักษ์ระบบในห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีมากกว่าห้องสมุดเฉพาะ และห้องสมุดประชาชน โดยคุณสมบัติของบรรณารักษ์ระบบที่ต้องการ คือ มีวุฒិการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ รองลงมาคือสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์

ฮาเวนเนอร์และสตูลต์ (Havener & Stolt, 1994) ศึกษาเรื่อง การสำรวจการสนับสนุนของสถาบันต้นสังกัดในการพัฒนาทางวิชาชีพของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในรัฐโอคลาโฮมา (Oklahoma) พบว่า บรรณารักษ์ต้องการให้สถาบันต้นสังกัดสนับสนุนโดยการให้เวลาและสนับสนุนทางการเงิน และยังพบว่า การให้ความสนับสนุนของหน่วยงานต้นสังกัดมีความสัมพันธ์กับการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพของบรรณารักษ์

จากการศึกษางานวิจัยทั้งจากในและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ด้านประเภทในการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าได้รับการพัฒนาในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านการอบรม การประชุม/ สัมมนา ด้านการศึกษา ดูงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาตนเองเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งวิเคราะห์งาน สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานความต้องการของบุคลากรรวมทั้งกิจกรรม หรือวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละองค์กร อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาของรัชนิกร อินเล็ก, นายิกา เดิขุนทด และทัศนีย์ บุญชูวิทย์ (2550) พบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรของสำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยขอนแก่นแทบทุกกลุ่มงานประเมินตนเองว่า มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ในการทำงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติในการทำงานในระดับมากและมากที่สุด จากการศึกษาของโกเมนทร์ พร้อมจะบก (2550) พบว่า ความต้องการการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก คือ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน สังเกตการณ์ทำงาน การพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมและการสัมมนา การเผยแพร่ข่าวสาร การปฐมนิเทศและการนิเทศงาน และการโอนย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จากการศึกษาของ นายิกา เดิขุนทด (2548) พบว่า บรรณารักษ์และนักเอกสารสนเทศต้องได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยมีผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน และการศึกษาต่อเนื่องในรูปแบบต่าง ๆ จากการศึกษาของวิไลวรรณ รัตนพันธ์ (2547) พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่สนับสนุนรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของบรรณารักษ์ โดยสนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรมเต็มเวลา และสนับสนุนงบประมาณในบางกิจกรรม สำหรับ กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ให้การสนับสนุน ด้านเวลา และงบประมาณคือ การเข้าร่วมประชุมของสมาคมวิชาชีพของบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ จากการศึกษาของสิริพันธ์ เดชพล, ฐะปะนีย์ เทพญา และผลิวัลย์ รองสวัสดิ์ (2543) พบว่า บรรณารักษ์ต้องการศึกษาต่อเนื่องอย่างเป็นทางการคือ การศึกษาต่อระดับปริญญาโท มีความต้องการศึกษาความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและให้บริการในระดับมาก และเห็นว่าสถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพควรร่วมมือกันในการจัดกิจกรรม เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา จากการศึกษาของขัตติยา ทองทา (2543) พบว่าด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์ต้องการมากที่สุด คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบไม่เป็นทางการ คือการฝึกปฏิบัติจากการศึกษาของประภาพร

จงสมจิตต์ (2544) พบว่าบรรณารักษ์ผู้ปฏิบัติงานจะต้องฝึกฝนและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา จากการศึกษาของเบญจวรรณ กระจับถัญ (2547) พบว่า บรรณารักษ์ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยวิธีการเพิ่มพูนความรู้ ที่บรรณารักษ์ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศต้องการมากที่สุด คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรม การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การประชุมวิชาการและการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น และจากการศึกษาของฮาเวนเนอร์และสตูลต์ (Havener & Stolt, 1994) พบว่า บรรณารักษ์ต้องการให้สถาบันต้นสังกัดสนับสนุนโดยการให้เวลาและสนับสนุนทางการเงิน และการเข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาของบรรณารักษ์

ด้านเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าได้รับการพัฒนาในระดับมาก คือการทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยีระบบห้องสมุด อัตโนมัติ เทคนิคการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การบริการเชิงรุก และการบริการสืบค้น สารสนเทศ จากการศึกษาของกุลธิดา ท้วมสุข (2545) พบว่าผู้บริหารและบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้เกิดการพัฒนาที่ทันสมัยในสาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดการความรู้ และสารสนเทศ สารสนเทศในกระแสโลกาภิวัตน์ ส่วนทักษะที่จำเป็นคือภาษาอังกฤษ การเขียน งานทางวิชาการ การวิจัยและสถิติ จากการศึกษาของประภาพร จงสมจิตต์ (2544) พบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ บรรณารักษ์ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการฝึกฝนและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา จากการศึกษาของชาติติยา ทองทา (2543) พบว่าด้านเนื้อหา ของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือเนื้อหา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจากการศึกษาของกิตติพร เพชรพราว (2543) พบว่า ด้านสถานภาพ ทางวิชาการที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ด้านวิชาการในสาขาวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์ และสารนิเทศศาสตร์ ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านการสื่อสาร

ด้านปัญหาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งบรรณารักษ์ในห้องสมุด มหาวิทยาลัยของรัฐ จากการศึกษาของวิไลวรรณ รัตนพันธ์ (2547) ประภาพร จงสมจิตต์ (2544) พบว่าปัญหาในการพัฒนาวิชาชีพบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา คือ ขาดทักษะด้าน ภาษาต่างประเทศ จากการศึกษาของชาติติยา ทองทา (2543) และเฉลิมศักดิ์ ชูปวา (2541) พบว่า ปัญหาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ งานที่ปฏิบัติมีมากจนไม่มีเวลาเข้าร่วม กิจกรรม ส่วนการศึกษาของ สุมวรรณศร่า แสนวา (2542) และทูนเนอร์ (Tuner, 2002) พบว่า ปัญหาในการผลิตงานวิจัยของบรรณารักษ์ คือมีข้อจำกัดด้านเวลาในการทำงาน