บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัท สยามเจมส์ จำกัด ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม ซึ่งรวบรวมแนวคิดทฤษฎีเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการค้นคว้า โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 งานเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่นักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความสนใจและทำการศึกษามาตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 19 โดยแนวคิดนี้กำเนิดมาตั้งแต่ ค.ศ. 1930 โดยใช้คำว่า “บรรยากาศของสังคม” “บรรยากาศของภาวะผู้นำ” “บรรยากาศในธนาคาร” “บรรยากาศในโรงเรียน” และเริ่มเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 โดยมีการใช้คำอื่นที่ให้ไว้ในช่วงเวลาเดียวกันคือ “บรรยากาศทางจิตวิทยา” “วัฒนธรรมของบริษัท” “บุคลิกภาพขององค์การ” และพัฒนาเป็นคำว่า “บรรยากาศองค์การ” ใช้กันอย่างกว้างขวางในเวลาต่อมา โดยยังไม่มีการให้ความหมายอย่างเป็นทางการ (Formal Definition) นอกจากการเสนอว่า “ตัวกำหนดบรรยากาศที่สำคัญคือ คุณลักษณะ การนำ ทัศนคติ และความคาดหวังของบุคคลอื่นๆ ในความเป็นจริงของสังคมและวัฒนธรรม” จนกระทั่งลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ได้นิยามคำว่า “บรรยากาศองค์การ” เป็นครั้งแรก โดยได้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการรวบรวมผลการประชุมปรึกษาในหัวข้อ “บรรยากาศ” ซึ่งพบว่าบรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ รางวัล ความอบอุ่น และการสนับสนุน โดยเรียกว่า “มิติบรรยากาศ” (กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์, 2542, หน้า 15)

ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาตัวแปรต้น ด้านบรรยากาศองค์การ คือ Litwin and Stringer (1968) ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ด้าน คือ

2.1.1 โครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการดำเนินการที่มีอยู่ และมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและ

ตรวจสอบแนวทางอย่างละเอียด หากมีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการ จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของบุคลากรที่เกี่ยวกับการทำงาน

2.1.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรว่าเป็นนายตัวเอง ไม่ต้องมีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ทำ

2.1.3 การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล (Recognition and Reward) หมายถึง ความรู้สึกรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดีเด่นของบุคลากร และการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเน้นการให้รางวัลมากว่าการลงโทษ รับรู้ถึงความยุติธรรมของนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทน และเลื่อนตำแหน่ง

2.1.4 ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security Versus Rise) หมายถึง ระดับความกดดันภายในองค์การที่นำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัย และมีความวิตกกังวลของสมาชิกในองค์การ รวมทั้งองค์การจะสนับสนุนให้พนักงานมีทางเลือกในการทำงานที่เสี่ยง และองค์การจะต้องยอมรับผลจากความเสี่ยงนั้นด้วย

2.1.5 ความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง ความรู้สึกถึงมิตรภาพที่ดีภายในกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน เน้นที่ความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงาน เป็นมิตรและมีกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ

2.1.6 การสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ถึงการช่วยเหลือของหัวหน้างานละเพื่อนร่วมงาน

2.1.7 มาตรฐานการปฏิบัติ (Performance Standards) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการปฏิบัติงานที่ดี ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีเป้าหมายส่วนตัวและกลุ่มที่ท้าทาย

2.1.8 การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความรู้สึกของหัวหน้างานและบุคลากรคนอื่นๆ ที่ต้องการฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เน้นการนำปัญหามาเปิดเผยมากกว่าการไม่สนใจปัญหา หรือ เพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

2.1.9 เอกลักษณ์ขององค์การ (Organizational Identity) หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหน่วยงาน และเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งของทีมที่ทำงานร่วมกัน ถือเป็นความภาคภูมิใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ

ความหมายบรรยากาศองค์การ

จากการวิจัยความหมายของบรรยากาศองค์การพบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและได้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปความหมายไว้ดังนี้

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การไว้ว่า เป็นการรับรู้ความรู้สึก หรือ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะองค์การในแง่ต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบ ๆ ตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ ของผู้ปฏิบัติงาน

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542) ได้นิยามบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์การ และมีอิทธิพลต่อทัศนคติต่าง ๆ และพฤติกรรมในองค์การของพนักงาน

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “บรรยากาศองค์การ” เป็นความเข้าใจ หรือ การรับรู้ของสมาชิกในองค์การ ที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานทั้งทางทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และทุกสิส่งทุกอย่างในองค์การและมีลักษณะเฉพาะตัว หรือ เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

สมถวิล แก้วปลั่ง (2542) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ นั้นเป็นสิ่งที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

สุพัตรา จันทร์เทียน (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การเช่น โครงสร้างองค์การ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ ซึ่งบุคคลในองค์การนั้นมีการรับรู้ มีความรู้สึกพอใจ หรือ ไม่พอใจ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้นด้วย

เสาวรส บุนนาค (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ เป็นความเข้าใจ หรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การและมีลักษณะเฉพาะตัวถือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

ปิยพร สร้อยทอง (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ การรู้สึก หรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์การที่พวกเขาทำงานอยู่ ความรู้สึกนั้นมีต่อลักษณะต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์การ การปฏิสัมพันธ์ การให้ผลตอบแทน การสนับสนุนในองค์การ ความเป็นอิสระของสมาชิกในองค์การ พฤติกรรมการบริหารซึ่งเป็นพฤติกรรมของการบริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

ดวงรัตน์ ชิตเจริญ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพที่เกี่ยวข้องกับบุคคลความรู้สึกที่อยู่ภายในจิตใจที่เกิดจาการได้สัมผัสกับสิ่งแวดล้อมภายองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามภารกิจองค์การ

สมยศ นาวีการ (2547, หน้า 192) ได้อธิบายความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่าเป็นกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงาน ของพนักงานที่รับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานบรรยากาศขององค์การมีลักษณะเชื่อมโยงทางด้านหนึ่ง เป็นลักษณะขององค์การที่มองเห็นได้ เช่นโครงสร้าง กฎ และแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศเป็นการรับรู้ หรือ ความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การเหล่านั้นที่เกิดขึ้นกับบุคลากร

Dessler (1980, p.192) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า เป็นการับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และ ความรู้สึก ที่มีต่อองค์การ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลการตอบแทน ความเอาใจใส่ ส่วนอีกแง่มุมหนึ่ง คือ ขวัญและพฤติกรรมของบุคลากรไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำ หรือ โครงสร้างองค์การที่แท้จริง

Brow and Moberg (1980, p.418) ได้กล่าวถึง บรรยากาศองค์การว่าเป็นกลุ่มของ คุณลักษณะพิเศษของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ที่สมาชิกขององค์การรับรู้ได้โดยเป็นสิ่งอธิบาย ถึงลักษณะที่ทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ อีกทั้งมีอิทธิพลและส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การนั้น ๆ เป็นระยะเวลายาวนาน

ฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (สมยศ นาวีการ, 2536, หน้า 298 อ้างอิงจาก Forehand and Gilmer. N.d.) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะที่ทำให้องค์การนั้นแตกต่างจากองค์การอื่น และลักษณะขององค์การดังกล่าวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

สเตียร์ส (ภรณี, 2529, หน้า 27 อ้างอิงจาก Steers. n. d.) Hall กับคณะ (เชี่ยวชาญ, 2530, หน้า 122 อ้างอิงจาก Hall and others. n.d.) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ที่มีต่อองค์การที่พวกเขาสังกัดอยู่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ปทัสถาน ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานซึ้งเป็นผลิตผลขององค์การและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขา

ทากุยริ และ ลิทวิน (Tagiuri and Litwin, 1968, p. 27) บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การเรียนรู้และมีประสบการณ์ รวมทั้งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

รอบบินส์ (Robbins, 1976, p.430) เห็นว่าบรรยากาศขององค์การจะแสดงออกมาในลักษณะต่าง ๆ เช่นความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นหรือแม้แต่ความกลัว บรรยากาศขององค์การประกอบด้วยรูปแบบของภาวะผู้นำ แรงจูงใจในองค์การ และขอบเขตที่สมาชิกในองค์การมีส่วนช่วยในการตัดสินใจในองค์การ การประเมินผลในองค์การ

ไฮแมน และคนอื่น ๆ (Haiman and others, 1978, p. 417) เห็นว่าบรรยากาศขององค์การคือบรรยากาศซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น เขาเชื่อว่า บรรยากาศขององค์การสร้างขึ้นโดยผู้จัดการและปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้องค์การปรับความพึงพอใจ ความต้องการของคนในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

บราวน์ และ โมเวิร์ก (Brown and Moverg, 1980, p. 667) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การและคุณลักษณะดังกล่าวนั้นจะต้อง

1. บรรยายถึงสภาพขององค์การ

2. ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับองค์การหนึ่ง

3. เป็นคุณลักษณะที่คงทน

4. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

ดับริน (Dubrin, 1991, p. 405) กล่าวว่าบรรยากาศมีผลมาจากพฤติกรรมของสมาชิกและนโยบายขององค์เป็นสิ่งที่รับรู้โดยสมาชิกในองค์การ เป็นพื้นฐานในการอธิบายสภาพการณ์ต่าง ๆ และเป็นแหล่งที่จะกดดันพฤติกรรมต่าง ๆ ของคน

กิบสัน และคนอื่น ๆ (Gibson and others, 1991, p. 744) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การคือกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ได้ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

ลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 2002, p. 65) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์กรของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ในองค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ในองค์การจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

จากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ความหมายในข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ความรู้สึกการรับรู้ของสมาชิกที่อยู่ร่วมกันในองค์การได้สะท้อนออกมาในรูปทัศนคติ ความเชื่อ ความรักความผูกพัน และความพึงพอใจ ทั้งที่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากที่ทำงานในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขาอยู่ภายใต้การกำกับ ควบคุมของบางสิ่งบางอย่างตั้งแต่แบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขาความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การที่มองไม่เห็น หรือจับต้องไม่ได้ แต่รู้สึกและรับรู้ได้ ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาถึงสิ่งต่าง ๆ องค์การนี้ คือ บรรยากาศองค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหาร และบุคคลอื่นด้วยเหตุผลสามประการ คือ ประการแรก บรรยากาศองค์การบางอย่าง ทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ ประการที่สองผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนกงานของพวกเขาเองภายในองค์การ และประการที่สาม ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ปรากฏว่ามีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และความพอใจของบุคคลในองค์การ (สมยศ นาวีการ, 2525, หน้า 330)

บรรยากาศขององค์การที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดี เหมาะแก่การทำงาน ได้แก่ การมีการบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกองค์กรมีขวัญ

และกำลังใจในการทำงานดี รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจที่ดี เพียงพอที่จะสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้ (นิภา แก้วศรีงาม, 2523, หน้า 204)

สเตียร์ส และ พอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1979, p. 364) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal Environment) ซึ่งเขาเรียกว่าบรรยากาศองค์การที่มีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน

บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown and Moberg, 1980, p.420) สรุปว่า บรรยากาศองค์การนอกจากจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การแล้วยังเป็นตัวกำหนดทัศนะคติที่ดีและความพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์การของสมาชิกด้วยดังนั้น หากต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ

นีเวล (Newell, 1978, p.19) พบว่า บรรยากาศโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บรรยากาศแบบปิดมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อยตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

ดาวนีย์ และคนอื่นๆ (สมยศ นาวีการ, 2536, หน้า 298 อ้างอิงจาก Downey and Others.n.d.) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์กรด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. บรรยากาศบางแบบทำให้ผลการปฏิบัติงานของงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศแบบอื่นๆ

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของตน

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน และความพอใจของบุคคลภายในองค์การ

โดยสรุปผู้วิจัยเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญกับองค์การ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลากรที่ต้องอยู่ร่วมกันในองค์การ ดังนั้นองค์การที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศขององค์การด้วย

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

Steer and Poter, (1991) ให้แนวคิดซึ่งถือเป็นการแบ่งมิติของบรรยากาศองค์การที่ชัดเจนและครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายในองค์การด้านต่าง ๆ รวมไปถึงให้ความสาคัญกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การอีกด้วย โดยได้แบ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลองค์การเป็น 4 มิติ ดังนี้

1.โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การที่สลับซับซ้อน มีการรวมอำนาจ และใช้กฎ ข้อบังคับที่เป็นทางการมาก พนักงานในองค์การจะรับรู้ว่าสภาพแวดล้อมในองค์การ มีลักษณะ เข้มงวด น่ากลัว แต่ในองค์การที่ยินยอมให้พนักงานมีอิสระ สามารถใช้ดุลยพินิจของตัวเองใน การตัดสินใจ และฝ่ายบริหารให้ความสนใจพนักงานมาก บรรยากาศองค์การจะดียิ่งขึ้น เป็นบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดเผย และรับผิดชอบร่วมกัน

2. เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์การโดยเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นประจา มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศซึ่งเน้นกฎเข้มงวด การไว้วางใจกัน และการสร้างสรรค์จะต่ำ ในขณะที่องค์การที่ใช้เทคโนโลยีที่คล่องตัว หรือ เปลี่ยนแปลงง่าย จะนำไปสู่บรรยากาศที่มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจกัน และสร้างสรรค์สูง ตลอดจนมีความรับผิดชอบในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การเช่นกัน อาทิเช่น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้องค์การต้องปลดพนักงานออกจากงาน พนักงานจะมีความรู้สึกว่าบรรยากาศองค์การขาดความอบอุ่น ขาดแรงจูงใจในการทางาน เนื่องจากพนักงานกังวลอยู่กับปัญหาความมั่นคงภายในองค์การ

4. นโยบายและแนวทางปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์การ ผู้บริหารที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับพนักงาน ให้พนักงานทำงานอย่างอิสระ ย่อมจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งผลสาเร็จ และทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มมากยิ่งขึ้น

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541, หน้า 18) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมายเทคโนโลยีขององค์การ ลักษณะการแบ่งสายบังคับบัญชา กฎระเบียบต่าง ๆ

2. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน

3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีลักษณะ การบริหารและการตัดสินใจต่อผู้บังคับบัญชา

4. สัมพันธภาพในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับ เช่น ที่พัก รถรับส่ง

Likert and Likert (1976, p. 73) แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือ ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยให้พนักงานมีความรู้ความเป็นไปต่าง ๆ ภายในองค์การ เมื่อพนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องจะทำงานได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายการทำงานโดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

3. การคำนึงถึงพนักงาน คือ การที่องค์การเอาใจใส่ในการจัดสวัสดิการ และปรับปรุงสภาพการทำงานเพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงานเอง คือ จะต้องมีความสัมพันธ์กัน หากผู้ใต้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พนักงานจะคล้อยตามและไม่ต่อต้านการบริหาร

5. วิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน คือ หน่วยงานที่มีการจัดสรรวัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในหน่วยงานดี มีการปรับปรุงให้ทันต่อสภาวะแวดล้อม ทำให้เกิดประสิทธิภาพในหน่วยงาน

6. แรงจูงใจ คือ องค์การที่ให้ความสาคัญและให้การสนับสนุนพนักงานที่ทำงานดีให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เช่น เงินเดือนที่เหมาะสม ตำแหน่งที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และทำให้บรรยากาศขององค์การดี

Milton (1981, p. 465) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การเป็น 11 มิติ ดังนี้

1. ความเป็นอิสระ (Autonomy) คือ ระดับของความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ความขัดแย้งกับความร่วมมือ (Conflict Versus Cooperation) คือ ระดับของการแข่งขันกันในแต่ละส่วนของการทำงาน หรือการทำงานร่วมกันในงานเดียวกัน และแข่งกันในเรื่องของทรัพยากรที่มีอยู่น้อย

3. ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Relations) คือ ระดับองค์การที่มีบรรยากาศทางสังคมที่เป็นมิตรและอบอุ่น

4. โครงสร้าง (Structure) คือ ระดับขององค์การที่มีความเฉพาะตัวในวิธีการและการดำเนินงานที่ใช้เพื่อให้เกิดความสาเร็จในงาน ซึ่งระบุไว้ชัดเจน มีการแจ้งให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

5. ระดับของรางวัล (Level of Rewards) คือ ระดับที่จะได้รับรางวัลที่เหมาะสมครอบคลุมถึงเงินเดือน ผลประโยชน์ และสัญลักษณ์ทางสถานภาพในองค์การ

6. การปฏิบัติงานกับการให้รางวัล (Performance-Reward Dependency) คือ ขอบเขตของระบบรางวัล เช่น เงินเดือน การเลื่อนขั้น ผลประโยชน์อื่น ๆ เป็นต้น ที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม ระบบของรางวัลมีพื้นฐานที่คุ้มค่าสมกับความสามารถ และการปฏิบัติที่ผ่านมามากกว่าความสาเร็จที่เกิดขึ้น

7. แรงจูงใจให้ประสบผลสำเร็จ (Motivation to Achieve) คือ ระดับความพยายามของ องค์การ ความต้องการที่จะเป็นหนึ่ง ทำให้เกิดแรงจูงใจเพื่อจะได้รับผลประโยชน์ที่ดี ความก้าวหน้า และความพอใจ

8. การแบ่งสถานภาพ (Status Polarization) คือ ระดับที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนทางกายภาพ เช่น สถานที่จอดรถส่วนตัว และสำนักงาน เป็นต้น ที่ดีเหมือนกับความแตกต่างทาง จิตใจ เช่น สัมพันธภาพทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับ ต่ำกว่า

9. ความยืดหยุ่นและนวัตกรรม (Flexibility and Innovation) คือ ความสมัครใจที่จะพยายามหาวิธีการใหม่ และทดลองที่จะเปลี่ยนแปลงโดยไม่จำเป็นต้องเกิดจากสถานการณ์ที่เป็นช่วงวิกฤตเท่านั้น แต่จะพัฒนาสถานการณ์ หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั่วไปจนทำให้เกิดความพอใจในงาน

10. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (Decision Centralization) คือ ขอบเขตที่องค์การ มีตัวแทนรับผิดชอบในการตัดสินใจ

11. การสนับสนุน (Supportiveness) คือ ระดับองค์การที่ให้ความสนใจและสมัครใจที่จะสนับสนุนทั้งเรื่องงาน และเรื่องที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ความสนใจในเรื่องของสวัสดิการของพนักงาน

Kelly (1980, p. 486) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความชัดเจนของการแบ่งงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และข้อบังคับ

2. ความเป็นอิสระ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความมีอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานในทางลบ

3. รางวัลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รางวัลสำหรับงานของตนที่ได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร มีความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ

4. ความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับมิตรภาพที่ดีภายในองค์การ การได้รับการยอมรับและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน

5. การยอมรับความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการที่หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการตกลงแก้ไขเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายหลังการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับองค์การ ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับวิทยาการจัดการสมัยใหม่

โดยสรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1.ในด้านโครงสร้าง ต้องมีจัดการวางตำแหน่งโครงสร้างที่ชัดเจนและเหมาะสม

2. ด้านนโยบาย ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายที่เกิดความยินยอมและนำไปปฏิบัติร่วมกัน

3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ องค์การต้องมีหลักบริหารการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเกิดความพึงพอใจ

4. ด้านเทคโนโลยี องค์การต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าปรับใช้ในกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Leonard Nadler (1989) ได้เสนอแนวคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคมเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปสู่การฝึกอบรมและการพัฒนา ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญ คือ

1) การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน

2) การศึกษา เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ้งเน้นการทำงานในอนาคต

3) การพัฒนาเป็นการเรียนรู้ที่มิได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

ความหมายของการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน

จากการวิจัยความหมายของการฝึกอบรมพบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

อำนวย เดชชัยศรี (2542, หน้า 12) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่างๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์การ ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

กิตติ พัชรวิชญ์ (2544, หน้า 445) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของปัญหา เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร และสามารถนำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้แก้ปัญหาของงาน

ที่ทำอยู่ให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 7) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ และเพิ่มพูนทักษะ รวมถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติ และพฤติกรรม

สมชาติ กิจยรรยง (2545, หน้า 15) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ เกิดความเข้าใจ เกิดความชำนาญ และเกิดเจตคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ

จงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 11) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรม เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคน ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานและเพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

Good (1973, หน้า 33 อ้างถึงใน ฉัตรพงศ์ พีระวราสิทธิ์, 2549, หน้า 11) สรุปความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ และฝึกทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนกับการศึกษาในสถาบันทั่วไป

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544) กล่าวว่ากระบวนการฝึกอบรม หมายถึงลำดับการกระทำซึ่งดำเนินการต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จ ณ ระดับหนึ่ง และได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรม 2) การวางแผนฝึกอบรม 3) การดำเนินการฝึกอบรม 4) การประเมินผลการฝึกอบรม

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ให้มีความสามารถมีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปแก้ปัญหาของงานที่ทำอยู่เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และหน่วยงานให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ประเภทของการฝึกอบรม

ประเภทของการฝึกอบรมที่ใช้กันอยู่ ในปัจจุบันมีหลายประเภท แต่ที่นิยมจัดฝึกอบรมของแต่ ละหน่วยงานจำแนกได้เป็น 4 ประเภทหลัก ดังนี้

ศศิกาญจน์ ทวิสุวรรณ (2545) 1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-Servise Trainning) หรือการฝึกอบรมก่อนประจำการ เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับงานในหน้าที่สำหรับบุคคลที่เข้าทำงานและปฏิบัติงานต่างๆในองค์การ การฝึกอบรมประเภทนี้ได้แก่

1.1 การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการอบรมสำหรับบุคคลที่เริ่มทำงานใหม่ให้รู้จักองค์การสมาชิกในองค์การ กฎ ระเบียบ เงื่อนไข สิทธิ์สวัสดิการ หน้าที่ของตนเองและวัฒนธรรมในองค์การเพื่อให้เกิดความมั่นใจ มีทัศนะที่ดีต่อองค์การและสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ในสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งจะใช้เวลาในการอบรม 1-2 วัน

1.2 การฝึกอบรมก่อนทำงานหรือแนะนำงาน (Induction Training) เป็นการอบรม แนะนำให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้งานระบบและวิธีการการควบคุม กำกับ ติดตามและ การปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเพื่อให้ผู้จะเริ่มปฏิบัติงานรู้จักงานและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองรับผิดชอบได้รวดเร็วขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมายหรือมาตฐานของงานผิดพลาดน้อย การฝึกอบรมในลักษณะนี้จะเป็นการฝึกอบรมตั้งแต่ 5-15 วัน

2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน/ประจำการ (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อเพิ่มพูนหรือเพื่อทบทวนความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานที่อาจลืมหรือขาดความชำนาญไปบ้าง (refresher training) หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงานที่รับผิดชอบ หรือเมื่อการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง การฝึกอบรมจะจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 การฝึกอบรมในขณะทำงาน/การอบรมในงาน (On-the-job training) เป็นการฝึกการอบรมเป็นรายบุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติจริงในงานที่จะต้องรับผิดชอบในสถานที่ทำงานที่เป็นพี่เลี้ยง วิธีการอบรมอาจจะทำโดยฝึกหัดงาน (Appirenticeship Training) จะเป็นงานที่ต้องการความชำนาญมากๆ และการฝึกทำงานโดยได้รับค่าจ้างตอบแทน (Internship Training) ซึ่งมักจะเป็นโครงการร่วมระหว่าง สถาบันการศึกษากับสถานประกอบการ/ที่ทำงาน การอบรมแบบนี้จะเป็นการส่งเสริมความสามารถ ความชำนาญ และการนำความรู้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

2.2 การฝึกอบรมนอกที่ทำการ/การอบรมนอกงาน (Off-The-Job Training) เป็นการ ฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในสถานที่จัดฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหยุดทำการปฏิบัติงานในหน้าที่ชั่วคราว เพื่อเข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในงานของตน

3. การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง (Specific Training) เป็นการฝึกอบรมให้ได้ รายละเอียดเฉพาะเรื่องเพื่อเพิ่มทักษะ และความรู้ให้กว้างขวางเกิดความสามารถ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานหรือเพื่อเสริมงานหลักให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักสูตรของการอบรมในลักษณะนี้จะมีความหลากหลาย ระยะเวลาของการฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับเนื้อหาของหลักสูตรที่จัดให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและจะเป็นที่นิยมในวงการศึกษา

4. การฝึกอบรมในกรณีพิเศษ (Special Training) เป็นการอบรมเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวม อาจจะเป็นการฝึกอบรมให้ทั้งบุคลากรของหน่วยงาน บุคลากรนอกหน่วยงานหรือเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานหรือชุมชนในสังคม การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะเป็น

การให้ข้อมูล ความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต

โดยสรุปประเภทของการฝึกอบรมมีการจำแนกเป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ การอบรมก่อนการปฏิบัติหน้าที่ การอบรมในขณะปฏิบัติหน้าที่ การอบรมที่เป็นการเฉพาะเจาะจง และการอบรมพิเศษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

กระบวนการจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ทักษะและเจตคติที่ดี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน มีความคล่องแคล่ว มีความเชื่อมั่นในการทำงาน รู้จักเลือกใช้เครื่องมือถูกต้องเหมาะสม รู้จักการใช้เทคนิคแก้ปัญหา มีเจตคติที่ดีในการทำงานตลอดจนรู้จักนำความรู้ แนวคิด วิธีการจาการอบรมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆที่มีความสัมพันธ์กัน โดยจะดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพแก่บุคคล งาน และองค์การ / หน่วยงาน

ศศิกาญจน์ ทวิสุวรรณ (2545) ได้กล่าวถึง กิจกรรมสำคัญ ๆ ของกระบวนการฝึกอบรมและแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้

1. การหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. การออกแบบ/กำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม
4. การเลือกเทคนิควิธีการฝึกอบรม
5. การวางแผนการฝึกอบรม
6. การดำเนินงานฝึกอบรม
7. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม
8. การนำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงการฝึกอบรม

ความหมายของการศึกษา เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ้งเน้นการทำงานในอนาคต

การศึกษาในความหมายทั่วไปอย่างกว้างที่สุด เป็นวิธีการส่งผ่านจุดมุ่งหมายและธรรมเนียมประเพณีให้ดำรงอยู่จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งโดยทั่วไปการศึกษาเกิดขึ้นผ่านประสบการณ์ใดๆ ซึ่งมีผลกระทบเชิงพัฒนาต่อวิธีที่คนคนหนึ่งจะคิด รู้สึกหรือกระทำ แต่ในความหมายเทคนิคอย่างแคบการศึกษาเป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการซึ่งสังคมส่งผ่านความรู้ ทักษะ จารีตประเพณีและค่านิยมที่สั่งสมมาจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง นั่นคือ การสอนในสถานศึกษา สำหรับปัจจุบันนี้มีการแบ่งระดับชั้นทางการศึกษาออกเป็นขั้นๆ เช่น การศึกษาปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ทั้งนี้รวมไปถึงระดับอาชีวศึกษา อุดมศึกษา และการฝึกงาน

สำหรับประเทศไทย มีกฎหมายบังคับให้ประชาชนไทยทุกคนต้องจบ การศึกษาภาคบังคับ และสามารถเรียนได้จนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ในปัจจุบันยังเปิด

โอกาสให้มีการเรียนการสอนโดยผู้ปกครองที่บ้านหรือที่เรียกว่าโฮมสคูลอีกด้วย

สำหรับการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มี 3 รูปแบบคือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

1. การศึกษาในระบบ

การศึกษาในระบบ (formal education) เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีกการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอนโดยการศึกษาในระบบ สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

ระดับปฐมวัย

ระดับปฐมวัยเป็นการจัดการศึกษาให้เด็กก่อนวัยที่ต้องศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเป็นการวางรากฐานชีวิตเพื่อปูพื้นฐานที่ดีก่อนการเรียนในระดับต่อไป โดยทั่วไปแล้วผู้ที่เข้าศึกษาในระดับนี้มักมีอายุตั้งแต่ 4-8 ปี การเรียนการสอนในระดับนี้จะเน้นการสอนที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาพัฒนาการของเด็ก ซึ่งเน้นในด้านการพัฒนาร่างกาย จิตใจ สังคม สติปัญญาและอารมณ์ของเด็ก นอกจากนี้ยังเน้นให้เด็กเรียนรู้ทักษะต่างๆผ่านกิจกรรมการเล่นและกิจกรรมเกมส์ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม และเกิดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมเหล่านี้อีกด้วย ซึ่งการใช้เกมส์และการเล่นถือได้ว่าเป็นวิธีการหลักสำหรับสอนเด็กในระดับปฐมวัย โครงสร้างหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยจะมีจุดเน้นทั้งสิ้น 2 ด้านคือ ด้านประสบการณ์สำคัญ ประกอบไปด้วย ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์จิตใจ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา อีกด้านหนึ่งคือสาระที่ควรเรียนรู้ ประกอบไปด้วย เรื่องราวเกี่ยวกับตัวเด็ก เรื่องราวเกี่ยวกับบุคคลและสถานที่รอบตัวเด็ก ธรรมชาติรอบตัวและสิ่งต่างๆรอบตัวเด็ก

ระดับประถมศึกษา

ประถมศึกษาเป็นการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทั่วไปแล้วการศึกษาในระดับประถมศึกษาจะมีระยะเวลาในการเรียนประมาณ 5-8 ปี ขึ้นอยู่กับการวางแผนจัดการศึกษาของแต่ละประเทศ สำหรับประเทศไทยมีจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นประถมศึกษา 6 ปี ตั้งแต่ในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 โดยผู้เข้าศึกษาในระดับประถมศึกษามักจะมีอายุประมาณ 6-7 ปี โดยในปัจจุบันนี้ยังมีเด็กกว่า 61 ล้านคนที่ไม่มีโอกาสได้เรียนในระดับประถมศึกษา ซึ่ง 47% ในจำนวนนี้จะหมดโอกาสการเข้าศึกษาต่ออย่างสิ้นเชิงอย่างไรก็ตาม UNESCO ได้พยายามสนับสนุนให้เกิดการศึกษาสำหรับทุกคน โดยได้ดำเนินการที่เรียกว่าการศึกษาเพื่อปวงชน ซึ่งทุกประเทศจะต้องประสบความสำเร็จในด้านจำนวนคนเข้าศึกษาในระดับประถมศึกษาตามประกาศของ UNESCO ภายในปี พ.ศ. 2558 หลังจากนักเรียนจบชั้นประถมศึกษาแล้วจะสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาได้ ซึ่งนักเรียนเหล่านี้มักจะมีอายุประมาณ 11-13 ปี

ระดับมัธยมศึกษา

มัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่จบในระดับประถมศึกษามาแล้ว สำหรับผู้เรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษามักจะมีอายุ

ประมาณ 11-18 ปี สำหรับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษามีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะกระบวนการเฉพาะด้าน เพื่อนำไปใช้ในการศึกษาระดับสูงต่อไป สำหรับประเทศโดยส่วนใหญ่แล้วการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาถือได้ว่าเป็นการศึกษาภาคบังคับ สำหรับประเทศไทย นักเรียนจะต้องจบการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จึงจะถือว่าจบการศึกษาภาคบังคับ อย่างไรก็ตามหลังจากจบระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นแล้ว นักเรียนสามารถเลือกที่จะหยุดเรียนแล้วออกไปประกอบอาชีพ หรือ เรียนต่อก็ได้ ในกรณีที่เรียนต่อจะมี 2 ระบบให้เลือกเรียนระหว่างสายสามัญ ซึ่งเป็นการเรียนต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีการจัดการเรียนการสอนที่เป็นพื้นฐานสำหรับการเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา และสายอาชีพ ซึ่งจะสอนเกี่ยวกับอาชีพทางด้านต่างๆ เช่น งานช่าง และเกษตรกรรม เป็นต้น โดยทั้งหมดนี้รัฐบาลไทยจะเป็นผู้ดำเนินการทางด้านค่าใช้จ่ายทั่วไปจนจบระดับชั้นมัธยมศึกษา

ระดับอาชีวศึกษา

อาชีวศึกษาเป็นการศึกษาเพื่อเตรียมคนสำหรับการประกอบอาชีพในอนาคต ทั้งในด้านของงานช่างฝีมือ งานธุรกิจ งานวิศวกรรม และงานบัญชี โดยเป็นการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานได้จริงๆ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่เน้นให้มีความรู้พื้นฐานมากเพียงพอสำหรับศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย การศึกษาในระดับอาชีวศึกษาจะเน้นให้มีการฝึกงาน เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น สำหรับประเทศไทยเริ่มมีการจัดการเรียนการสอนในสายอาชีพตั้งแต่ปี พ.ศ. 2452 โดยในสมัยนั้นเน้นจัดการเรียนการสอนทางด้านแพทย์ ผดุงครรภ์ ภาษาอังกฤษ พาณิชยการ และครู

ระดับอุดมศึกษา

การศึกษาในระดับอุดมศึกษา (Tertiary, Third Stage, Post Secondary Education) เป็นการศึกษาที่ไม่ได้บังคับว่าต้องจบการศึกษาในระดับนี้ การศึกษาในระดับนี้เป็นการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา การศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้นแบ่งได้ออกเป็น 2 ระดับคือระดับปริญญาบัณฑิตและระดับบัณฑิตศึกษา สำหรับการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการ หากผู้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาเรียนจบแล้วจะได้รับปริญญาบัตรเป็นสัญลักษณ์บ่งบอกถึงการผ่านหลักสูตรนั้นๆ

การที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้นั้นจำเป็นต้องผ่านการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อก่อน ส่งผลให้วิธีการนี้ทำให้มีทั้งผู้ที่ได้สิทธิ์ศึกษาต่อและผู้ที่ไม่ได้สิทธิ์ศึกษาต่อ สำหรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีความสำคัญมากในการสมัครงาน เพราะมักมีการกำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำในระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ยังมีความสำคัญในการพัฒนากำลังคนในการพัฒนาประเทศชาติอีกด้วย

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยมีทั้งมหาวิทยาลัยที่เป็นของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน

การศึกษาพิเศษ

การศึกษาพิเศษเป็นการจัดการศึกษาสำหรับผู้ที่มีความต้องการพิเศษ ดังนั้นรัฐบาลจำเป็นต้องสนับสนุนงบประมาณและสาธารณูปโภคต่างๆเพื่อสนับสนุนการศึกษาในรูปแบบนี้ โดยกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เด็กที่มีปัญญาเลิศ ซึ่งจะเน้นการพัฒนาความสามารถและความถนัดเฉพาะของบุคคล อีกประเภทหนึ่งคือเด็กที่มีความบกพร่องทางด้านร่างกายหรือสติปัญญา โดยการจัดการศึกษาจะเน้นการเรียนการสอนรายบุคคล ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ในห้องเรียนปกติ รวมไปถึงพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตให้กับผู้ที่มีความต้องการพิเศษให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้

2. การศึกษานอกระบบ

ตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ให้นิยามเกี่ยวกับการศึกษานอกระบบโรงเรียน ความว่าเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนนอกระบบโรงเรียนจะเป็นการจัดให้กับผู้ที่ไม่ได้อยู่ในระบบโรงเรียนหรือผ่านจากระบบโรงเรียนมาแล้ว โดยส่วนใหญ่แล้วผู้ที่เข้าศึกษานอกระบบโรงเรียนมักเป็นผู้ใหญ่เป็นส่วนมาก เพื่อเรียนรู้การอ่านออกเขียนได้และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับอาชีพของตัว สำหรับประเทศไทยมีการจัดการเรียนการสอนรูปแบบการศึกษานอกโรงเรียนอยู่เป็นจำนวนมาก โดยนิยมจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนหรือศูนย์การเรียนรู้นอกระบบโรงเรียน เพื่อให้ประชาชนเข้ามาเรียนรู้ได้ โดยภายในศูนย์จะมีอาจารย์ประจำและอาจารย์อาสาสมัครเป็นผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน นอกจากนี้แล้วการศึกษานอกระบบโรงเรียนยังมีการจัดการศึกษาในรูปแบบอื่นๆด้วย เช่น การศึกษาผู้ใหญ่ การศึกษาชุมชน เป็นต้น

3. การศึกษาตามอัธยาศัย

การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัยว่าเป็นการศึกษาที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สิ่งแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ดังนั้นถือได้ว่าการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้เช่นเดียวกัน สำหรับการเรียนรู้ตามอัธยาศัยสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ การเรียนรู้ด้วยการนำตัวเอง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญและการเรียนรู้ในชีวิตประจำวัน

การศึกษาตามอัธยาศัยมักเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นภายนอกห้องเรียน ไม่ได้เกี่ยวข้องกับหลักสูตรโดยเฉพาะเจาะจงและมักเกิดขึ้นโดยความบังเอิญ ดังนั้นส่งผลให้การศึกษาในประเภทนี้เกิดขึ้นได้ในทุกๆสถานที่ ทั้งที่บ้าน โรงเรียนและที่อื่นๆ ซึ่งเป็นการศึกษาเพียงรูปแบบเดียวของมนุษย์เท่านั้นที่จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต

การศึกษาในรูปแบบอื่นๆ

การศึกษาทางเลือกเป็นการศึกษาที่มีความแตกต่างจากการศึกษาในกระแสหลัก โดยยึดความต้องการของชุมชนในท้องถิ่นเป็นหลัก ใช้กระบวนการสอนที่มีความหลากหลายรูปแบบ และหยิบยกปรัชญาการศึกษาหลายๆปรัชญาเข้ามาประยุกต์ใช้ โดยการศึกษาในรูปแบบนี้ถือได้ว่าเป็นการศึกษาที่เป็นอุดมคติ และลดบทบาทของการจัดการศึกษาในรูปแบบของโรงเรียนลง สำหรับการจัดการศึกษาทางเลือกนั้นมีทั้งรูปแบบที่เรียนในโรงเรียนการศึกษาทางเลือก โฮมสคูล รวมไปถึงรูปแบบอันสคูลลิ่ง สำหรับโรงเรียนการศึกษาทางเลือกในประเทศไทยยกตัวอย่างเช่น โรงเรียนรุ่งอรุณ เป็นต้น (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี สืบค้นเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2561 จาก http//Wikipedia.org)

การพัฒนาเป็นการเรียนรู้ที่มิได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

แนวคิดพื้นฐานการพัฒนา เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ในแต่ละกลุ่มจึงต้องมีผู้นำ รวมทั้งมีการควบคุมดูแลหรือจัดระเบียบกันภายในกลุ่ม ซึ่งอาจเรียกว่าการบริหารหรือการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยเหตุผลนี้มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการพัฒนาได้ และอาจกล่าวได้ว่า ที่ใดมีกลุ่ม ที่นั้นย่อมมีการพัฒนา

ความหมายของการพัฒนา

การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ถ้าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีก็ไม่เรียกว่าการพัฒนา ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Development” แปลว่า การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นต่างๆ ไปสู่ลำดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมไปกว่าเดิม(การพัฒนา สืบค้นเมื่วันที่ 5 สิงหาคม 2561 จาก https://www.im2market.com/2015/11/24/2097) โดยสรุป การพัฒนาหมายถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาจะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการวิจัยความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปความหมายไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2540, หน้า 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1) การฝึกอบรม มีจุดเน้นที่งานของบุคคลในขณะนั้นที่จะต้องเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ หรือ ทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรือ งานที่มีความยากมากขึ้น

2) การศึกษามีจุดเน้นที่ตัวบุคคลเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงาน ตามความต้องการขององค์การในอนาคต

3) การพัฒนามีจุดเน้นที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัด โปรแกรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์การ

อาร์ เวเน เพซ (R.WAYNE PACE) ได้เสนอแนวคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้นด้วย เมื่อใดก็ตามที่พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพ จะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์การมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายของการพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง เพื่อพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งการพัฒนาองค์การและการพัฒนาอาชีพด้วย

ชาญชัย อาจิณสมาจารย์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้อง

พรชัย เจดามาน สืบค้นเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2561 จากhttp://www.oknation.net/blog/print.php?. กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

Swanson (1995) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนา และการทำให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมบุคคล และพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

Rothwell and Sredl (1992) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์การและความต้องการของบุคคลให้สอดรับกัน

วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล (2554) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องไปตลอดชีวิตของคนในองค์การ ซึ่งเกิดทั้งภายในภายนอกห้องเรียนและคำนึงถึงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานโดยรวมของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะหมายถึงการฝึกอบรมรวมไปถึงการพัฒนาอาชีพและประเมินประสิทธิภาพงาน

เครก (Craig, 1976 Cited In Weinberger, 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมซึ่งเน้นที่ศูนย์กลางของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิตในทุกมิติ

โจนส์ (Jones, 1981 Cited In Weinberger, 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบมีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและขององค์การ

ซาลอฟสกีและลินคอล์น (Chalofsky, And Lincoln, 1983) กล่าวถึง สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ในองค์การ

อาร์สมิท (R. Smith, 1998 Cited In Weinberger, 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย โครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ได้จัดให้มีขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลกำไรของบุคคลและองค์การ

มาร์สิก และวัตกินส์ (Marsick, And Watkins, 1994 Cited In Weinberger, 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรมการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การ เพื่อนำไปสู่สภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ดีลาฮาเย (Delahaye, 2000-2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลายการสร้างความรู้ใหม่ๆ การบริหารสมัยใหม่การเรียนรู้ของผู้ใหญ่การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน

กิลลีย์ เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิช (Gilley, Eggland, And Maycunich, 2002) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นไป เพื่อการเรียนรู้การเพิ่มผลงานและการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

กรีพส์ (Grieves, 2003) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักจะรวม 3 สิ่ง คือ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลงความต้องการ เพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทางใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยกรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

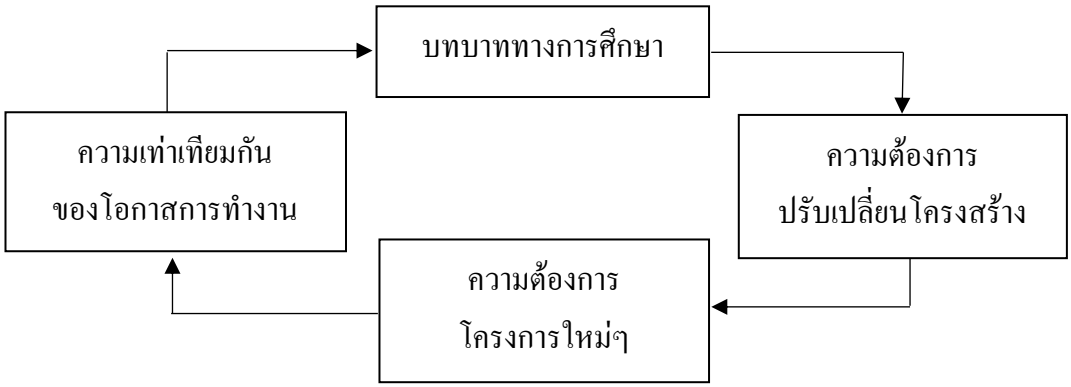
ฮาร์ริสันและเคสเซลส์ (Harrison, And Kessels, 2004) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การประกอบด้วยการวางแผน และการสนับสนุนอย่างชำนิชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์การ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านการนำเอา ความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของทุกคนที่ทำงานเพื่อองค์การ

ยอร์ก (York, 2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์การและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดัน และสร้างความมีประสิทธิภาพในงาน โดยมีบุคลากรและองค์การต่างก็บรรลุยุทธศาสตร์และพันธกิจไปพร้อมๆ กัน

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการต่างๆที่มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยยึดหลักการพัฒนาและให้ความรู้ฝึกอบรมในทุกๆมิติ เพื่อให้องค์การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

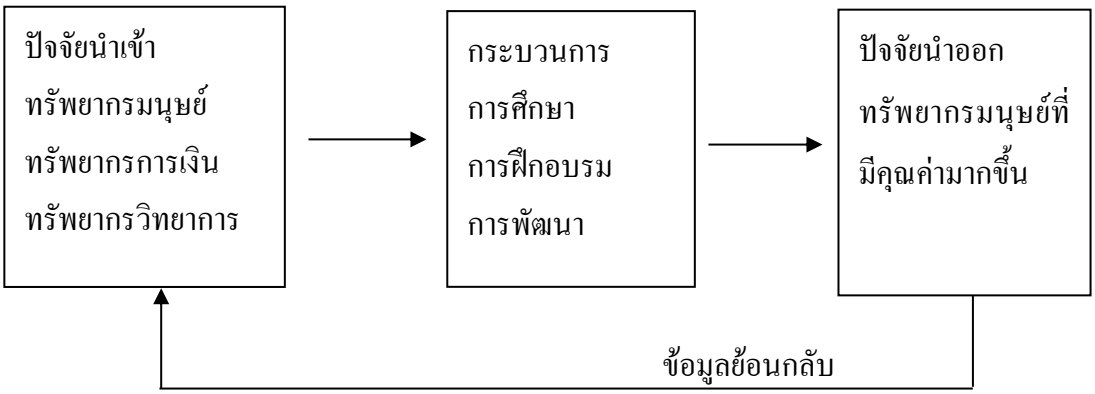
แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ฟิลลิปส์ ซี บาวเมล (Phillip C. Baumel) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เริ่มด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างมีแผนให้บุคคลปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่า นิยม และความต้องการของตนเอง อันจะนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของบุคคลในสังคม และเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีค่าในสังคม ทัศนคติ ความต้องการและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดการพัฒนาสูงขึ้น มีความรู้ความชำนาญมากขึ้นก็มักที่จะเกิดความต้องการใหม่ๆ ทางการบริหาร ซึ่งจะเรียกร้องให้ฝ่ายบริหาร หรือ ฝ่ายจัดการดำเนินการให้มีขึ้นความต้องการโครงการใหม่ๆ นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของบทบาททางการศึกษา ซึ่งจะทำให้มีความต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเสริมสร้างโอกาสความเท่าเทียมกันในการทำงาน ยังผลให้มีความต้องการโครงการใหม่ๆ เกิดขึ้นอีกดังภาพ



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
ที่มา: ปภาวดี ประจักษ์สุภนิติ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 2539, หน้า 80-81)

แนวคิดองค์ประกอบของ เดวิด อีสตัน กล่าวว่า ระบบหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และปัจจัยนำออก ปัจจัยนำเข้าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงประชากร หรือ กำลังแรงงาน ซึ่งมีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่ต้องการ ทรัพยากรทางการเงิน ซึ่งหมายถึง เงินทุน หรือ งบประมาณที่จะต้องใช้จ่าย เพื่อการโฆษณา โดยการจัดการศึกษาฝึกอบรมและวิธีพัฒนาอื่นๆ และทรัพยากรด้านวิทยาการ หรือ เทคนิควิธีการต่างๆ ในการพัฒนาตลอดจนนักพัฒนา ซึ่งจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการพัฒนา สำหรับกระบวนการแปรสภาพ ได้แก่ วิธีการศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง ตลอดจนการปรับปรุงสุขอนามัย และโภชนาการ ส่วนปัจจัยนำออกจากกระบวนการได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วดังแสดงในภาพ



ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงภาพตามแนวคิดองค์ประกอบของระบบเดวิด
ที่มา: ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, 2539, หน้า 81-82)

ในปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจมากและได้มีผู้ให้ความหมายของกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลาย โดยส่วนใหญ่เป็นการมองมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าต้องการพัฒนา หรือ ส่งเสริมให้ปรากฏค่าอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อองค์กรและต่อตนเอง (บังอร โสพส, 2538, หน้า 67)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1) ระดับมหภาค เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนากำลังคน และคุณภาพของคนทั้งประเทศ

2) ระดับจุลภาค เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาคนในหน่วยงาน หรือ องค์การ

เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ชาญชัย อาจินสมาจารย์, ม.ป.ป., หน้า 33-34) มีเป้าหมายจำเพาะในการทำงานให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การประสบความสำเร็จผู้นำทั้งหลายภายในองค์การ ควรมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การประเมิน

และพูดนโยบายที่ครอบคลุมความหลากหลายอย่างชัดถ้อยชัดคำในการทำสิ่งดังกล่าว ให้แสดงภาวะผู้นำที่จะกำจัดการกดขี่ทุกรูปแบบผลลัพธ์ก็ คือ การส่งเสริมผลิตภาพกำไรและการตอบสนองต่อตลาด โดยทำให้องค์การและแรงงานมีการเคลื่อนไหวนี่คือเป้าหมายแรก ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ เป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสดงให้เห็นดังภาพ

ภาพประกอบที่ 2.3 เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: ชาญชัย อาจินสมาจารย์, หน้า 33

1) การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ

เพื่อประกันว่าจำนวนบุคลากรที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่มีทางอุตสาหกรรมทั้งพนักงานทั่วไปและพนักงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ มีในระดับปฏิบัติการนิเทศงานและบริหารมีเพียงพอเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ

การกระตุ้นความหลากหลายในแรงงานช่วยในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่เชื่อใจพวกเขาไม่ว่าพวกเขาจะมาจากพื้นเพเดิมหรือวัฒนธรรมอะไรเขาก็เหมือนกับผู้นำของเขานั่นคือต้องการทำประโยชน์มี

ส่วนร่วมในกำไรและเป็นแรงงานที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

2) การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ

เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในการขยับขยายในองค์การภายใต้พื้นฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถของเขา อันจะเป็นการส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพองค์การ ควรประกันว่าความรับผิดชอบเพื่อผลลัพธ์ได้รับตั้งแต่ระดับล่าง เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้สึกอิสระและความมั่นใจในตัวเอง

3) การส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาบุคคล

พนักงานต้องมีความมั่นใจในหลักบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาส่วนบุคคล

4) การผสมผสานเข้ากับธุรกิจ

ควรขยาย และเพิ่มเนื้อหาของงาน เพื่อเขาจะได้ทำงานที่ส่งเสริมทีมงาน ให้โอกาสแก่เขาในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และหลากหลาย ทำให้เขามีความพอใจมากขึ้น และงานก็มีความหมายมากขึ้น สิ่งดังกล่าวจะประกันว่าถึงการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ธุรกิจ

พนักงานที่แสดงให้เห็นความถนัดพิเศษ สำหรับทักษะต่างๆ จะได้รับประสบการณ์การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เหมาะสม

สรุปแล้วเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

1) เพื่อก่อให้เกิด “องค์การเรียนรู้”

2) เตรียมพนักงานด้วยทักษะใหม่ๆ

3) เป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง

4) แสดงออกโดย

- วัฒนธรรมการสอนและการติดตามผล
- ระบบดำเนินตนเอง
- นำโดยผู้เรียน

กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ยงยุทธ ยศยิ่งย. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2561 จาก https://www.gotoknow.org/posts/176809) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา กระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับขั้นตอนได้ 6 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดความจำเป็น (Needs Identification)

2) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge Analysis)

3) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD Planning)

4) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Activity Designing)

5) การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ (HRD Complementation)

6) การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation)

แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมีกิจกรรมที่สำคัญอยู่ 3 กิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องดำเนินการย่างต่อเนื่อง และต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบทั้งปัจจัยภายนอกภายใน โดยเฉพาะการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้องมีการประเมินผลความก้าวหน้าและการบรรลุผลสำเร็จ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548, หน้า 140)

การฝึกอบรมเป็นเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งสามารถนำพนักงานไปสู่ตำแหน่งที่เขาสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิผล

1) การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมนั้นมีจุดเน้นอยู่ที่งานที่จะต้องเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่คาดหวังเมื่อบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือ มีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์การ การฝึกอบรมเป็นการเสียค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูงและองค์กรก็คาดหวังไว้ว่าจะคุ้มค่ากับเงินที่สูญเสียไป อย่างไรก็ตามผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะไม่สามารถทำงานได้ตามต้องการความคาดหวังขององค์การ เพราะการจัดหลักสูตรที่ยังไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ หรือ สภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนไว้ แต่ความเสี่ยงถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำเมื่อเทียบกับการพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่นๆ เพราะไม่สามารถจัดการอบรมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ยังมองไม่เห็น (อรุณ รักธรรม, 2538, หน้า 6)

ในการฝึกอบรมจะมีรูปแบบซึ่งสามารถจำแนกตามสถานที่ในการฝึกอบรม ดังนี้

1) การฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน จะเป็นการอบรมในเรื่องของความรู้ ทักษะ ความสามารถในสถานที่ทำงานจริงประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การแนะนำ การฝึกงาน การหมุนเวียนงาน และการสอนงาน.การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน ซึ่งได้แก่การบรรยาย การจำลองสถานการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง กรณีศึกษา การเข้ากลุ่ม

2) การศึกษา การศึกษามีจุดเน้นเพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต แต่แตกต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างจากงานปัจจุบัน การศึกษาส่วนใหญ่ใช้เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับเลื่อนตำแหน่ง หรือ ให้ทำงานฝนหน้าที่ใหม่เวลาใช้ประโยชน์จากการศึกษา คือ ในอนาคต แต่เป็นอนาคตที่ไม่ไกลนัก (อรุณ รักธรรม, 2539, หน้า 6)

3) การพัฒนา จุดมุ่งหมายอยู่ที่องค์การ จากประสบการณ์ทำให้รู้ว่า องค์การทั่วไปต้องเติบโตและเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและต้องเคลื่อนไหวไปตามกาลเวลาได้ ซึ่งการพัฒนาเป็นการจัดการการเรียนรู้ให้กับบุคคลในองค์การและ เพื่อเตรียมการในอนาคตซึ่งมี 2 แนวทาง คือ

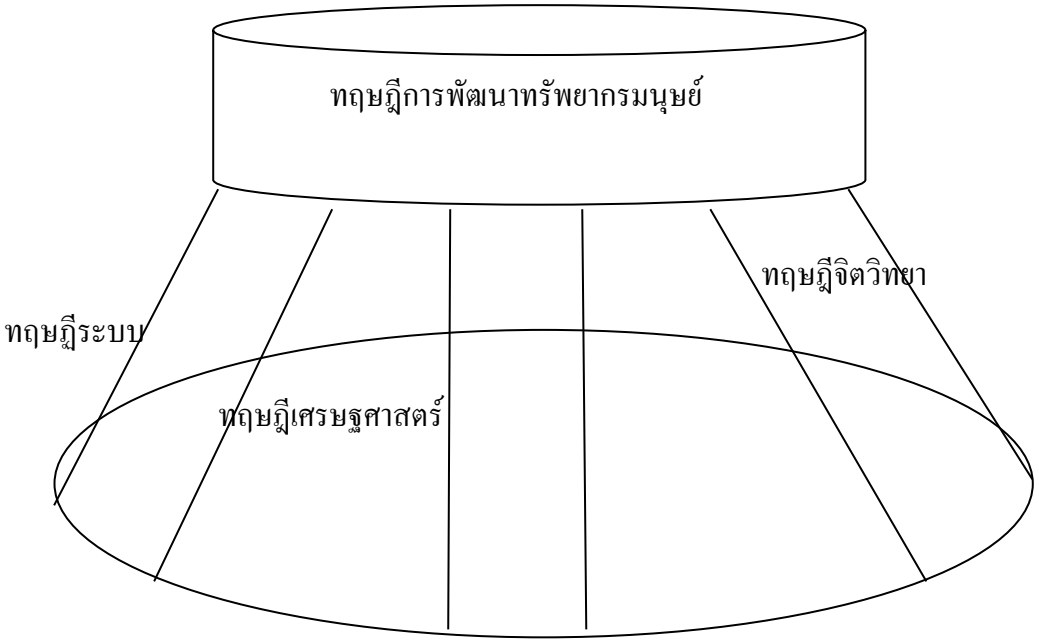
แนวทางแรก เกี่ยวข้องกับองค์การ เพราะองค์การมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์การพัฒนาอย่างมีประสิทธิผล

แนวทางที่สอง เกี่ยวข้องกับบุคคลในการวางแผนอาชีพบุคคลนั้น ต้องเปลี่ยนแปลงแต่ละขั้นตอนของชีวิต แต่ละบุคคลมีความต้องการไม่เหมือนกัน องค์การต้องให้บุคคลมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอ (Nadler, 1980)

ดังนั้นกระบวนการและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน โดยผ่านกระบวนการ ฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา ทั้งนี้ต้องดำเนินกิจกรรมทั้ง 3 กระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น จะไม่ประสบความสำเร็จหากผู้กำหนดไม่ได้เข้าใจถึงหลักปรัชญาที่เป็นแนวคิดเป็นทฤษฎีที่รองรับต่อรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ซึ่งปรัชญาและทฤษฎีนั้น สามารถอธิบายได้ถึงองค์ความรู้ที่ผ่านการวิจัยการฝึกปฏิบัติเป็นระยะเวลายาวนาน มีการพิสูจน์จากข้อสมมติฐานที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้ว ดังนั้นกรอบของหลักปรัชญาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงสามารถอธิบายได้ด้วยหลักการทางทฤษฎีที่มิใช่อธิบายได้เพียงแค่ทฤษฎีเดียวเท่านั้น แต่ยัง พบว่า หลักทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสนับสนุนกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.4



ภาพประกอบที่ 2.4 กรอบแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: Richard A. Swomson และ Elwood F. Holton 111, 2001 (อ้างใน ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, 2556, หน้า 96)

จากภาพประกอบที่ 2.4 สามารถอธิบายได้ว่า กรอบแนวคิดรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้น จะต้องเกิดขึ้นจากการผสมผสานการบูรณาการจากแนวคิดหลักทั้งสามด้าน ได้แก่ 1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) 2. ทฤษฎีระบบ (System Theory) และ 3. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551, หน้า 95-120) Hummer และ Champy (1994) ได้ยกตัวอย่างการอธิบายกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสามด้านที่ได้กล่าวถึงแล้วในช่วงต้นนี้ ดังตัวอย่างจากแนวคิดของกระบวนการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจหรือที่เรียกว่า Reengineering ซึ่งกระบวนการ Reengineering นี้จะมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนต้องลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์) การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นให้น้อยลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น (ทฤษฎีระบบ) รวมถึงการนำหลักการทางจิตวิทยาเข้ามาใช้ในระหว่างการทำReengineering (ทฤษฎีจิตวิทยา)

ทั้งนี้ทั้งสามทฤษฎีนั้น จะต้องผ่านการทดสอบทดลองและการปฏิบัติ จนกว่าจะสามารถยืนยันแนวคิดแต่ละด้านนี้ได้ พบว่า ทฤษฎีแต่ละด้านเหล่านี้จะมีความหมายองค์ประกอบและลักษณะที่ต่างกันไปดังต่อไปนี้

1) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)

พบว่า ในแง่มุมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยส่วนใหญ่ จะกล่าวถึงแนวคิดทางด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ รวมถึงทฤษฎีระบบ โดยมองถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ มากไปกว่าการ

กล่าวถึงทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ต่อมาภายหลังมีคำถามที่เป็นโจทย์จากองค์การว่า ทำอย่างไรในการเพิ่มผลประกอบขององค์การ (Organizational Performance) ไม่ว่าจะเป็น กำไร รายได้ ยอดขาย นั่นก็คือ ความพยายามในการวัดผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือ Return On Investment : Roi เป็นเหตุให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา ถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้ว สำหรับตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่ได้รับว่าคุ้มค่าหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจถึงความต้องการขององค์การนั่นก็คือ กำไรรายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของตัวบุคคล และด้วยเหตุนี้เองนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาและเข้าใจถึงหลักทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้น ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากรมิใช่เพียงแค่การกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์การเท่านั้น ภาระหน้าที่งานหลักอีกเรื่องก็คือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบนั้นว่าสามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์การดีขึ้นบ้าง หรือ ไม่ถ้าไม่ดีขึ้นควรจะต้องทำอย่างไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้นักพัฒนาบุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ ถึงการกำหนดกรอบแนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์การได้ดียิ่งขึ้น

2) ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ทฤษฎีระบบเป็นการจัดการศึกษาการจัดระเบียบปรากฏการณ์ในเชิงนามธรรมเป็นสาขาสหวิทยา (Interdisciplinary) ที่ศึกษาระบบเป็นหนึ่งเดียวทฤษฎีระบบเริ่มโดย ลัดฟิก วอน เบอร์ทาลันฟ์ฟี (Ludwig Von Bentalanffy) วิ ลเลียม รอส แอชบี (William Ross Achby) และคนอื่นๆ

ทฤษฎีระบบเน้นว่า ระบบที่แท้จริงเปิดต่อสิ่งแวดล้อมและมีปฏิสัมพันธ์กับมัน (สิ่งแวดล้อม) และสามารถได้มาซึ่งคุณสมบัติใหม่ในเชิงคุณภาพ ผ่านการเกิดขึ้น (Emergence) อันก่อให้เกิดวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง มโนทัศน์เชิงระบบรวมถึงขอบเขตสิ่งแวดล้อมระบบปัจจัยป้อนเข้าผลผลิตกระบวนการ สภาวะ ระบบการปกครองตามลำดับชั้น การยึดเป้าหมายและข่าวสารข้อมูล

ดังนั้นการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของระบบ โดยเฉพาะการทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดีทั้งนี้การออกแบบระบบให้เกิดประสิทธิภาพระบบนั้น ควรถูกกำหนดขึ้นมาเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System)

ระบบปิด หมายถึง ระบบที่ไม่สนใจ หรือ ใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่รับรู้ว่าคู่แข่งจะเป็นอย่างไร ไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงไม่ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้า หรือ การบริการที่มีอยู่เป็นเหตุให้องค์การดำเนินงานด้วยแนวคิดหลักการวิธีการและเครื่องมือแบบเดิมๆ โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง

และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

ระบบเปิด หมายถึง ระบบที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจกับคู่แข่งภายนอก ระบบงานมีการปรับเปลี่ยนและการทำงานมีความยืดหยุ่นตลอดเวลา ทั้งนี้ระบบเปิดจะต้องใส่ใจและคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอก อันนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงวิธีการ หรือ ระบบงานย่อย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่รวมอยู่ในระบบเปิด จะเห็นได้ว่าโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักพัฒนาบุคลากรได้ออกแบบขึ้นมานั้น เกือบทุกโครงการได้มุ่งเน้นไปที่ระบบเปิดมากกว่าระบบปิดกล่าวคือ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอกมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงปรับเปลี่ยนและพัฒนาการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การพิจารณาออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของระบบเปิดนั้น องค์ประกอบ หรือ คุณลักษณะที่สำคัญของระบบเปิดที่จะถูกออกแบบขึ้นมานั้น ผู้ออกแบบจะต้องทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะของระบบด้วย

3) ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นอย่างมาก ทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้รวมไปถึงแนวคิดการเรียนรู้ในองค์การเป็นอย่างมาก ทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้รวมไปถึงแนวคิดการเรียนรู้ในองค์การ การจูงใจพนักงานการประมวลข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการกลุ่ม ทั้งนี้ทฤษฎีทางจิตวิทยาถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ หรือ สภาวะการเปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจและพฤติกรมการแสดงออก

พบว่า ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการตนเองและกลุ่มคนทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและ / หรือ ต่างหน่วยงานกันโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงและการพัฒนาผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้งในระดับองค์การหน่วยงานและตัวบุคคลให้ดี และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

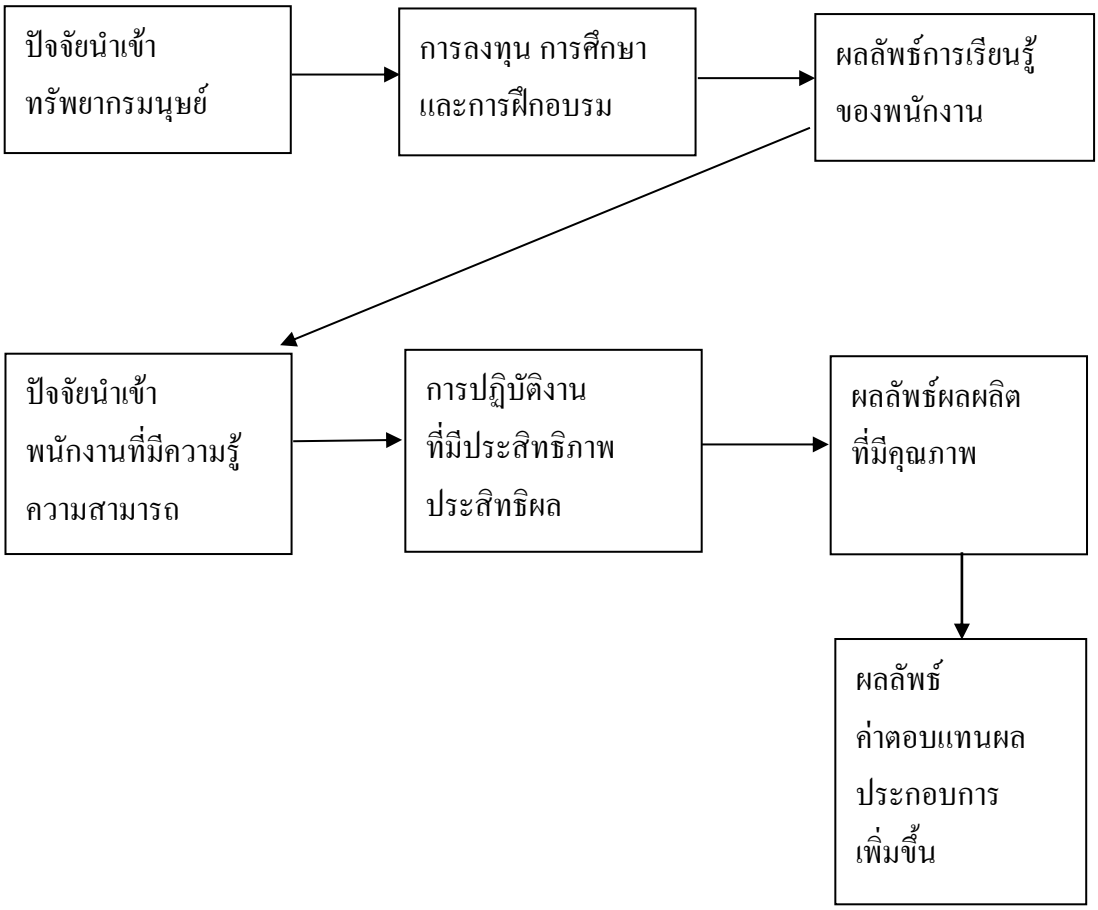
ในองค์การจิตวิทยามีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์การทำงาน การสร้างสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานที่เข้ากันได้กับทักษะ และความเฉลียวฉลาด จากแนวคิดด้านจิตวิทยาที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจและการแสดงออกของมนุษย์ ซึ่งการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจึงถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการปรับเปลี่ยนการรับรู้อารมณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ โดยมีเป้าหมายก็คือ พฤติกรรมการแสดงออกที่เกินกว่า หรือ เป็นไปตามความต้องการ หรือ ความคาดหวังขององค์การและผู้บังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยน ผลการดำเนินงานย่อมได้รับการปรับปรุงและการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

ทฤษฎีทุนมนุษย์

แนวคิด เรื่องทุนมนุษย์ (Human capital)ไม่ใช่หลักการบริหารจัดการแนวทางใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้น แต่เป็นคำที่เกิดขึ้นมาในศตวรรษที่ 18 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ อดัม สมิทต่อมา Gary Becker

ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่เชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฎษฎีทุนมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์การ อันนำมาซึ่งผลประกอบการและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ ต่อมาแนวคิดและทฎษฎีได้มีนักวิชาการให้คำนิยามที่แตกต่างกันไป

William R.Tracey ได้นิยามไว้ว่า ผลตอบแทนที่องค์การได้รับจากความจงรักภักดีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์การ พบว่า ผลตอบแทนที่ได้รับนั้นจะต้องเท่ากับ หรือ มากว่าการลงทุนในเครื่องจักรและการลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา ดังนั้นทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ได้ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน ซึ่งทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่พนักงานพึงจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน พบว่า ผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตผลผลประกอบการของหน่วยงานแชะขององค์การเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ



ภาพประกอบที่ 2.5 ทฤษฎีทุนมนุษย์
ที่มา: อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551, หน้า 101

ทฤษฎีทุนมนุษย์เป็นการวิเคราะห์แนวคิดต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับและการวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (Roi:Return On Invesment) พบว่า กิจกรรม หรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มมูลค่าของมนุษย์เป็นพนักงานในองค์การด้วยการเรียนรู้ ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ อันนำไปสู่ผลลัพธ์ หรือ ผลผลิตที่องค์การต้องการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในมนุษย์กับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากกรอบแนวคิดในอดีตถึงปัจจุบัน ที่มีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 กรอบความคิดด้านทุนมนุษย์

กรอบแนวคิดเดิม	กรอบแนวคิดใหม่
ทุนมนุษย์มองไปที่ค่าใช้จ่ายถือว่า เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้น	ทุนมนุษย์มองไปที่ค่าใช้จ่ายถือว่า เป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่าในตัวคนให้เกิดขึ้น
ฟังก์ชันงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกรับรู้ว่าเป็นงานสนับสนุน	ฟังก์ชันงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกรับรู้ว่าเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ
งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์จะถูกกำหนดขึ้นจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลเท่านั้น	ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์
ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่จะต้องถูกบริหารจัดการโดยหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์การ	ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่จะต้องถูกบริหารจัดการโดยผู้บริหารระดับสูงในองค์การ
มีความพยายามที่จะทำความเข้าใจถึงผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนเพียงเล็กน้อย	เป็นเครื่องมือสำคัญโดยจะต้องทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
ทุนมนุษย์จะถูกวัดและประเมินได้จากข้อมูลที่มีอยู่เท่านั้น	ทุนมนุษย์จะถูกวัดและประเมินในองค์การถูกออกแบบขึ้นโดยคำนึงถึงความต้องการเฉพาะขององค์การก่อนที่โปรแกรมนั้นจะถูกนำไปประยุกต์ใช้ทั่วทั้งองค์การ
โปรแกรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ จะถูกรายงานผลจากสิ่งที่ได้ดำเนินการโดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยนำเข้ามากกว่า	โปรแกรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์จะถูกรายงานจากผลผลิตที่เกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยด้านผลลัพธ์มากกว่า

จากตารางที่ 2.1 พบว่า กรอบแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นไปที่ผลผลิตที่เกิดจากการลงทุนในตัวบุคลากรในองค์การมากขึ้น โดยเฉพาะการลงทุนในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ในทรัพยากรมนุษย์ยุคของทุนมนุษย์ถือว่า เป็นยุคของความรู้ที่เปลี่ยนจากยุคด้านเกษตรกรรมและยุคด้านอุตสาหกรรม ทั้งนี้การบริหารจัดการความรู้ในทรัพยากรบุคคลนั้นจะมุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ที่จะนำองค์การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันกับธุรกิจภายนอก

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

จากการวิจัยและค้นคว้าได้ทราบว่ามีนักวิชาการได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายแนวทางดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, ม.ป.ป., หน้า 49-52)

1) เชื่อมการพัฒนากับกลยุทธ์ขององค์การ ความสามารถของพนักงานในองค์การส่วนใหญ่กำหนดความสามารถในการแข่งขันกันกับตัวเอง ดังนั้นการพัฒนาคนสามารถสร้างอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์การการเชื่อมกับกลยุทธ์ นำความเหมาะสมมาสู่ การฝึกอบรม การเรียนรู้ และกระบวนการพัฒนา โดยสังเกตความต้องการ เพื่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การเชื่อมเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดการจัดลำดับขอบข่ายการเรียนรู้ที่สามารถทำประโยชน์โดยตรง ต่อพันธกิจและจุดมุ่งหมายขององค์การ

2) การเรียนรู้ในองค์การ พนักงานติดต่อกับลูกค้าและจัดหาสินค้าอย่างใกล้ชิด ดังนั้นเขาจึงมีความเข้าใจที่ดีกว่าในสิ่งแวดล้อมภายนอก และสามารถให้การหยั่งเห็น (Insight) ที่ดีกว่าสู่ประเด็นธุรกิจต่างๆ องค์การควรให้โอกาสแก่พนักงานในการลับทักษะและความสามารถของเขาในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและแปรรูปความผิดพลาด ให้เป็นโอกาสการเรียนรู้ “หลักการห้าประการ (Five Disciplines)” ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในองค์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลได้แก่

- ความรอบรู้ส่วนตัว
- รูปแบบการคิด
- การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์
- การเรียนรู้เป็นทีม
- การคิดอย่างเป็นระบบ
- การเรียนรู้ในองค์การเกี่ยวข้องกับ
- อุดมการณ์ที่เกิดขึ้นในหลายรูปแบบ
- คุณลักษณะการมีส่วนร่วม
- การให้โอกาสการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
- ใช้การเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและองค์การ
- การเชื่อมการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลกับขององค์การ
- การสนับสนุนการสอบถามและการสนทนาโดยให้คนได้มีส่วนร่วมอย่างเปิดเผยและ

ใช้การเสี่ยง

- การรับความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์เป็นแหล่งของพลังและการฟื้นฟูองค์การ
- การตระหนักอยู่เสมอและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

3) ปรับปรุงการสื่อความหมายในองค์การ การมีส่วนร่วมในปัญหาข่าวสารข้อมูล และความห่วงใยในองค์การระหว่างพนักงาน ช่วยพัฒนาความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ พนักงานได้รับการสนับสนุนให้ทำประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ดังนั้นการปรับปรุงการสื่อความหมาย จึงช่วยสร้างพันธะและการจูงใจในจิตใจและหัวใจของพนักงาน

4) การเชื่อมการเรียนรู้กับงาน การเชื่อมการเรียนรู้กับงานจะช่วยให้พนักงานคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการและการดลใจของงาน เพื่อจะได้เริ่มต้นในสิ่งที่เราจะปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงเจตคติดังกล่าว มอบอำนาจให้พนักงานนำผลลัพธ์ของการฝึกอบรมและการพัฒนามายังที่ทำงานของเขา ด้วยประสิทธิผลที่ดีกว่า เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ของธุรกิจ

5) การบริหารความรู้ การบริหารความรู้ เป็นกระบวนการที่องค์การก่อให้เกิดคุณค่าจากสินทรัพย์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสติปัญญา และความรู้มันเป็นแนวทางบริหารองค์การที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ การบริหารความรู้แสดงถึงการบริหารระบบการเรียนรู้และประสิทธิภาพของเขา ความรู้เป็นส่วนผสมของข้อมูลค่านิยมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสำหรับองค์การ สิ่งเหล่านนี้อยู่ในตัวพนักงานและเป็นตัวแทนของแหล่งของความสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในเศรษฐกิจโลก ความรู้อาจจะเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในองค์การ ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเป็นข้อได้เปรียบที่ยั่งยืนในอนาคตอันใกล้ การเรียนรู้จะถูกผสมผสานเข้ากับระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานระดับโลก

6) การโฟกัสไปยังการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ของธุรกิจใดๆ ก็คือ การทำให้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันสำเร็จ รักษาไว้ซึ่งได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ผลตอบแทนสูงกว่าระดับปานกลาง และดำเนินการอย่างมีจริยธรรมและถูกกฎหมาย โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีประสิทธิผลช่วยปรับปรุงพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสามารถสร้างความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์ (Brand) เพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลง

7) มอบอำนาจให้พนักงาน พนักงานส่วนใหญ่ที่ติดต่อกับลูกค้าและผู้จัดหาสินค้า เป็นพนักงานระดับต่ำ ที่แทบจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเลย การมอบอำนาจให้กับพนักงานดังกล่าวช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาลูกค้าและผู้จัดหาสินค้าซึ่งนำมาซึ่งความพอใจของลูกค้า และช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกว่าขององค์การทำให้สามารถเพิ่มความซื่อสัตย์ของลูกค้ามากขึ้น

8) ความรับผิดชอบของพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเององค์การ ต้องสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ปัจเจกบุคคล ได้ใช้เวลาตามลำพัง เพื่อพิจารณาประเด็นการเรียนรู้และการพัฒนาของตัวเอง แทนที่จะพึ่งพาตนเอง แต่องค์การ หรือ หัวหน้าฝ่ายเดียว แต่ยังสำรวจแหล่งอื่นๆ

ของการเรียนรู้ เช่น กลุ่มเพื่อน อินเตอร์เน็ต หนังสือที่เรียนด้วยตัวเอง นิตยสาร

9) การบริหารผู้มีความสามารถพิเศษและการพัฒนาผู้นำ หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่เศรษฐกิจยุคใหม่ นำมาสู่องค์การก็คือ ความพยายามที่จะดึงดูดและคงไว้ซึ่งอาชีพที่ดีที่สุด มีการเปลี่ยนแปลงจากตลาดแรงงานมาเป็นตลาดความต้องการแรงงาน ที่แสวงหามืออาชีพที่ดีที่สุดการบริหาร ผู้มีความสามารถส่งเสริมความคล่องแคล่วการตอบสนองและความสามารถ เพื่อการแข่งขันและได้รับความสำเร็จจากธุรกิจในเศรษฐกิจโลก

10) อีเลิร์นนิ่งและการบูรณาการของ เทคโนโลยี ข่าวสาร ข้อมูล กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นข้อได้เปรียบในด้านการให้ข่าวสารข้อมูล ซึ่งจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการให้ข้อมูล

Leonard Nadler, 1980 (อ้างถึงในสายทิพย์ รัตนสารี, 2553, หน้า 18) ให้นิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ

การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present) เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในองค์การแล้วการศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานในอนาคต (Future Job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่งการให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน

การพัฒนา (Development) เป็นการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (Not Focus on a Job) แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การต้องการ การพัฒนาองค์การนั้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

Gilley & Eggland, 1990 (อ้างถึงในสายทิพย์ รัตนสารี, 2553, หน้า 18) ได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการเน้น กำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นการพัฒนา 3 ส่วนคือ

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development)

2.การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

3.การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

Woolner, 1992 (อ้างถึงในณัฏฐิรา เจริญบุญ, 2549, หน้า 13) ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วนคือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มหรือทีผู้ปฏิบัติงาน (Work Groups or Teams) และระดับระบบโดยรวม (The System)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาในระดับองค์การ (Organization Development) และในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) ร่วมกัน ในระดับองค์การต้องพิจารณาในภาพโครงด้านสร้างองค์การ การออกนโยบายสำคัญในการบริหารงาน รวมถึงการบริหารจัดการภายในองค์การส่วนระดับปัจเจกบุคคลต้องพิจารณาในภาพเล็ก ด้านการฝึกอบรมเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการศึกษาองค์การต้องเตรียมคนให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และด้านการพัฒนาองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คัซส์กา และ เคิร์ก (Kaczka and Kirk, 1968, p. 270) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การโดยให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Centered Climate) จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าแม้ว่าจะไม่ใช่ทุกกรณีเสมอไป อย่างไรก็ดีบรรยากาศที่เน้นความสำคัญ ผู้ปฏิบัตินั้นจะก่อให้เกิดความพอใจที่มากกกว่าทั้งในแง่ของสังคมและจิตวิทยา

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968, pp.149–149) ได้วิทำการจัยบรรยากาศองค์การของหญิงที่ทำงานให้บริการลูกค้าในแผนการบริการขององค์การเพื่อสาธารณะประโยชน์ จำนวน 19 คน โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ Improved Organizational Climate Questionaire (IOCQ) ของ Litwin และ Stringer พบว่า บรรยากาศองค์กรซึ่งรับรู้โดยหญิงบริการเหล่านี้ มีดังนี้

1. มิติโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับสูงมาก และมีสภาพการณ์ของการบีบบังคับในองค์การ

2. มิติความรับผิดชอบและมิติความเสี่ยงภัยอยู่ในระดับต่ำมาก แต่มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

3. มิติการสนับสนุนและมิติความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ

4. มิติความอบอุ่นและมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่ในระดับต่ำ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยได้แสดงให้ทราบว่า บรรยากาศในการทำงานตามการรับรู้ของหญิงบริการเหล่านี้ เป็นบรรยากาศที่เยือกเย็นและไม่เป็นมิตร เพราะไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนากลุ่มทำงานและความเป็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน

แฟรงค์ และกรีนเบิร์ก (Frank and Greenberg, 1971, p.290) พนักงานที่รับรู้บรรยากาศแบบให้การสนับสนุน (Supporting) จะประเมินค่าตัวเองและถูกประเมินค่าโดยผู้บังคับบัญชาว่าเป็นพวกมีความสามารถมากกว่าพวกที่คิดว่าบรรยากาศพวกที่คิดว่าบรรยากาศมีลักษณะการให้การสนับสนุนด้วย

ดักลาส (Douglas, 1979, หน้า 754–A) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวัดบรรยากาศองค์การเพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยใช้แบบสอบถาม The Litwin and Stringer's IOCQ เพื่อวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ 9 มิติ ของผู้นำศาสนา 525 คน ของโบสถ์ Seventh Day Aventist ในแคนาดา แล้วนำไปจุดเป็นเส้นภาพ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกันของมิติบรรยากาศองค์การทั้ง 9 มิติ พบว่า

1. บรรยากาศองค์การในมิติโครงสร้างองค์กร มิติรางวัล มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีลักษณะเป็นบวก

2. บรรยากาศองค์การในมิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงภัย และมิติความขัดแย้งมีลักษณะเป็นลบ

พริทชาร์ด และ คาราซิค (Pritchard and Karasick, 1979, หน้า 118) พบว่า ลักษณะของบรรยากาศที่มีการสนับสนุนสูง มีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานสูงด้วย

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968, หน้า 103) ในการทดลองให้นักศึกษาจำนวน 45 คน เข้าไปทำงานในบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเรดาร์ 3 แห่ง โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งสองคน พบว่า บรรยากาศแบบเผด็จการ (Authoritarian Climate) ก่อให้เกิดความพอใจในงานต่ำสุด ส่วนบรรยากาศแบบเป็นมิตร (Democratic- Friendly Climate) ก่อให้เกิดความพอใจในงานของพนักงานสูงสุด

อรเพ็น ซี (Orpen C, 1994, หน้า 770) ได้ทำการวิจัยการรับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อทัศนะคติของพนักงาน โดยทำการศึกษากับพนักงาน จำนวน 119 คน ในธุรกิจด้านการให้บริการทางการเงิน จากการวิจัยพบว่า ระดับตำแหน่งงานของคนในองค์การมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันโดยผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่า และมีความพึงพอใจและทัศนะคติต่องานเป็นไปในทางบวก

บราวน์ และ เลจ์ (Brown and Leigh, 1996, pp. 358-368) ได้ทำการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานโดยผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดบรรยากาศองค์การ จากการรับรู้บรรยากาศองค์การทางด้านจิตวิทยา ซึ่งพบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน

กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย (2553) วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการยอมรับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก

เบญจมาศ คุ้มด้วง (2547) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยสรุปว่า 1. ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง 2. ความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโดยรวมอยู่ระดับปานกลาง 3. สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่อายุ และระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน ด้านเพศ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4. สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5. ความคิดเห็นต่อบรรยากาศการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สิริพร ไกรสุวรรณ (2540) ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์การการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยศึกษาตัวแปรด้านโครงสร้างการทำงาน การรวบอำนาจ ความยืดหยุ่น ความเป็นอิสระ การสนับสนุนให้มีการอบรมและการพัฒนา การรับรู้ในผลงาน รางวัลตอบแทน ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความมั่นคงและการเสี่ยง ความสามัคคี การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย พบว่า พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยระดับ 3-6 ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางกรุงเทพฯ ในปีงบประมาณ 2539 มีความคิดเห็นต่อแต่ละตัวแปรโดยรวมอยู่ระดับปานกลาง และสามารถสรุปบรรยากาศองค์การ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ว่า เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง แต่บางประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ค่อนข้างต่ำ แสดงว่าบรรยากาศองค์การในด้านเหล่านั้นยังไม่ค่อยเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมหมาย ศรีทรัพย์ (2546) วิจัยเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมปานกลาง และบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายมิติ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมในแต่ละมิติไม่แตกต่างกัน

รุ่งทิพย์ (2544) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเองและการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิคส์ จาก

ผลการวิจัย พบว่า 1. พนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิคส์มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง 2. ไม่พบว่าพนักงานที่มี อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน 3. การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิริบังอร ต่อวิเศษ, ไพฑูร ช่วงฉ่ำ (2554) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะแพทย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยแบ่งตามสายงาน ได้แก่ สายงานแพทย์ สายพยาบาล สายสหสาขาวิชาชีพ และสายสนับสนุน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในคณะแพทย์ศาสตร์ ผลการวิจัยสรุปว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะแพทย์แบ่งตามสายงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน 2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 7 ด้าน กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะแพทย์ศาสตร์มีความสัมพันธ์ในทางบวก โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

กุญชรี เชียงลี่ (2545) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรในกรมการจัดหางานกระทรวงแรงงานและสวัสดิการทางสังคม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลในสมการพยากรณ์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ปัจจัย คือ แรงจูงใจในการพัฒนา วิธีการพัฒนา ประสบการณ์ทำงาน และนโยบายองค์การ ส่วนปัจจัยด้านอายุ รายได้ ลักษณะงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ส่งผลในสมการพยากรณ์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตผลการศึกษา พบว่า วิธีที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรม และความคิดเห็นว่าวิธีที่จะทำให้มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้า คือ การสอนงานในด้านทัศนคติ บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นด้านทั่วไป ด้านการประเมินผล การพัฒนาและการฝึกอบรมและด้านปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จารุณี แซ่เล่า (2543) วิจัยความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยผลการวิจัย พบว่า สภาพปัญหาของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องการกำหนดนโยบายการคัดเลือกบุคลากรที่ไม่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า เพศ มีความสัมพันธ์กับการคิดเห็นด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ยกเว้นด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการฝึกอบรม ยกเว้นด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ยกเว้นด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม ส่วนอายุ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็น

เพ็ญศรี ตรีรัตนานุภาพ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่อยู่ระดับปานกลาง และพนักงานทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ในด้านสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน ไม่มีผลกกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุรพันธุ์ ยะกัณฐะ (2546) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา: บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การให้การสนับสนุนความตั้งใจ หรือ ความมุ่งมั่นในการทำงานความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพการจ้างงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมมุติฐาน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพการจ้างงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ประยูร วิรัตน์เกษม (2553) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ พนักงานมีประสิทธิภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาตนเองและพนักงานแสวงหาความรู้ความชำนาญอยู่เสมอตามลำดับ

อรัญญา อ่อนรักษ์ (2551) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่า อายุและสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นในการฝึกอบรม ดูงานแตกต่างกัน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 ด้าน มีระดับมากทุกด้าน ในด้านความคิดเห็นที่มีต่อบรรยากาศองค์กรมีระดับมากทุกด้าน และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิศารัตน์ เจนพนัส (2551) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์การสวนยาง พบว่าพนักงานองค์การสวนยางที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

พรพิมล รวีวงศ์ไพบูรณ์ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ส่วนสำนักงานกรุงเทพฯ พบว่า เพศที่ต่างกันมีความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาพรวมและรายด้าน 3 ด้านได้แก่ ด้านการพัฒนา และด้านฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จุไรพร จิตรจร (2548) ทำการวิจัยเรื่อง ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภูมิภาค 14 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ สถานภาพ สมรส อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง อายุงาน และระดับรายได้ที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

บุตรี ถิ่นกาญจน์ (2552) ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา หน่วยงานผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี พบว่า บรรยากาศองค์การในทุกมิติมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมและพัฒนาในระดับเห็นด้วยค่อนข้างมาก

Sun Joo Yoo, Wen-Hao Huang, Da Ye Lee ศึกษาเรื่อง The impact of employee'sperception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in South Korea เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรวมระบบ e-learning กับปัจจัยทางองค์กรในเกาหลีใต้การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้สภาพแวดล้อมขององค์กรเกี่ยวกับการยอมรับเทคโนโลยีของตนต่อการเรียนรู้ออนไลน์ในที่ทำงานของเกาหลีใต้พบว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยใช้แบบสอบถามสภาพภูมิอากาศขององค์กร (LSOCQ) ของ Litwin & Stringer และการยอมรับเทคโนโลยีของพนักงานต่อการเรียนแบบอีเลิร์นนิ่งได้รับการวัดโดยทฤษฎีการยอมรับและการ ใช้เทคโนโลยีแบบรวม (UTAUT) ความสัมพันธ์แบบเป็นรูปธรรมชี้ให้เห็นว่าการรับรู้สภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงานจะส่งผลต่อระดับการยอมรับของพวกเขาต่อการเรียนแบบออนไลน์ซึ่งหมายถึงความสำคัญของการจัดการปัญหาขององค์กรในขณะที่การบูรณาการการเรียนรู้ออนไลน์เข้ากับที่ทำงานในเกาหลีใต้

2.4 เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ประวัติกลุ่มบริษัท สยามเจมส์

ได้เริ่มต้นธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 ด้วยการเปิดร้านค้าปลีกอัญมณีเล็กๆแห่งหนึ่งชื่อ “อีไลท์ จิวเวลรี่” ด้วยวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็นศูนย์การค้าอัญมณีของคนไทยที่ให้บริการในความทันสมัยและสะดวกสบายสำหรับลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ เนื่องจากเป็นศูนย์การค้าอัญมณีแห่งแรกๆที่ติดเครื่องปรับอากาศทั่วทั้งหลัง

ด้วยความมุ่งมั่น จากประสบการณ์ที่ทางกลุ่มบริษัท สยามเจมส์ มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการให้บริการ การสร้างประสบการณ์แห่งความประทับใจ และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในธุรกิจค้าปลีกด้านการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการเป็นเป็นผู้นำในศูนย์กลางค้าปลีกอัญมณีของประเทศไทย

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2543 กลุ่มธุรกิจสยามเจมส์ (Siam Gems Group) ได้ตอกย้ำความเป็นผู้นำในธุรกิจการค้าอัญมณี ด้วยการเปิดตัว เอส จี เซ็นเตอร์ เป็นศูนย์ค้าปลีกอัญมณีอย่างยิ่งใหญ่ของ

ประเทศไทย ภายใต้เนื้อที่ใช้สอยที่โอ่โถง กว้างขวาง และสะดวกสบายมากยิ่งขึ้นทั้งนี้เพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่จะเพิ่มสูงขึ้นในทุกๆปี ความมุ่งมั่นและประสบการณ์ในการเป็นผู้นำในด้านการค้าปลีกอัญมณีที่ยิ่งใหญ่ของประเทศไทยจากที่ถูกสั่งสมมาตั้งแต่อดีตได้เปิดตัวอย่างยิ่งใหญ่อีกครั้ง ด้วยการเปิดตัวสยามเจมส์ เฮอริเทจ (Siam Gems Heritage) ในปลายปี 2559 ที่มาพร้อมกับพิพิธภัณฑ์และศูนย์การเรียนรู้อัญมณีไทย เพื่อสืบสานคุณค่า อนุรักษ์ และส่งเสริมมรดกทางวัฒนธรรมอันล้ำค่าของประเทศไทยที่สืบทอดกันมายาวนานของช่างฝีมือไทยจากรุ่นสู่รุ่น

แม้ว่ากลุ่มธุรกิจสยามเจมส์จะประสบความสำเร็จในธุรกิจการค้าอัญมณีแล้ว ทางกลุ่มธุรกิจสยามเจมส์ ได้ต่อยอดธุรกิจด้านการบริการการท่องเที่ยวด้วยการเปิดตัวธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นมาอีก โดยในปี พ.ศ. 2531 กลุ่มธุรกิจสยามเจมส์ ได้เข้าซื้อกิจการโรงแรมรามาการ์ด้นส์ จากกลุ่มทุนเก่าเพื่อมาบริหารด้วยกลุ่มตนเอง ภายใต้สโลแกรนด์ของโรงแรมที่ว่า Resort In The City ทั้งนี้เพื่อต้องการที่จะมอบประสบการณ์การพักผ่อนที่ดีที่สุดให้กับนักท่องเที่ยวทุกคน

ปัจจุบันกลุ่มธุรกิจสยามเจมส์ (Siam Gems Group) คือผู้นำธุรกิจด้านการให้บริการการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถรองรับตลาดนักท่องเที่ยวต่างประเทศได้อย่างหลากหลาย อีกทั้งยังมีพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งในหลายประเทศ และเป็นกลุ่มธุรกิจของคนไทยที่จะเป็นผู้มอบประสบการณ์การท่องเที่ยวที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทยอย่างยั่งยืน

เป้าหมายและนโยบายในการดำเนินธุรกิจขององค์การ

VISION วิสัยทัศน์ของกลุ่มธุรกิจ สยามเจมส์

To be Thailand’s No.1 in providing innovative and trustworthy premium products and services for tourists by 2020

เป็นอันดับหนึ่งด้านสินค้าและบริการการท่องเที่ยว ที่มีนวัตกรรมและความน่าเชื่อถือของประเทศไทยภายในปี 2020

MISION พันธกิจของกลุ่มธุรกิจ สยามเจมส์

Promoting brands value of all products, all services and all destinations through design, quality and customer’s experiences.

ยกระดับคุณค่าตราสินค้าและการบริการของทุกสถานที่ โดยเน้นการออกแบบที่ประณีต คุณภาพสินค้าที่ดีและการสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้ลูกค้า

Achieving high corporate’s reputation in both domestic and international levels within 2018 ทำให้องค์กรได้รับชื่อเสียงอย่างแพร่หลาย เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติภายในปี 2018 Becoming the most preferred employer in tourism sector within 2020. เป็นองค์กรด้านการท่องเที่ยวที่มีคนอยากเข้าร่วมงานมากที่สุดภายในปี 2020 Acquiring 40% market shares of in-bound mainland Chinese tourists within 2020.

ถือครองส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจบริการนักท่องเที่ยวจากจีนแผ่นดินใหญ่สู่ประเทศไทยให้ได้ 40% ภายในปี 2020

Penetrating main tourism destinations in Thailand, in small and medium size of retail stores. ขยายธุรกิจให้เข้าถึงเมืองการท่องเที่ยวสาคัญๆ ของประเทศให้ได้มากที่สุด ทั้งในรูปแบบธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อมและขนาดกลาง

CORE VALUE ค่านิยมองค์กรกลุ่มธุรกิจ สยามเจมส์

Pride ความภาคภูมิใจ เรามีความภาคภูมิใจในองค์กร ในการทำงานและรักในสิ่งที่ทำอย่างจริงใจ และพร้อมแก้ไขปัญหาต่างๆให้ลุล่วงไปด้วยดี

Integrity คุณธรรม เรายึดมั่นในคุณธรรมที่ดีต่อลูกค้า ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Self-Improvement พัฒนาตนเองเราพัฒนาตนเองให้มีความพร้อม มีความรู้ มีความสามารถเพื่อผลงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

Innovation นวัตกรรม เราคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานและเพิ่มพูนคุณภาพสินค้าและบริการตลอดเวลา

Teamwork ทีม เรารักเพื่อนร่วมงานทุกคนและพร้อมก้าวไปข้างหน้าด้วยกันอย่างมีความสุข

Siam Smiles รอยยิ้ม เรายิ้มเสมอ