

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรกรณี บริษัท อเบ โนพรินดิง จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 2.1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 2.1.3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 2.1.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

#### 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการบริหารจัดการ และบริหารทรัพยากรมนุษย์มีสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่องค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้นๆ ก่อนที่องค์กรต่างๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบัน บุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก “งานบริหารบุคคลและธุรการ” ไปเป็น “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้าไปเป็นการใช้กลยุทธ์เข้ารุกอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาว

ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้แพร่หลายอย่างมากใน สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลัง การจะเข้าใจเรื่องเหล่านี้อย่างถ่องแท้ จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักทางความคิดด้วย จากการทบทวนเอกสารทางวิชาที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

พบว่ามีการพัฒนาตัวแบบ เกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักคิดนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้

### กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

สำหรับกลุ่มนี้มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก 2 สำนักคิด คือ

1. **ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model)** หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด “มนุษย์สัมพันธ์” ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดอัตรประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดของสำนักนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธ์ภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

2. **ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School)** หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม” (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่ายจัดการธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกที่ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือ ในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย เช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่าเป็นพวก “อัตรประโยชน์-กลไกนิยม” (Utilitarian-instrumentalism) คือมองผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ

### กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

สำหรับแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหราชอาณาจักรก็คล้ายๆ กับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกา คือ มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดที่มีจุดย้ำเน้นที่แตกต่างกันระหว่าง “กลุ่มอ่อน” กับ “กลุ่มแข็ง กล่าวคือ

1. **กลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (soft)** คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่ คนมากกว่า การบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วย

ปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกร่วมกัน มีพันธกิจผูกพัน (commitment) เกี่ยวข้อง (involvement) และการมีส่วนร่วม (participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่ มวลพนักงาน

**2. กลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard)** คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของ การบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องกระทำสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ การบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (integrate) เรื่องของการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร (ที่มาจากสารานุกรมเสรีวิกิพีเดีย)

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับปัจจุบัน ได้เน้นที่การพัฒนาทรัพยากร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) เพราะเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ทางด้านความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ รวมทั้งวิธีการ ทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของความสำเร็จในการทำงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ การพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือ การ พัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหาร การพัฒนาทรัพยากร มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การดำเนินการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของทางปฏิบัตินั้น ควรจะเริ่มตั้งแต่ เมื่อพนักงานเหล่านั้น เริ่มเข้ามา ทำงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่ เขายังคงทำงานอยู่ในองค์กร

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยนั้น เริ่มเป็นที่รู้จักภายหลังสงครามโลก ครั้งที่ 2 เนื่องจากประเทศสหรัฐอเมริกาต้องการให้ความช่วยเหลือในประเทศในแถบเอเชียอาคเนย์ ที่ได้รับความเสียหายอันเนื่องมาจากสงคราม ทั้งด้านอาหารวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ โดยเฉพาะเครื่องจักรกลสำหรับเกษตรกร รวมถึงการช่วยเหลือด้านการศึกษาต่อต่างประเทศ แต่ ปรากฏว่าการช่วยเหลือไม่ประสบความสำเร็จ เครื่องจักรกลต่างๆที่มีประสิทธิภาพสูง เกิดความเสียหายและไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร เนื่องจากผู้รับไม่มีความรู้และขาดทักษะในการนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านั้น ไปใช้ อันเป็นผลทำให้เกิดคำว่า Human Resource Development : HRD ขึ้น โดยได้รับกล่าวถึงครั้งแรกในประเทศไทยในปี พ.ศ.2498 แต่การพัฒนาความรู้ทาง HRD นั้นได้

จัดทำที่ประเทศสหรัฐอเมริกา และคำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หรือ HRD เป็นคำที่เพิ่งจะมีการยอมรับกันอย่างกว้างขวางเมื่อปี พ.ศ.2513 นักวิชาการในประเทศไทยหลายท่านได้ให้ความหมายและนิยามของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ได้แก่

มัลลี เวชชาชีวะ (2534 : 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีต่อองค์กรมากที่สุด

พรชัย เจดามาน (2534 : 6) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ การพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535 : 5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการปรับปรุง คุณภาพลักษณะจ้างงาน โดยเน้นความสามารถทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

เป็รื่อง กิจรัตน์ (2536 : 19) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร โดยใช้แรงงาน ร่างกาย สมอง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวกต่อสิ่งต่างๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กร เมื่อบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงาน ด้วยความร่วมมือความสามารถ องค์กรนั้นย่อมจะประสบความสำเร็จตามมุ่งหมายหรือเป้าหมาย ดังนั้นการจะให้คนหรือบุคลากร มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จึงต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่ผลผลิตย่อมมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี

บังอร โสฬส (2538 : 5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเสริมสร้างป้องกัน และแก้ไขทักษะ ความรู้ และจิตลักษณะของบุคลากรหรือกลุ่ม เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ มีพฤติกรรมและการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวัยและสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงขององค์กร

คนัย เทียนพุด (2542 : 55-56) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการพัฒนาอยู่ 2 ลักษณะ คือการพัฒนาตามธรรมชาติ และการพัฒนาในลักษณะที่มีผู้กำกับควบคุม กล่าวคือ ตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิในครรภ์มารดา ก็จะมีการพัฒนาเรื่อยมาซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการพัฒนาตามธรรมชาติ และเมื่อคลอดจากครรภ์มารดาและได้รับการเลี้ยงดูและอบรมบ่มนิสัยจากสถาบันครอบครัว โรงเรียนและสังคมต่างๆ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ครู อาจารย์จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

จำเนียร จวงตระกูล (2547 : 53) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งไปสู่การพัฒนาบุคคลและองค์กร เพื่อความสำเร็จขององค์กร ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเน้นอยู่ในตัวบุคคลที่นำมาสู่ความสำเร็จของตัวบุคคลและองค์กร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547 : 17) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ งานอันดับหนึ่ง ขององค์กรใดๆ การอยู่รอดและความเจริญเติบโต ขององค์กรขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงาน และถ้าเขาได้รับการพัฒนามันจะเป็นประโยชน์ต่อเขาในการช่วยก่อให้เกิดความ เจริญเติบโตแก่องค์กร

ดังนั้น จึงสามารถกล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจาก “คน” เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นผู้นำเอาปัจจัย การบริหารอื่นๆ ไป จัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาองค์กรจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนา ประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงานเป็นสำคัญ เป็นการช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ และ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยวิธีการให้ความรู้ หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้นๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน สูงขึ้นรวมทั้งการใช้วิธีจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ ได้รับนั้นๆ ออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลด้วย

### 2.1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หากเปิดดูจากตำรา และงานเขียนของผู้รู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร สรุปได้หลากหลายประการ ดังนี้

- 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น
- 2) ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
- 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบ คำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
- 5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 6) ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญ ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เป็นไปตามปรัชญาของการพัฒนา บุคคลที่สำคัญคือ

- 1) บุคคลทุกคนมีศักยภาพของตนเองที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
- 2) การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรดำเนินการ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development)
- 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก ผู้ระบบการพัฒนาขององค์กร

4) วิธีการในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคล และภารกิจขององค์กร

5) จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาบุคคลบางกลุ่มให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีความรู้ความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

6) ระบบข้อมูลบุคคลขององค์กรจะต้องครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้ารายบุคคลได้

7) การพัฒนาบุคคลจะต้องทำทุกด้าน คือ สุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถจิตใจและคุณธรรม ควบคู่กันไป

8) องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคคลที่มีกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาที่ทุ่มเทให้กับองค์กร จึงไม่เกินไปนักหากจะกล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็คือ การมุ่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การที่เราจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเพื่อให้เป็นไปในทางที่ต้องการได้นั้น เราจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ อย่างน้อย 3 ด้าน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) หรือ KSA หรือในบางตำราบอกว่าจะมี ความเข้าใจ (Understanding) และก็จะรวมเรียกว่า KUSA KUSA เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคคลในทุกองค์กร ประกอบด้วย

1) การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) เรียนรู้ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ จึงไม่ใช่เพียงการรับรู้ที่จำๆมาโดยไม่เข้าใจ

2) การพัฒนาให้มีความเข้าใจ (Understanding) ต้องทำความเข้าใจข้อมูลต่างๆ ทบทวนวิเคราะห์ให้เห็นจุดต่างๆ เพื่อตอบตัวเองให้ได้ แล้วจึงเชื่อในแนวคิดนั้นๆ พร้อมจะนำไปปฏิบัติได้เสมอ

3) การพัฒนาให้มีความชำนาญ (Skill) เมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ฝึกฝนและปฏิบัติบ่อยๆจนเกิดความชำนาญ เพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น

4) การพัฒนาให้มีความทัศนคติที่ดี (Attitude) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือน หรือต่างกันก็ได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์กรใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพองค์กรก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้บุคคล

เหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการส่วนในด้านทักษะหรือความชำนาญงานหากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐาน เป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับการพัฒนาทางด้านทักษะนี้จะมีทั้งทักษะทางการปฏิบัติ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการคิด ส่วนในด้านทัศนคตินั้น บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่นการพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี (Team Work) เสริมสร้างความรู้สึกรักงานที่ถูกต้องในการทำงาน (Work Attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการแก่ประชาชน (Sense of Service) และทัศนคติในการพัฒนาตนเอง (Self - Development) ให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย ปัจจุบัน องค์กรต่างๆ มุ่งพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่เรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรหนึ่งๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์กรนั้น และเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่นๆ ยิ่งกว่านั้น การพัฒนาบุคลากรยังมีความสำคัญในเชิงปัจจัยที่เป็นเหตุและผลให้เกิดการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ ดังนี้

1) ทำให้มีนวัตกรรม (Innovation) ต่างๆเข้ามาใช้ในองค์กรอันจะเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการปรับเปลี่ยนรวดเร็วและรุนแรงเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ

2) ก่อให้เกิดการเผยแพร่ นวัตกรรมนั้นๆ ให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับไปปฏิบัติในวงกว้างขององค์กร

3) กระตุ้นบุคลากรให้เต็มความพร้อม ด้านสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในระดับนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินงาน โครงสร้างการจ้องค์การ ระบบการทำงาน การสร้างนวัตกรรม การเผยแพร่ นวัตกรรม และการสร้างความพร้อมในการใช้นวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญของการเพิ่มคุณค่าให้แก่บุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) ยุคที่องค์กรต้องการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) การเพิ่มคุณค่าและใช้คุณค่าที่มีอยู่ และเพิ่มขึ้นของบุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งยวดต่อความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ทั้งนี้วิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีหลาย

วิธีและหลายรูปแบบ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินการ 3 แนวทาง คือ

1) การให้การศึกษา/เรียนรู้ (Education / Learning) การให้การศึกษาเป็นเครื่องมือและกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยให้บุคลากรมีความเจริญงอกงามปรับตัวได้ ดำเนินชีวิตดี และมีความเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในวิถีชีวิต การทำงาน การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาในระบบโรงเรียน ตลอดจนการศึกษาในระบบมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร การให้การศึกษาอาจทำได้โดยการให้ทุน และ/หรืออนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตร ระยะสั้น ระยะกลาง และการไปศึกษาระดับปริญญาและหลังปริญญา การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์กรและตัวบุคลากรเอง

2) การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความ ชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์ประกอบประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยในการจัดการฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะ ความรู้ ความชำนาญที่จะเป็นต่อความต้องการขององค์กร โดยปกติเป้าหมายของการฝึกอบรมได้แก่

2.1) การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละระดับ

2.2) การให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

2.3) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยส่วนร่วม

2.4) การลดความเสี่ยง ป้องกันอุบัติเหตุ และการสูญเสียในการปฏิบัติงาน

2.5) การพัฒนาระบบงาน ระบบบริหาร และพัฒนาองค์กรโดยส่วนรวม

2.6) การเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ บทบาทภารกิจขององค์กร

2.7) การฝึกฝนบุคลากรให้คุ้นเคยกับเทคโนโลยี/เทคนิค/วิทยาการสมัยใหม่ ที่จะประยุกต์ใช้ให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร

3) การพัฒนาบุคลากร (Employee Development / Staff Development) การพัฒนาการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆเพื่อเพิ่ม และขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษการสอนงานการให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นที่ปรึกษา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงานการจัดการทัศนศึกษาดูงานการ



มอบหมายให้ประชุมแทนและการมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมอื่นๆ ซึ่งวิธีการต่างๆดังกล่าว หากเลือกใช้ผสมผสานกันกับ 2 แนวทางข้างต้น ก็จะช่วยให้ระบบการพัฒนาบุคลากรของ องค์การมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

3.1) การนิเทศงาน เป็นการให้คำแนะนำแก่บุคลากรเกี่ยวกับงาน โดยผู้บริหารหรือ หัวหน้าหน่วยงานภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลดียิ่งขึ้น หรือจัดการนิเทศงานเมื่อ พบว่าบุคลากรประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน

3.2) การให้คำปรึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการให้คำชี้แนะหรือกระตุ้นจากผู้บริหาร เช่น การจัดมุมวิชาการในองค์การ การอ่านตำรา หรือนิตยสารทางวิชาการ การค้นคว้าหรือวิจัย เป็นต้น

3.3) การฝึกอบรม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการ อบรม เช่น มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ จำพวกเครื่องใช้ อัตโนมัติในสำนักงาน (Office Automation : O.A.) เข้ามาใช้ช่วยประหยัดแรงงานและเวลาในการ ปฏิบัติงาน

3.4) การสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์แนวความคิด ใหม่ๆของบุคลากรที่เข้าสัมมนา

3.5) การให้ไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศตามความเหมาะสมเพื่อจะได้ เกิดแนวคิดในการเปรียบเทียบระหว่างองค์การของตนกับองค์การภายนอกอื่น

3.6) การให้ไปศึกษาต่อองค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ เพราะการที่ บุคลากรมีวุฒิสูงขึ้น ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตัวเองจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานมากขึ้น และยังเป็น โอกาสให้บุคลากรนั้นได้ตำแหน่ง หรือเงินเดือนเพิ่มตามความสามารถอีกด้วย ลองมาดูตัวอย่าง ของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อให้เห็นถึงความเป็นไปของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็น ไปตามกรอบพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 76 ระบุว่า “ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่ ก.พ.กำหนด” และโดยบทบัญญัติของกฎหมายดังกล่าว สำนักคณะกรรมการข้าราชการพล เรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยบริหารงานบุคคลกลางของส่วนราชการ จึงได้กำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยผู้บังคับบัญชา ไว้สรุปได้ดังนี้

1) ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลและพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทุกคนให้ได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ คุณธรรมและ จริยธรรม และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจใช้วิธีการพัฒนาได้หลายวิธี เช่น ขณะปฐมนิเทศ การสอนงาน/สอนแนะ การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การจัดที่เลี้ยงให้ ส่งไป

ศึกษาคูงาน จัดการฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง งานไว้ให้ศึกษาอย่างเพียงพอ จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้อย่างทั่วถึง การพัฒนาด้วยตนเอง เช่น โดยใช้บทเรียนสำเร็จรูป การให้คำปรึกษา เป็นต้น

3) ผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 5 ด้าน คือ

3.1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป

3.2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ

3.3) ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและบริหาร

3.4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ รายละเอียดที่ช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพที่ดี และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

3.5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ส่วนกลวิธีของการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่มีการใช้กันอยู่ทั่วไป สรุปได้ว่าประกอบด้วยวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ได้แก่

1) การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะมีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานจริง การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานนี้ เป็นวิธีที่ใช้กันอยู่มากกว่าวิธีอื่นๆ แต่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบ เพราะมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาอย่างจริงจัง ข้อเสียของการพัฒนาแบบนี้ คืออาจทำให้ผลงานของหน่วยงานที่มีผู้ได้รับการพัฒนารวมอยู่ด้วยต้องลดลงไปบ้างทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพแต่ก็ยังนับว่าคุ้มค่า การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอยู่มี 3 วิธี คือ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การสอนงาน เป็นกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญชำนาญงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้น ภายใต้บรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนที่เหมาะสมและเชื่อมต่อการเรียนรู้ และการฝึกฝนความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยชี้แนะในการกำหนดเป้าหมายและระดับขีดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เรียนว่า เมื่อสอนงานไปแล้วจะทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานอะไรบ้าง อย่างไร และจะใช้เวลานานเท่าใด โดยเปรียบเทียบจากพื้นฐานเดิมที่ผู้เรียนมีอยู่เกี่ยวกับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า การสอนงานเป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริง ภายใต้การกำกับดูแลช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงในหน่วยงานที่มีความชำนาญสูงกว่า ซึ่งโดยปกติมักเป็นการสอนแนะกันแบบตัวต่อตัวหรืออาจเป็นการสอนกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้

2) การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการพัฒนาต้องหยุดทำงานปกติของตนเอง เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือ โครงการต่างๆที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจจะจัดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาของส่วนราชการเอง หรือส่งเข้าไปรับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกส่วนราชการ หรืออาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ ทั้งนี้นิยมกันอยู่ 4 วิธี ดังนี้

2.1) การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีวิทยากรหรือสอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงในการถ่ายทอดความรู้โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่างๆเช่น การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ การอภิปราย กรณีศึกษา เป็นต้น ถ้าต้องการให้มีประสิทธิภาพสูงวิทยากรต้องเน้นการสร้างประสบการณ์และความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อดีอีกประการหนึ่งของการฝึกอบรมในห้องก็คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกได้รับความอบอุ่นใกล้ชิดเป็นกันเอง และเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถซักถามวิทยากรได้โดยตรงทันที

2.2) การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องไปเข้ารับการบรรยายในชั้นเรียน จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับการฝึกอบรมในห้องไม่เน้นเรื่องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักการฝึกอบรมทางไกลคือ การยอมรับศักยภาพของบุคคลแต่ละคนที่จะแสวงหาความรู้ และเรียนรู้ในสิ่งต่างๆด้วยตนเองอย่างอิสระ กระบวนการฝึกอบรมมีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลา สถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้เรียนเป็นหลัก รูปแบบการฝึกอบรมจะใช้สื่อการเรียนประเภทต่างๆแทนวิทยากร เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสาร สื่อทางวิทยุ สื่อทางโทรทัศน์ และสื่อโสตทัศนูปกรณ์ประเภทอื่นๆ รวมทั้งการพบกลุ่มโดยมีวิทยากรทบทวนให้ความรู้ อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือตอบปัญหา รวมทั้งสอนเสริมเป็นครั้งคราว

2.3) การดูงาน เป็นวิธีการพัฒนารูปแบบหนึ่งโดยการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานหรือวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่หรือเทคนิควิธีการทำงานที่ทันสมัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมดูงาน และเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรง ทั้งนี้ยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและสอบถามความรู้ต่างๆ อันอาจนำมาใช้ปรับปรุงปรุงการทำงานและเกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของตน และหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคต

2.4) การศึกษาต่อหมายถึงการจัดส่งผู้ปฏิบัติงานไปรับการศึกษาเพิ่มเติมยังสถาบันการศึกษา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มขึ้น ได้วุฒิบัตรสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะเป็ประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน และตัวผู้ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นด้วย ซึ่งการพัฒนาวิธีนี้ต้องใช้ระยะเวลายาวและถือว่าเป็นการลงทุนให้แต่ละรายไม่ต่ำกว่า 1 ปี ถึง 2 ปี หรือมากกว่า รวมทั้งค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากต่อบุคคล

3) การพัฒนาตนเอง (Self Development) การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จไม่ได้เลย หากผู้ที่ได้รับการพัฒนาไม่ได้ความสนใจและมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ในทางตรงกันข้ามการพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้ที่ได้รับการพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนา และพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สำหรับวิธีการพัฒนาตนเองนั้นอาจทำได้มากมายหลายวิธีโดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาสความถนัด และความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น

3.1) ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่างๆที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ๆทันกับ ความก้าวหน้าอยู่เสมอ

3.2) ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนงาน โครงการของ หน่วยงานเพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับ เป้าหมายของหน่วยงาน

3.3) ไม่ทำงานคนเดียว แต่ใฝ่หาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และ ความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง

3.4) ติดตามข่าวคราวและเหตุการณ์สำคัญ ทั้งภายในและนอกประเทศเพื่อเป็นการเปิด โลกทัศน์ของตน โดยอาจจะเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจบางแห่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวทางวิชาการ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จะก่อให้เกิด ความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลให้องค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การ สัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หรือการพัฒนาตนเอง

### 2.1.3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**การศึกษา (Education) กับ การฝึกอบรม (Training)** การศึกษากับการฝึกอบรม มีข้อแตกต่างกัน คือ การศึกษาเป็นการให้ความรู้ทั่วไป โดยสถาบันการศึกษา และเน้นที่จะให้บุคคลที่รับ การศึกษา มีความรู้ ความสามารถที่จะประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัดและศึกษา โดยมีระยะเวลา การศึกษาที่ต่อเนื่องและยาวนานกว่าการฝึกอบรม ส่วนการฝึกอบรมนั้น จะเป็นกระบวนการที่จัด ขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน ความรู้ และพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมให้เป็นในทิศทางที่ผู้จัด อบรมต้องการ

**การพัฒนา (Development) กับ การฝึกอบรม (Training)** การพัฒนากับการฝึกอบรมจะมีความคล้ายคลึงกัน นั่นคือ ทั้งการพัฒนา และการฝึกอบรม มีเป้าหมาย เพื่อมุ่งเน้นส่งเสริมให้ บุคลากรต่าง ๆ ขององค์กร มีความรู้ ความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

การพัฒนา เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ในอนาคต โดยมุ่งเป้าระยะยาว และมักจะเน้นกับบุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไป

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มักจะมุ่งเน้นให้ผู้ได้รับการอบรม ได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน โดยมักเน้นเป้าหมายระยะสั้น ๆ และมักเน้นกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ถ้ามองในด้านเศรษฐศาสตร์แล้ว การพัฒนาจะเป็นด้าน Macro ส่วนการฝึกอบรมจะเป็นด้าน Micro เพราะถ้าดูให้ดี จะเห็นว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

#### แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้เพราะเมื่อมีการให้การพัฒนาและฝึกอบรมกับบุคลากรแล้ว ตามแนวคิดถือว่าจะทำให้บุคลากรเป็นบุคลากรที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าต่อตัวบุคลากรเองและต่อองค์กรด้วย

2) เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้าองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่องแล้ว จะเท่ากับทำให้กับบุคลากรได้รับการต่อยอดให้เกิดความเข้าใจ จดจำได้ และสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3) เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุน ยอมรับและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลักโดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณทรัพยากรและอื่น ๆ หรือผู้ที่ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมก็จะให้ความร่วมมือยอมรับและปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

4) เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงเรื่องของงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าคุ้มหรือไม่ รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลาและช่วงเวลาที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรด้วยว่า มีความเหมาะสมหรือไม่กระทบกับการปฏิบัติงานในองค์กรมากนักน้อยเพียงใด ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรกระทำ ในช่วงเวลาและระยะเวลาที่เหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณที่เกิดขึ้นด้วย

5) เป็นกิจกรรมที่จะต้องประเมินผลบ่อย ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อที่จะได้รับทราบว่ากิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่องค์กร ได้จัดขึ้นนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งสมควรพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไข โดยแนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะต้องมีการติดตามและประเมินผลบ่อย ๆ

เพื่อที่จะได้รับทราบผลของกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกิจกรรมในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

6) เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืออนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งตัวบุคลากรเองรวมทั้งองค์กรด้วย นอกจากนี้ กิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ ด้วย ตามหลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

### **บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร เช่นเดียวกับประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ในที่นี้จะอธิบายในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภาพรวมขององค์กรว่ามีบทบาทดังต่อไปนี้คือ

1) บทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการเสริม เพิ่มเติม และพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งถือได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่บุคลากรขององค์กร

2) บทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้เมื่อใดมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้แก่บุคลากรจะทำให้บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างดี ก็จะส่งผลทำให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3) บทบาทในการแก้ไขปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการลดแก้ไข ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องการทำงาน ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือปัญหาอื่นๆ ซึ่งเป็นปัญหาต่างๆ เหล่านี้ ถ้าได้มีการพัฒนาและฝึกอบรมร่วมกันแล้วจะทำให้บุคลากรขององค์กร เกิดความเข้าใจถึงลักษณะงานของแต่ละคน แต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยงานสร้างความร่วมมือและการประสานสัมพันธ์ต่อกัน และจะร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรได้

4) บทบาทในการลดความสูญเสีย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการลดความสูญเสียต่างๆ ในการทำงานได้ เพราะถ้าได้มีการพัฒนาและฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแล้ว จะทำให้บุคลากรขององค์กรสามารถใช้ เครื่องจักร เครื่องมือ วัสดุ

อุปกรณ์ และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพก็จะเป็นการลดความสูญเสียต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

5) บทบาทการรองรับการขยายงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะมีบทบาทในการเตรียมบุคลากรขององค์กรไว้ให้พร้อม เพื่อรองรับการปรับตัวหรือขยายงานของหน่วยงานหรือองค์กรได้ และถ้าได้มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดีแล้ว จะทำให้ไม่เกิดอุปสรรคในการขยายงาน และจะเป็นการรองรับการขยายงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

6) บทบาทในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทการช่วยให้บุคลากรขององค์กร มีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ กล่าวคือถ้าได้มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้เข้าใจถึงการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะทำให้ลดปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะทำให้ลดปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การลดปัญหาการต่อต้าน ลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ เป็นต้น

7) บทบาทในการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เพราะในการบริหารองค์กรจะต้องมีการวางแผนงานในเรื่องต่างๆ ไว้ โดยเฉพาะเรื่องการวางแผนเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรว่าจะให้มีสมรรถนะ (Competency) เป็นอย่างไร ผู้บริหารก็จะใช้วิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

### **หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญ คือ

1) หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือ และศรัทธาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเชื่อถือและศรัทธาเกิดขึ้นก่อน เมื่อทุกฝ่ายเกิดความเชื่อถือและศรัทธาแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ เช่น ความเชื่อถือและศรัทธาที่มีต่อหน่วยงานที่เป็นผู้ดำเนินงาน ความเชื่อถือ และศรัทธาในชื่อเสียงและประสบการณ์ของวิทยากร เป็นต้น

2) หลักการรักษาระดับความสนใจให้อยู่ในระดับที่สูงอยู่เสมอในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น ให้อยู่ในระดับที่สูงเพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม เกิดความสนใจในเรื่องที่กำลังรับรู้และรับฟัง โดยเฉพาะวิทยากร ควรที่จะมีความสามารถในการสร้างความสนใจผู้ที่รับการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น มีการให้ทำกิจกรรมต่างๆ มีการใช้เทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น

3) หลักการเสริมสร้างภาวะสมองในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้มีการเสริมสร้างภาวะสมองด้วยการฝึกให้รู้จักคิด ฝึกให้มีการปฏิบัติ ฝึกให้มีการโต้ตอบ หรือฝึกให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งวิธีการฝึกต่างๆ เหล่านี้ จะทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมเกิดความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น และเป็นการเสริมสร้าง ภาวะสมองของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย

4) หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่างๆในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการ ที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ได้รับรู้และเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์ และความจำเป็น ที่จะต้องเรียนรู้ในเรื่องหัวข้อ และเนื้อหาต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ของการพัฒนาและฝึกอบรม จึงเป็นหลักการสำคัญที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องยึด หลักการเพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่าง ๆ ให้กับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

5) หลักการเสริมสร้างความเข้าใจ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรม เกิดความเข้าใจ สามารถนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับ ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานหรือประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้ กล่าวคือผู้ที่รับการพัฒนาและฝึกอบรม เมื่อได้ ความรู้จากการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว จะต้องมีความเข้าใจ ได้ด้วยว่าจะนำความรู้ที่ได้นั้น ไปใช้ หรือประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้อย่างไรทำไมถึงต้องทำเช่นนั้น ดังนั้น จึงเป็นหลักการสำคัญ ที่ว่าจะต้องเสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย

6) หลักการเน้นหรือย้ำ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือจะต้องทำให้ผู้ ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม สามารถที่จะจดจำจากสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรมมาให้ได้ การที่ให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรมสามารถจดจำได้คือนั้นวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กันก็คือ การเน้น หรือการย้ำ นั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น การที่บุคคลบางคนร้องเพลงบางเพลงได้ทั้งๆ ที่ไม่เคยเห็นเนื้อ เพลงนั้นเลย ทั้งนี้อาจจะเพราะบุคคลผู้นั้น ได้ยินและได้ฟังเพลงนั้นบ่อยๆ จึงทำให้จดจำเนื้อ เพลงและร้องเพลงนั้นได้ในที่สุด นี่คือหลักการสำคัญที่ว่าจะต้องมีการเน้นหรือย้ำกับผู้เข้ารับการ พัฒนาและฝึกอบรม

จากหลักการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้แล้วผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำให้หลักการนี้สามารถครอบคลุมปัจจัยที่เรียกย่อ ๆ ว่า “KUSAB” ด้วยซึ่ง ประกอบด้วย

**1. ความรู้ (Knowledge)** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมปัจจัยทำให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรม มีความรู้ในหัวข้อ เนื้อหาสาระหรือหลักสูตรที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม และสามารถที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้

**2. ความเข้าใจ (Understanding)** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม มีความเข้าใจว่าความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรม มี



ความจำเป็นอย่างไร ทำไมหรือปฏิบัติเช่นนั้น สามารถนำไปใช้ได้อย่างไร กล่าวได้ว่า นอกจากจะรู้ในเรื่องนั้น ๆ แล้ว จะต้องมีความเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ด้วย

**3. ทักษะ (Skill)** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม มีทักษะ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ถูกวิธี และถูกต้อง จะเป็นการลดความสูญเสียและปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อจะทำให้เกิดผลจากการปฏิบัติงานที่ดี และประสิทธิภาพต่อองค์กรมากที่สุด

**4. ทักษะ (Attitude)** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีความเข้าใจในองค์กร หน่วยงานเพื่อนร่วมงาน และการปฏิบัติงานมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน หน่วยงาน และองค์กรแล้ว จะทำให้ปัญหาต่างๆ ในองค์กรลดน้อยลง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง ระบบการทำงาน การบริหารจัดการ ตลอดจนปัญหาที่เกิดจากการกำหนดนโยบายขององค์กรต่างๆ เหล่านี้ ก็จะลดลงไปได้ในที่สุด

**5. พฤติกรรม (Behavior)** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม มีพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่เป็นไปตามความต้องการขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร เมื่อมีการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแล้ว จะทำให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรม มีพฤติกรรมที่ถูก ที่ควร ถูกต้องเหมาะสม และในที่สุดก็จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และเอกลักษณ์ขององค์กรต่อไป

จากแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นที่กล่าวมานั้น ทำให้สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีกิจกรรมหลักๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในงาน ทัศนคติ และการปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานบางอย่างที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งตนเองและองค์กรให้หมดไปโดยกิจกรรมต่างๆสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) แบ่งเป็น
  - 1.1 การฝึกอบรม (Training)
  - 1.2 การศึกษา (Education)
  - 1.3 การพัฒนา (Development)
2. การคัดเลือกและการจ้างงาน (Selection and Staffing)
3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

#### การพัฒนาปัจเจกบุคคล

การที่เราจะไปบังคับควบคุมเพื่อให้กระทำการใดสิ่งหนึ่งตามที่ต้องการ ย่อมต้องมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความรู้ และระดับความสามารถของแต่ละคน แต่ก็ไม่ใช่เรื่องที่ทำยาก ขอ

เพียงเข้าใจความเป็นไปเข้าใจภูมิหลังของบุคคลนั้นๆ แล้วจึงค้นหาวิธีการในการพัฒนาขีดความสามารถให้แสดงออกมาเป็นรูปธรรม เป็นผลงานที่ถูกต้องชัดเจนและสัมผัสได้ มนุษย์เองต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และการเคลื่อนไหวทางความคิด (Thinking Dynamic) รวมไปถึงจนถึงการทำความเข้าใจกับเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรนั้นๆ สามารถที่จะแบ่งขั้นตอนของแนวทางการพัฒนาได้ ดังนี้

ขั้นตอนแรก Man บุคลากร

ขั้นตอนที่สอง Human Development การพัฒนามนุษย์

ขั้นตอนที่สาม Human Being การเป็นมนุษย์

ขั้นตอนที่สี่ Human Resource ทรัพยากรมนุษย์ (มีประสิทธิภาพ)

ขั้นตอนที่ห้า Person Resource ทรัพยากรปัจเจกบุคคล (มีประสิทธิภาพเฉพาะตัว)

เชื่อว่าทุกองค์กรต้องการให้บุคลากร กลายเป็น ทรัพยากรปัจเจกบุคคล ที่มีความสามารถเฉพาะตัวหลากหลายเป็น The Office Man ที่สมบูรณ์แบบพลิกแพลงได้ทุกสถานการณ์จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเปิดโอกาสให้ได้แสดงออก เปรียบเสมือนกับคำที่ว่า “ม้าจะเก่งก็ต้องมีลู่วิ่ง”

ก่อนจะมอบหมายงาน หรือปฏิบัติภารกิจใดๆ ให้แก่บุคลากร ควรจะพิจารณาถึงสภาวะการทำงานปัจจุบัน ว่าบุคคลนั้นๆ เป็นเช่นไรเพื่อเป็นเงื่อนไขแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้นคือการแบ่งประเภทของบุคลากร ซึ่งในองค์กรจะมีบุคคล 4 จำพวกนี้อยู่

1. เก่งทฤษฎี ไม่เก่งปฏิบัติ เป็นบุคลากรจำพวกเรียนรู้มาก มีความรู้ในศาสตร์นั้นๆ อย่างแตกฉาน สามารถอธิบายและขยายความได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ผู้รับฟังเกิดความเข้าใจและนำไปยึดถือปฏิบัติได้เป็นอย่างดี แต่บุคคลกลุ่มนี้ ไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้เหมือนกับที่ตนเองได้สอนหรือแนะนำแนวทางนั้นได้เลย คือไม่สามารถเป็นตัวอย่างที่คิดได้

2. เก่งปฏิบัติ ไม่เก่งทฤษฎี เป็นบุคลากรประเภทตั้งใจปฏิบัติงาน ใช้ประสบการณ์ตรงในการเรียนรู้งานนั้นๆ โดยมีต้องพึ่งพาแนวความคิดหรือทฤษฎีใดๆ ใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมา เป็นเครื่องตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เห็นว่าการลงมือทำนั้นสำคัญกว่าเรื่องทฤษฎี มักเป็นบุคลากรในระดับปฏิบัติการหรือ Worker

3. เก่งทฤษฎี เก่งปฏิบัติ เป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง เนื้อหาในการทำงานถูกต้องชัดเจนตามหลักทฤษฎีหรืองานวิชาการ สามารถถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นลงมือทำได้ และเมื่อเกิดปัญหา สามารถนำความรู้ที่มีอยู่พัฒนาต่อเนื่องให้กลายเป็นการปฏิบัติได้ยอดเยี่ยม การถ่ายทอดและการปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างชัดเจน

4. ไม่เก่งทฤษฎี ไม่เก่งปฏิบัติ เป็นบุคลากรประเภทที่อยู่ไปวันๆ ไม่รู้จักการพัฒนา การปรับปรุงตนเอง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ตั้งอย่างไร ทำอย่างนั้น ไม่คิดสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆ (มักเก่งในเรื่องที่ไม่ควรเก่ง หรือเก่งในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน) ไม่ขอมีส่วนร่วมใดๆ กับองค์กร

องค์กรหรือทุกหน่วยงานมีความต้องการบุคลากรประเภทที่ 3 มากที่สุด เพราะมีความรู้ความสามารถทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ นั่นคือ สามารถที่จะศึกษาทฤษฎี แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการลงมือปฏิบัติงานจริง มีความน่าเชื่อถือ ทั้งในการสอนและการปฏิบัติ จัดเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสูง (Value Human Resource)

การวิเคราะห์เบื้องต้น จะทำให้เราสามารถคัดบุคลากรที่มีคุณภาพได้ในระดับหนึ่ง อาจจะคัดได้ถึงครึ่งต่อครึ่งทีเดียว เรียกว่าเป็นการปรับกระบวนการในเรื่องการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ถัดมาสิ่งที่องค์กรควรจะพิจารณาและคำนึง นั่นคือ องค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

1. รายได้
2. สวัสดิการ
3. บรรยากาศในที่ทำงาน

องค์กรต้องมีการพิจารณาว่า ทั้ง 3 ด้าน มีความเหมาะสมกับบุคลากรที่ทำงานในปัจจุบัน และสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันหรือไม่? กล่าวอ้างระบบการทำงานในองค์กรเหมือนเป็นการค้าขาย ระหว่างผู้เป็นนายจ้างและลูกจ้าง โดยเปรียบเทียบเป็นร้านค้ากับผู้ซื้อ ว่ามีค่า Demand และ Supply ตรงกันหรือไม่? หากค่า Demand & Supply ตัดกัน ได้พอดี นั่นแสดงว่า ระบบภายในของการว่าจ้างเป็นขั้นตอนที่ถูกต้องและเหมาะสมกันหากค่าดังกล่าวไม่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย ลูกจ้างหรือลูกค้า (ในที่นี้คือพนักงาน) ก็จะเป็นผู้เลือกร้านค้า หรือองค์กรที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับ Demand ของตนเองต่อไป

1. รายได้ (Salary) ต้องมีความเหมาะสมกับการดำรงชีวิตประจำวัน อีกทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนให้มีความเหมาะสม ทั้งด้านประสบการณ์ทำงานและระดับการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาที่พบ มักจะเป็นปัญหาของการรับพนักงานเข้าใหม่ ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่า บุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ ส่วนใหญ่จะเรียนจบในระดับที่สูงขึ้นต่ำอาจจะเป็นระดับปริญญาโท ซึ่งการคาดหวังในงานที่ทำอยู่ในระดับหัวหน้าหรือระดับผู้จัดการ การเรียกค่าตอบแทนย่อมต้องสูงกว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

2. สวัสดิการ (Welfare / Benefit) ถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานที่องค์กรนั้นๆ เพราะผู้ที่เข้ามาทำงานย่อมต้องการสิ่งอำนวยความสะดวก หรือสิ่งที่จะสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ ก็จะทำให้ภาระความรับผิดชอบต่างๆ ลดน้อยลง ขวัญและกำลังใจสูงขึ้น เมื่อองค์กรมีสวัสดิการที่ดี การทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพของบุคลากรก็จะเพิ่มมากขึ้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของกฎหมายแรงงาน เพราะมีเช่นนั้น อาจจะถูกฟ้องร้องจากลูกจ้างได้ หากสวัสดิการภายในไม่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นต่ำได้

3. บรรยากาศในที่ทำงาน (Atmosphere) เป็นส่วนสำคัญในการสร้างพลัง เพิ่มพลัง ในการทำงานของบุคลากร บรรยากาศในที่ทำงาน มิได้หมายความว่าถึง โครงสร้างการออกแบบภายใน (Interior Design) หรือบริเวณที่โต๊ะทำงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมถึง หัวหน้างาน เพื่อน

ร่วมงาน และสิ่งต่างๆ ที่พนักงานต้องสัมผัสตลอดเวลาที่อยู่ในที่ทำงาน จึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้พอสมควร การจัดทำที่นั่งทำงาน ยังมีความสำคัญน้อยกว่าความเข้าใจกันของบุคลากรในที่ทำงาน เพราะการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในช่วงการทำงาน เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การพัฒนาสภาพจิตใจของบุคลากรด้วยกัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการทำงาน

ทั้งหมดคือพื้นฐานของการสร้างองค์กรให้เกิดความแข็งแกร่งในขั้นต้น หากทุกๆ องค์กรใส่ใจกับการดำเนินชีวิตของบุคลากรเป็นอย่างดี เสมือนเป็นคนในครอบครัวบุคลากรยากที่จะลาออกจากบริษัท โดยเฉพาะเรื่องของเพื่อนร่วมงานหากมีความรักความเข้าใจกันเป็นส่วนที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กรและตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถเพราะมีพลังแรงใจจากบุคคลรอบข้างการพัฒนาด้านการเรียนรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปพิจารณาเรื่องดังกล่าวให้ดีๆ ก่อนที่เราจะเสียทรัพยากรบุคคลชั้นเยี่ยมไป

#### 2.1.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

องค์กรจะพัฒนาหรือหยุดนิ่ง เวลาเดินผ่านไปอย่างรวดเร็ว แน่แน่นอนว่าวันเดือนปี ไม่เคยรอใคร มีแต่เกียรติเดินหน้า ถอยหลังไม่เป็น “เวลา” จึงมีค่ามหาศาล เมื่อไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะอาจจะยึดติดกับความสำเร็จเดิมๆ ก็อาจเรียกได้ว่า องค์กรเริ่มถอยหลังเข้าคลองหรือเปล่า แล้วจะไปต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างไร

เมื่อกกล่าวถึงคำว่า “กลยุทธ์” องค์กรส่วนมากให้ความสำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคล ลองทบทวนหรือวิเคราะห์กันดูว่า ปัจจุบันนี้องค์กรมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ วิเคราะห์ถึงบทบาทของ HR ว่าจัดอยู่ในกลุ่มใด ระดับไหน เพื่อสะท้อนภาพเกี่ยวกับเรื่องนี้ในเบื้องต้นได้พอสมควร

ลองตั้งคำถามว่า องค์กรเรามีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรหรือเปล่า? แล้วรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรใช้เทคนิคอะไรบ้าง และองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากน้อยแค่ไหน บทบาทของ HR ในองค์กรเป็นอย่างไรขอให้ท่านที่ได้อ่านบทความนี้ลองพิจารณาและให้เปอร์เซ็นต์กับตัวเองไปพร้อมกันเลยภารกิจของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลนั้น มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญมากในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ แต่ในข้อเท็จจริงอาจจะพบว่า ยังมีอีกหลายองค์กรที่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากนัก หรือให้ความสำคัญน้อยกว่าภารกิจอื่นๆ ที่องค์กรเห็นว่าสำคัญกว่า

คำกล่าวที่ว่า “การพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนาคน” Organization Development is Human Resource Development หากภารกิจขององค์กรจะบรรลุได้นั้น ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรคือ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรในเชิงพฤติกรรม จากขาดความรู้ให้กลายเป็นมีความรู้เพิ่มขึ้น จากขาดทักษะความเชี่ยวชาญให้กลายเป็นความเชี่ยวชาญ จากขาดความเข้าใจให้กลายเป็นความเข้าใจ และจากทัศนคติในเชิงลบหรือไม่ดีให้กลายเป็น

ทัศนคติเชิงบวกหรือดีกว่าเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เกิดจากกระบวนการพัฒนาโดยกิจกรรมการฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนผลักดันให้เกิดขึ้นได้

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) คือส่วนสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยเทคนิค เครื่องมือ วิธีการต่างๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรก็ส่งผลหรือเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงมีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสไตล์ กับวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดอีกด้วย และการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิผลนั้นไม่ได้หมายถึงเพียงการฝึกอบรม (Training) เท่านั้น ดังนั้น จึงทำให้มีวิธีการพัฒนารูปแบบของการพัฒนาที่หลากหลายเกิดขึ้น และมีพัฒนาการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

พัฒนาการ และรูปแบบในการพัฒนา

ก่อนทศวรรษที่ 1960 : รูปแบบในการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปใช้เรื่องการฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (On the job training)

ช่วงทศวรรษที่ 1960 : ใช้เทคนิคการพัฒนางาน (OD) มีการใช้เทคนิคเครื่องมือสอดแทรก (Intervention) มาใช้ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์หรือทิศทางที่เป็นที่ยอมรับมากนัก โดยเฉพาะในประเทศไทย

ช่วงทศวรรษที่ 1980 : กระแสของการพัฒนาบุคลากร หรือ HRD เกิดขึ้น มีรูปแบบที่ผสมผสานหลากหลายวิธีการ เช่น

1. โครงการพัฒนาผู้บริหาร (Mgt Development Program) ใช้เทคนิคการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ เพื่อสร้างและพัฒนาผู้บริหารที่ยังไม่ยอมรับหรือไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยการฝึกอบรม (Training) รวมทั้งองค์กรมีความจำเป็นและต้องการนักบริหารที่มีความสามารถ

2. ใช้เทคนิคเครื่องมือสอดแทรกต่างๆ มากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยรูปแบบกิจกรรมต่างๆ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยการทำให้ Work Simplification, Reengineering กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ QCC, TQM, TPM, 5ส

3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) โดยเห็นว่า หากองค์กรมีการปรับปรุงสภาพการจ้างงาน เงื่อนไขการทำงานให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ก็สามารถเพิ่มผลงานได้ สร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้า ความปลอดภัยในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ปลายทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา : สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนแปลงไปมาก ส่งผลต่อการบริหารองค์กร การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี มีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทิศทางการพัฒนามุ่งไปสู่แนวคิดการพัฒนางานในรูปแบบใหม่มาเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการพัฒนา

บุคลากร เช่น การกำหนดสมรรถนะ (Competency) การบริหารผลงาน (Performance Management) การบริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หากพิจารณาถึงระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และบทบาทของ HR หรือนัก HRD ในประเทศไทยโดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชน อาจจะจัดแบ่งระดับของการพัฒนาและบทบาทได้ 4 กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่หนึ่ง** องค์กรที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสูงมาก ซึ่งนัก HR หรือ HRD มีบทบาทในการกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของธุรกิจและฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาธุรกิจ มีระบบการวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน มีการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่หลากหลาย มิใช่เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น และพร้อมที่จะแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการจัดงบประมาณสนับสนุนบทบาทของ HR หรือนัก HRD มีความสำคัญมาก

ในการวางแผนพัฒนาระบบ และทำให้บุคลากรทุกระดับยอมรับ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้ทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาศักยภาพของลูกน้องอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินผล

**กลุ่มที่สอง** องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นแผนการฝึกอบรมประจำปี หรือองค์กรที่กำลังพัฒนาไปสู่ระบบมาตรฐานคุณภาพ จำเป็นต้องจัดทำแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานคุณภาพ องค์กรให้การสนับสนุนงบประมาณพอสมควร บทบาทของ HR หรือนัก HRD มีหน้าที่ในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร การนำเทคนิคการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น มีระบบการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพ องค์กรกลุ่มนี้มีศักยภาพในการเติบโตในอนาคต

**กลุ่มที่สาม** องค์กรที่มีการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรมตามความจำเป็น ตามโอกาส อาจจะไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนอาจจะมิได้มีเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากรมีตำแหน่ง HR หรือ HRD รับผิดชอบ แต่มีบทบาทที่จำกัด ไม่อาจที่จะนำเสนอแผนกลยุทธ์ได้ หรืออาจจะมีความสามารถในการจัดทำแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอาจจะไม่เห็นความสำคัญ หรือไม่พร้อมที่จะดำเนินการรูปแบบการพัฒนาที่ปฏิบัติอาจจะใช้การฝึกอบรมหรือการสอนงานโดยหัวหน้างาน การจัดส่งบุคลากรเข้าอบรมสาธารณะ (Public Training) ตามโอกาส รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร อาจจะใกล้เคียงกับรูปแบบการพัฒนาบุคคลยุคก่อนทศวรรษที่ 1960 คือใช้เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น

**กลุ่มที่สี่** องค์กรที่ยังไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร หรือไม่มีงบประมาณสนับสนุนไม่มีเจ้าหน้าที่ HR หรือ HRD ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะดังนั้นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรจึงไม่ชัดเจน หรือไม่มีการพัฒนาใดๆ ทำให้บุคลากรขาดโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาไม่ว่าคำตอบจะ

ออกมาว่าอย่างไร องค์กรมีกลยุทธ์ในการพัฒนานุคลากรหรือเปล่า? รูปแบบในการพัฒนานุคลากรใช้เทคนิคอะไร? และองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนานุคลากรมากน้อยแค่ไหน? บทบาทของ HR ในองค์กรเป็นอย่างไร? ขอย้ำได้กังวลใจ หรือนิ่งนอนใจไปเลยหากคำตอบส่วนใหญ่ไปในทิศทางที่น้อย หรือยังไม่มีกลยุทธ์ชัดเจน ไม่ได้หมายความว่า องค์กรล้มเหลว หากเป็นเพียงแต่คุณ ยังไม่ได้เริ่ม หรือทำแล้วยังไม่สมบูรณ์ต่างหาก ยังมีโอกาสในการพัฒนาเพิ่มขึ้นอีกมากในอนาคต เช่นกันหากคำตอบส่วนใหญ่ไปในทิศทางที่มากหรือมีทุกอย่างครบถ้วน คือมีโอกาสพบความสำเร็จ

สรุปแล้วกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอยู่ 6 ขั้นตอน

1. การกำหนดความจำเป็น (Needs Identification) เป็นการคาดหวังหรือรู้ความต้องการขององค์กร
2. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรโดยรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อหาปัจจัยวิกฤติและปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD Planning) ประกอบด้วยเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Activity Designing) ที่เหมาะสมเพื่อให้ผลการปรับปรุงได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่กำหนด
5. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปสู่การปฏิบัติ (HRD Complementation)
6. การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation) เพื่อทบทวนและหากลไกช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปโดยราบรื่น โดยประเมินเป้าหมายหรือความจำเป็น ประเมินประสิทธิภาพ กระบวนการ ประสิทธิภาพ ผลกระทบและความพึงพอใจ

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รองศาสตราจารย์ สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข และคณะผู้วิจัย การศึกษาเรื่อง บริษัทข้ามชาติกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์ของ เพื่อศึกษาถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการถ่ายทอดเทคโนโลยีของบริษัทข้ามชาติ ตลอดจนดูแนวโน้มการขยายตัวของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดูในรายละเอียดเรื่องการฝึกอบรม และดูเนื้อหาด้านอื่น ๆ ประกอบ อาทิ การดูงาน และการ สนับสนุนทางการศึกษา ส่วนการถ่ายทอดเทคโนโลยี จะศึกษาเกี่ยวกับขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของบริษัท ข้อมูลที่ใช้ได้จากการสำรวจบริษัทข้ามชาติในภาคอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดอื่น ๆ ปี พ.ศ. 2540 จำนวน 152 แห่ง สำหรับแนวโน้มการขยายตัวของบริษัทข้ามชาติศึกษาจากการลงทุนโดยตรงจาก

ต่างประเทศ ในช่วงปี 2523 - 2540 ใช้ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งชาติ และธนาคารกรุงเทพฯ จำกัด มหาชน

ในช่วงปี 2523 - 2540 การเข้ามาลงทุนของบริษัทข้ามชาติ โดยผ่านทาง การลงทุนโดยตรง จากต่างประเทศนั้น มีอัตราการเพิ่มโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 32 ต่อปี ภาคอุตสาหกรรมเป็นภาคที่ได้รับความสนใจจากนักลงทุนต่างชาติมาก โดยมีพัฒนาการจากการลงทุนในอุตสาหกรรมเบามาเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยี เพิ่มขึ้นในช่วงปี 2537 เป็นต้นมา ทำให้ภาคอุตสาหกรรมมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจของประเทศ ภาคอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มของการลงทุนเพิ่มขึ้นในอนาคตจะอยู่ใน กลุ่มอิเล็กทรอนิกส์ และไฟฟ้า เคมีภัณฑ์ บริการ และสาธารณสุขโลก ในขณะที่ญี่ปุ่นยังคงเป็นประเทศผู้ลงทุนที่มี แนวโน้มมากกว่าชาติอื่น ๆ เช่นในอดีตที่ผ่านมา ตามมาด้วยประเทศจากกลุ่มยุโรป และ NICs ที่มีแนวโน้มที่จะเข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้นเช่นกัน

บทบาทของบริษัทข้ามชาติต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารในบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ ต่างก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ดังจะเห็นได้จากการให้การฝึกอบรมแก่บุคลากร การส่ง บุคลากร ไปดูงานทั้งในและนอกประเทศ ตลอดจนการสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในระดับสูง ขึ้นไป นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงที่เป็นชาวไทยมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายการฝึกอบรมโดยมีเป้าหมายหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร รูปแบบในการพัฒนาอาจจะคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันไปตามประเภทของผู้ลงทุนและอุตสาหกรรม ดังนี้

ด้านการฝึกอบรมผู้บริหารบริษัทข้ามชาติของทุกกลุ่มประเทศ เน้นให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การผลิต และการจัดการ ส่วนการฝึกอบรมทางด้านการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย สำหรับการฝึกอบรมในเนื้อหาที่ทำให้การทำงาน of บุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น พบว่า ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติของอเมริกา และยุโรป ให้ความสำคัญมากกว่าบริษัทข้ามชาติ ญี่ปุ่น NICs และกลุ่มประเทศอื่น ๆ ซึ่งบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นให้ความสำคัญน้อยที่สุด การส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ณ แหล่งฝึกอบรมในต่างประเทศ ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นส่งบุคลากรไปฝึกที่บริษัทแม่มากที่สุด ในขณะที่บริษัทข้ามชาติของอเมริกาและกลุ่มประเทศอื่น ๆ ส่งบุคลากรไปฝึกที่แหล่งฝึกในประเทศอื่น ๆ มากกว่า ในด้านการส่งบุคลากรไปดูงาน พบว่า บริษัทข้ามชาติทุกกลุ่มประเทศให้ความสำคัญกับการส่งบุคลากรดูงานใน ต่างประเทศมากกว่าในประเทศ บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีส่วนของการส่งบุคลากรดูงานสูง กว่าเมื่อเทียบกับบริษัทข้ามชาติต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการส่งบุคลากรดูงานในประเทศ บริษัทข้ามชาติของอเมริกาให้ความสำคัญกับการส่งบุคลากร โรงงานดูงานในต่างประเทศมากกว่าบุคลากร สำนักงาน ในทางกลับกันบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่น ยุโรป NICs และกลุ่มประเทศอื่น ๆ ส่งบุคลากร สำนักงานดูงานมากกว่า การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น โดยผ่านทาง การ



ลาศึกษาต่อภาคค่ำ มีความสำคัญมากกว่าการให้ทุนการศึกษาใน บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทข้ามชาติของอเมริกา ส่วนการให้ทุนการศึกษาต่อในต่างประเทศมี สัดส่วนที่สูงในบริษัทข้ามชาติของยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น ในขณะที่บริษัทข้ามชาติในกลุ่ม NICs สนับสนุนการให้ทุนการศึกษาเฉพาะในประเทศเท่านั้นด้วยสัดส่วนที่สูงกว่าประเทศอื่น ๆ สำหรับ บริษัทข้ามชาติของกลุ่มประเทศอื่น ๆ ไม่ให้การสนับสนุนการให้ทุนศึกษาต่อทั้งในและนอก ประเทศ นอกจากนี้การให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศจะมีเฉพาะในบริษัทข้ามชาติที่เป็นการร่วมทุน เท่านั้น

บทบาทของบริษัทข้ามชาติต่อการถ่ายทอดเทคโนโลยี ศึกษาจากขีดความสามารถทาง เทคโนโลยีด้านการดำเนินการ การจัดหา และการดัดแปลง พบว่า บริษัทข้ามชาติของอเมริกามีขีด ความสามารถในการด้านต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ที่ดีกว่าบริษัทข้ามชาติจากประเทศต่าง ๆ ในขณะที่บริษัท ข้ามชาติของญี่ปุ่นและ NICs ยังพึ่งพาบริษัทแม่ในการจัดหาเทคโนโลยีการคิดค้นขึ้นเองจากการทำ R&D ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ส่วนบริษัทข้ามชาติของยุโรป แม้ว่าจะมีขีดความสามารถในการดัดแปลง อยู่ในเกณฑ์ที่ดีก็ตาม แต่การคิดค้นเทคโนโลยีขึ้นใช้เองยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ การถ่ายทอดเทคโนโลยีใน ด้านการควบคุมคุณภาพประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ บริษัท ข้ามชาติในกลุ่ม อุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และไฟฟ้าของกลุ่มประเทศยุโรปและอเมริกา มีการทำ นวัตกรรมในกระบวนการผลิตในสัดส่วนที่สูงกว่าบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่น และ NICs ส่วนการทำ วิจัยและพัฒนาของบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินการในประเทศไทย จุดเน้นมุ่งไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพ ของการผลิตในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ตัวสินค้า กระบวนการผลิต และต้นทุนการผลิต โดยสะท้อนความ พยายามสร้างและรักษาความสามารถ ในการแข่งขัน ระดับความน่าพอใจของการทำวิจัยและพัฒนา ของบริษัทข้ามชาติจากประเทศต่าง ๆ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพอใจ

บุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ มีโอกาส ที่จะได้รับการพัฒนาจากบริษัทข้ามชาติที่ตนปฏิบัติงาน อยู่ แต่โอกาสจะมากน้อยอาจแตกต่างกันไป กล่าวคือ ในด้านการฝึกอบรมผู้บริหารจะให้ ความสำคัญกับบุคลากรที่อยู่ใน กระบวนการผลิตมากกว่าในสำนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร ในตำแหน่งผู้บริหาร วิศวกร และช่างเทคนิค ซึ่งจะคล้ายคลึงกัน ในบริษัทข้ามชาติของทุกกลุ่ม ประเทศและในเกือบทุกอุตสาหกรรม ยกเว้นอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคซึ่งให้ความสำคัญ กับเจ้าหน้าที่การตลาดและช่างเทคนิค โดยทั่วไปบุคลากรสำนักงานและโรงงาน ส่วนใหญ่มีโอกาส ในการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยโดยเฉลี่ย 2 ครั้งต่อปี แต่จะมีบางตำแหน่งที่มีโอกาสได้รับ การฝึกอบรมมากกว่า ได้แก่ วิศวกรที่ปฏิบัติงานในโรงงานและบุคลากรทั่วไป (ฝ่ายจัดซื้อ การตลาด) ที่ ปฏิบัติงานในสำนักงานมีความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย 5 ครั้งขึ้นไปต่อปี ส่วนด้านการ ดูงานบุคลากร สำนักงานและโรงงานมีโอกาสดูงานในประเทศด้วยจำนวนครั้งที่ใกล้เคียงกัน คือ 3.49 และ 3.38 ตามลำดับ เช่นเดียวกับการดูงานในต่างประเทศ คือ 1.84 และ 1.54 ครั้งต่อปี ตามลำดับ ผู้บริหารและหัวหน้างานทั้งที่ ปฏิบัติงานในสำนักงานและในโรงงานมีโอกาสไปดูงาน

ในประเทศมากกว่าบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ ในขณะที่ ผู้บริหารและวิศวกรที่ปฏิบัติงานในโรงงาน และผู้บริหารกับบุคลากรทั่วไป (ฝ่ายจัดซื้อ การตลาด) ที่ปฏิบัติงานใน สำนักงานมีโอกาสไปดูงาน ต่างประเทศมากกว่าบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ เมื่อดูแหล่งฝึกอบรมว่า แหล่งฝึกอบรม ใน ต่างประเทศเป็นแหล่งฝึกที่สำคัญของบุคลากร โรงงานมากกว่าสำนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัท แม่มเป็นแหล่งฝึกที่สำคัญของผู้บริหารและวิศวกร ส่วนช่างเทคนิคที่อยู่ในบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่น มี โอกาสไปฝึกอบรม ที่บริษัทแม่มากกว่าช่างเทคนิคจากบริษัทข้ามชาติอื่น ๆ บุคลากรโรงงานที่มี โอกาสไปดูงานหรือไปฝึกอบรมใน ต่างประเทศ บุคลากรเหล่านี้สามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับ ให้กับบุคลากรอื่น ๆ ในลักษณะของการให้คำปรึกษา การจัดทำเอกสาร หรือคู่มือการทำงาน ซึ่ง บุคลากรที่สามารถถ่ายทอดจะอยู่ในกลุ่มของนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร และช่างเทคนิค โดยเฉพาะ อย่างยิ่งนักวิทยาศาสตร์มีส่วนที่สูงในการให้คำปรึกษา สำหรับหัวหน้างานการ ถ่ายทอดความรู้ จะเป็นในลักษณะของการเป็นครูหรือผู้ฝึกสอน ในขณะที่เดียวกันในกลุ่มของหัวหน้างาน วิศวกร และนักวิทยาศาสตร์ มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้บริหารมากกว่าบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ ใน การปฏิบัติงานในบริษัทข้ามชาติของแรงงานไทย ภาษาต่างประเทศมีความสำคัญอย่างมากต่อ บุคลากร ไม่ว่าจะอยู่ในสำนักงานหรือใน โรงงาน แต่ก็มีอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน นั่นคือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับ บรรยากาศในการทำงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของ องค์กร การได้รับข่าวสารข้อมูล อย่างทั่วถึง) ความร่วมมือในทีมงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน โอกาส ก้าวหน้าใน อาชีพ (การ ได้รับมอบหมายงานสำคัญ ๆ การสนับสนุนจากหัวหน้างานและผู้บริหาร ฯลฯ)

แม้ว่าประเทศไทยจะมีปัจจัยความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน ที่สามารถดึงดูดนักลงทุนจาก ต่างชาติให้เข้ามาลงทุนในประเทศไทยก็ตาม หากแต่บุคลากรชาวไทยซึ่งเป็นตัวจุดจับเอา เทคโนโลยีไม่มีความพร้อม ทำให้ความมุ่งหวังของประเทศที่จะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาที่ บริษัทข้ามชาติเหล่านี้มีให้แก่บุคลากรชาวไทยก็ ลดลง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า อุปสรรคที่สำคัญใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการถ่ายทอดเทคโนโลยีในบริษัทข้ามชาติ ได้แก่ ตัวบุคลากรหรือ แรงงานชาวไทยในแง่ของความไม่พร้อมทางด้านภาษา ขาดความสามารถในการเรียนรู้ ไม่สามารถ นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฯลฯ

เท็ดคักดี จอมศรี (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเทเลคอมเอเชียคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า

1) พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า ผลการศึกษาอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจาก จะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีใน การปฏิบัติงานระดับมาก

2) ปัจจัยส่วนบุคคลในระดับด้านการศึกษา ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการฝึกอบรมใน ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยมีนัยสำคัญ .01

3) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีความทั่วถึง มีความเป็นระบบ ซึ่งผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการฝึกอบรมในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ไพโรจน์ สติรยากร (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเทคนิคการสอนงาน ปฏิบัติในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ผลการศึกษาพบว่า การประเมินสภาวะแวดล้อมการประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต โดยวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้มีความเหมาะสม ผู้เข้าฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี คัดชั้นความสอดคล้องในภาพรวม มีค่าเท่ากับ 0.9 ชุดฝึกอบรมมีความพร้อม สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมได้ประสิทธิภาพของรูปแบบฝึกอบรม เทคนิคการสอนงาน มีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในการนำเอาความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการสอนงานในระดับมาก

สุรเชษฐ์ ทองวณิชนิม (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างและหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรม เรื่อง เทคนิคการสอนงาน สำหรับหัวหน้างานที่ทำหน้าที่เป็นครูฝึกช่างยนต์ ของศูนย์บริการรถยนต์ ผลการศึกษาพบว่า ชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.5 ความพอใจต่อการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับดี ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมได้ผลสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

อรวรรณ อุ่นใจ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทคูโบต้าทั้งทอง จำกัด ” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่ม บริษัท คูโบต้าทั้งทอง จำกัด

2) เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัท คูโบต้าทั้งทอง จำกัด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structured selection interview) ที่ใช้เก็บข้อมูลกับประชากรที่เป็นผู้บริหารของบริษัท คูโบต้าทั้งทองจำกัด ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย และหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น 6 คน และแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้เก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ของบริษัท คูโบต้าทั้งทองจำกัด จำนวน 120 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทคูโบต้าทั้งทอง จำกัด นั้น มีการพัฒนาโดยเฉพาะในเรื่องของ ทุนการศึกษา การสนับสนุนให้พนักงานได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการสนับสนุนในการศึกษาคุณและการฝึกอบรมแก่ พนักงานยังมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรมากนัก ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพัฒนาทัศนคติ

( = 3.70 ) เกี่ยวกับลักษณะนิสัยต่อการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทักษะ ( = 3.60 ) เกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาความรู้ ( = 3.42 ) เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ของกลุ่มบริษัท คูโบต้าทั้งหมด จำกัด

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากร มักจะเกิดจากการขาดทรัพยากร สนับสนุนการพัฒนาหน่วยงาน เช่น งบประมาณในการสนับสนุนทุนการศึกษา การจัดฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน และบริษัทไม่มีการตรวจสอบหรือ ประเมินผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานที่ได้รับการสนับสนุน ส่วนข้อเสนอแนะ คือ แนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีการวางแผน ดำเนินการตามแผน มีการตรวจสอบ และ มีการแก้ไขปรับปรุงพัฒนา ประการสำคัญต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความ ต้องการ เกิดความตระหนักในปัญหาและความต้องการในการพัฒนามีการสำรวจ ประเมินความ ต้องการก่อนดำเนินการพัฒนา ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกขั้นตอน ทิศวิเคราะห์ กำหนดแนวทางเป้าหมายการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารคอยช่วยเหลือสนับสนุน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีการติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานต้องกำหนดนโยบายของ หน่วยงานในการสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุน ทรัพยากรอื่นในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างพอเพียงและเหมาะสมกับการพัฒนา เช่น การ ประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน หรือการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นต้น