การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ

เอกสิทธิ์ สนามทอง[1]

บทคัดย่อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์การเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การ สามารถสรุปการพัฒนาที่สำคัญได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นการในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมในด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสำเร็จขององค์การ

[1]อาจารย์ประจำ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ที่อยู่: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาคารสุโขทัย ชั้น 9 มหาวิทยาลัยรามคำแหง ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240.
Email: karn_sa@hotmail.com

Human Resource Development: Approaches to Organization Success

Ekkasit Sanamthong[1]

Abstract

Main approaches of human resource development can be summarized as follows: individual development, career development, organizational development, and performance management. Human resource development process consists of the analysis of the needs for human resource development, the design of methodology(ies) and selection of appropriate tool(s) to be utilized in human resource development, implementation of human resource development plan(s), and assessing and evaluation of human resource development plan(s). The appropriate development of the individual persons to optimize their potentials could be done by improving knowledge base, creating an understanding, improving skills, creating positive attitude and changing of behavior, all of which being critical drivers to elevate the organization to sustainable growth and success.

Key words: Human resource development, organization success

[1]Lecturer, Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University
Address: Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University ,Huamark, Bangkapi, Ramkamhaeng Rd., Bangkok 10240
Email.: : karn_sa@hotmail.com

บทนำ

ตั้งแต่อดีตไม่ว่าชนชาติใด วิถีชีวิตแบบใด หรือวัฒนธรรมแบบใด กิจกรรมต่างๆ ล้วนเกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ทั้งสิ้นที่พยายามสรรสร้างให้เกิดขึ้นตามความคิด และความปรารถนาของแต่ละคน โดยการนำแรงงานมนุษย์มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น ทำไร่ ทำนา ล่าสัตว์ สร้างที่อยู่อาศัย เป็นต้น ซึ่งในอดีตนั้นจากต่างคนต่างทำก็กลายมาเป็นรวมกลุ่มกันทำจนเกิดเป็นความสำเร็จที่รวดเร็ว เพื่อความอยู่รอดของตน และกลุ่มเป็นสำคัญ โดยที่มีการทำงานเป็นกลุ่มนั้นทำให้กิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะประกอบด้วยคนหลายๆ คนที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอันเดียวกันจึงทำให้เกิดเป็นสังคมหรือกลุ่มขนาดใหญ่ซึ่งประเด็นของการรวมกลุ่มเป็นองค์การนั้นก่อให้เกิดกระบวนการดำเนินการที่มีความสลับซับซ้อนขึ้นมาตามลำดับ ดังนั้นองค์กรที่เป็นการรวมตัวของกลุ่มของบุคคลที่มาทำงานร่วมกันด้วยโครงสร้างองค์การและการประสานงาน เป็นหลักการที่มีความชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเดียวกันคือเพื่อความสำเร็จขององค์การตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ (Griffin, 1999) ซึ่งจะต้องใช้ทรัพยากรภายในจากสภาพแวดล้อมขององค์การที่ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และหลักการบริหาร (Management) หรือเรียกกันว่า 6M’s ซึ่งหลักการบริหาร (Management) นี้คือ กระบวนการของหน้าที่ที่จะกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายให้เกิดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) นี้เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และสามารถปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไป (Griffin, 1999) จะเห็นได้ว่าความสำเร็จขององค์การนั้นคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่านักการบริหารคงต้องใช้หลักการ 6M’s ที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาเป็นหลักการในการใช้บริหารองค์การเพื่อให้ประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การ โดยประการสำคัญของ 6M’s ที่มีความจำเป็นต้องใช้เทคนิคและศิลปะในการบริหารคือ คน (Man) หรือที่เรียกกันว่า “ทรัพยากรมนุษย์” ในองค์การเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์นี้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ขององค์การไม่ว่าจะเป็น การผลิต การจัดการวัตถุดิบ (Material) การบริหารงบประมาณ (Money) การควบคุมดูแลเครื่องมือ (Method) และเครื่องใช้ต่างๆ (Machine) รวมถึงหลักการบริหารจัดการ (Management) ในองค์การ เป็นต้นล้วนต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์มาเป็นตัวดำเนินการขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นทั้งสิ้น

ดังนั้น การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะกล่าวได้ว่าทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญในการจัดการองค์การที่ดี ซึ่งองค์การจึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรให้กับองค์การได้อย่างเป็นระบบนั้นเอง

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือที่เรียกกันย่อๆ ว่า HRD. นั้นถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ทุกประเทศให้ความสำคัญและมีจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ด้าน เพื่อให้ความพร้อมทางแข่งขันกับทุกประเทศได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบทางธุรกิจซึ่งก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีการแข่งขันสูงในประชาคมโลก (รั้วมงคล, 2555) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์การ รวมทั้งสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การตลอดจนเกิดความตระหนักถึงการเห็นคุณค่าในตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ จึงจะขอสรุปแนวคิดในเรื่องนี้เพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ ดังนี้ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าต้องพัฒนาให้ทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

2. ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

3. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์การ

4. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การและบุคลากร

5. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุน ให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

6. องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถนะที่ดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น

8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

9. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

11. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

12. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆเป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

ซึ่งจากแนวคิดที่ได้เสนอไปนี้สามารถสรุปเป็นวัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้ ดังนี้

1. เพื่อการสร้างความรู้ (Knowledge)

2. เพื่อสร้างความเข้าใจ (Understanding)

3. เพื่อเสริมสร้างทักษะ (Skill)

4. เพื่อเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude)

5. เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดี (Behavior)

ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์สำคัญที่กล่าวมาข้างต้นจะส่งผลให้บุคลากรเกิดศักยภาพและมีสมรรถนะที่สูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ความเข้าใจ ทักษะต่างๆ และความสามารถของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้กับองค์การต่อไป

แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ (HRD) ในอดีตถูกเรียกว่า “การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)” ต่อมามีนักวิชาการได้ให้ความสนใจและศึกษาถึงแนวทางวิธีคิดและวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์การ โดยให้ความเห็นว่ากิจกรรมของการพัฒนาบุคลากรในองค์การ คือ กระบวนการของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์การครั้งแรกโดย Leonard Nadler ในปี 1970 ซึ่งได้นิยามความหมายแรกไว้ว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นการกำหนดวิธีการและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (ฟูกิจกาญจน์, 2559) และในปี 1971 นักวิชาการชื่อ Goulet ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมายสูงสุด ด้วยการเข้าถึงใน 3 ลักษณะ คือ (1) ครอบครองสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต (2) ความรู้สึกเข้าถึงตัวตนอย่างแท้จริง และ (3) เข้าถึงศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ (Weinberger, 1998) ต่อมาปี 1976 นักวิชาการชื่อ Craig ได้ให้ความหมายว่าเป็นกิจกรรมซึ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิต (Weinberger, 1998) และจากนั้นได้มีนักวิชาการด้านการศึกษาและด้านบริหารธุรกิจได้ศึกษาแนวคิดในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องมากมาย ตามที่จะได้รวบรวมและเสนอให้ศึกษา ซึ่งความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มแนวคิด ดังนี้

แนวคิดกลุ่มที่ 1 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้ บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานซึ่ง Nadler และ Wiggs (1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดี และสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นได้นั้น ตามแนวคิดของกลุ่มที่ 1 จึงได้เสนอว่าแนวทางการที่จะเป็นเครื่องมือสำคัญให้บุคลากรเกิดศักยภาพสูงตามที่องค์การต้องการนั้นประกอบด้วย 3 เรื่องด้วยกัน คือ

1. การฝึกอบรม(Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบันมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์การ สอดคล้องกับ อาวะกุล (2540) ที่ได้เสนอไว้ว่า เป็นกระบวนการปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้มากขึ้น แต่การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้าง ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน

เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสภาพการแข่งขันผันแปรไปจากที่ได้คาดคะเนไว้

2. การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การ เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ช่วยให้บุคลากรขององค์การได้เพิ่มพูนความรู้ได้แสดงขีดความสามารถของตน ได้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ ศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมา

แนวคิดกลุ่มที่ 2 Jerry W.Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley (2002) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมต่างๆ ที่มีการกำหนดรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเพิ่มเติมศักยภาพ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วนและ 1 การบริหาร คือ

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development – ID.) คือ กิจกรรมที่มุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพต่างๆ ของบุคลากรในองค์การทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติรวมถึงเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางบวกแก่บุคลากรทุกคนในองค์การ และได้ให้นิยามการพัฒนาทัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์การ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญๆ 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยกิจกรรม 3 ลักษณะซึ่งพิจารณาตามระยะเวลาที่เหมาะสม ตามรายละเอียดดังนี้

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการอบรม 2 ลักษณะ คือ 1) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training – OJT.) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริงเป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นลักษณะกลุ่มเล็กๆ ในการปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่งการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนี้จะออกแบบการพัฒนารายบุคคลเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การในปัจจุบันมักจะใช้เครื่องมือการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานในลักษณะการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์การให้มากที่สุด และ 2) การฝึกอบรมโดยไม่ได้อยู่หน้างาน (Off – the - Job Training - Off-JT.) เป็นกระบวนการพัฒนารายบุคคลเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมในแบบห้องเรียน และศึกษา ค้นคว้า ดูงาน จากแหล่งข้อมูลหรือแหล่งความรู้ต่างๆ เป็นต้น

1.2 การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมระยะยาวซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการ

เรียนรู้ ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ โดยตรงแก่บุคลากรขององค์กร การศึกษาจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถ ในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการและเป้าหมายขององค์การ

1.3 การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ โดยเครื่องมือทางการพัฒนาตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามศักยภาพของบุคลากรตามที่องค์การต้องการ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การบริหารเวลา การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development – CD.) คือ กิจกรรมการกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม โดยการกำหนดการวางแผนอาชีพ (Career planning) รวมทั้งดำเนินการจัดการอาชีพ (Career management) เพื่อดำเนินการกำหนดสายความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career path) การพัฒนาและสร้างเสริมทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพเพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงานตามแผนสายอาชีพที่ได้วางไว้เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตงานสำหรับเป้าหมายของบุคลากรเองควบคู่ไปกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development – OD.) คือ กิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์การตามวัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างใดอย่างหนึ่งใน 2 ลักษณะ คือ 1) เพื่อกำหนดการตามเป้าหมายขององค์การใหม่ และ 2) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการกำหนดแผนการดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวินิจฉัยองค์การใน 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านระบบ และ 3) ด้านบรรยากาศองค์การ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นระบบให้มากที่สุด

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management – PM.) คือ การกำหนดกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายเพื่อพิจารณาผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่องโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้

แนวคิดกลุ่มที่ 3 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization – LO.) ได้นั้นจะต้องดำเนินการเป็นแบบการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ระดับ คือ

1. ระดับบุคคล (Individual)

2. ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams)

3. ระดับระบบโดยรวม (The system)

ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) เรียนรู้จากอดีต คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเน้นที่จะศึกษาข้อมูลในอดีตเพื่อเป็นฐานความรู้ 2) เรียนรู้จากปัจจุบัน คือ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และ 3) เรียนรู้จากอนาคต คือ การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กล่าวโดยสรุปจากทั้ง 3 กลุ่มแนวคิดจะพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในองค์การนั้นจะมุ่งเน้นและมีเป้าประสงค์หลัก ๆ 4 ประการ แบ่งเป็นการพัฒนา 3 ด้าน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และ การพัฒนาองค์การกับ 1 การบริหาร คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้เสนอในรายละเอียดแต่ละส่วนต่อไป

การพัฒนารายบุคคล

เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะใหม่ๆ ให้กับพนักงานในองค์กร และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานอันเป็นผลทำให้เกิดการขยายความสามารถในการปฏิบัติงานและการปรับปรุงที่มีความสัมพันธ์กับงานที่พนักงานปฏิบัติในปัจจุบัน การพัฒนาระดับบุคคลสามารถดำเนินการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้กับพนักงาน หรือจัดให้มีการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน หรือการกำหนดให้มีการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Training) เป็นต้น โดยกระบวนการพัฒนารายบุคคลนี้นิยมใช้กิจกรรมสำคัญ 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) การฝึกอบรม (2) การศึกษา และ (3) การพัฒนา เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคล

การพัฒนาอาชีพ

เป็นการมุ่งเน้นหรือระบุถึงสิ่งที่เป็นความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ กิจกรรม และความจำเป็นต่างๆ ของพนักงานในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในอนาคตที่จะเกิดขึ้น การพัฒนาอาชีพยังรวมถึงกิจกรรมระดับบุคคลและองค์กรอีกด้วย โดยกิจกรรมระดับบุคคลประกอบด้วยการวางแผนอาชีพ การตระหนักในอาชีพ และการใช้ประโยชน์จากแหล่งอาชีพ เป็นต้น และกิจกรรมระดับองค์กรประกอบด้วย ระบบตำแหน่งงาน การตรวจสอบระบบ การพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน การให้คำปรึกษา การจัดเตรียมการพัฒนาเส้นทางอาชีพ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพนั้นเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและกลุ่มทีมผู้ปฏิบัติงาน โดยผ่านกิจกรรมสำคัญดังนี้ (1) การวางแผนอาชีพ (2) การจัดการอาชีพ โดยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพตามลักษณะงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละคนต่อไป

การพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การนั้นจะดำเนินการได้ใน 2 วาระหลัก คือ (1) เป็นวาระแห่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ และ (2) เป็นวาระที่จะพัฒนาในด้านต่างๆ ขององค์การ ซึ่งการพัฒนาองค์การนั้นเป็นการปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีแนวทางใหม่ๆ และการหาแนวทางแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เพื่อ

ปรับปรุงให้การปฏิบัติงาน แนวทางดังกล่าวสามารถดำเนินการได้ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกันในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม โครงสร้าง พันธกิจ นโยบาย กระบวนการจัดการ แนวทางการปฏิบัติงาน กลยุทธ์และภาวะผู้นำ ตามขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การจัดตั้งทีมงานพัฒนาองค์การ (2) การวินิจฉัยองค์การ (3) การวางแผนในการพัฒนาองค์การ (4) การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์การ และ (5) การประเมินการพัฒนาองค์การ ซึ่งการพัฒนาองค์การทั้งระบบนี้จะทำให้เกิดการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกันทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านระบบ และด้านบรรยากาศองค์การเพื่อการพัฒนาองค์การในภาพรวมทั้งระบบต่อไป

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกำหนดกิจกรรมที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจะใช้กิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การวางแผนการดำเนินงาน (2) การบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และ (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแต่ละกิจกรรมล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมที่สำคัญที่สุดและถือเป็นเป้าหมายของการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะเป็นการดำเนินงานเพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาบริหารปรับปรุงและพัฒนาต่อเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นซึ่งเน้นที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และส่งผลต่อการพัฒนางานอาชีพและพัฒนาองค์การต่อไป

จากแนวคิดที่ได้เสนอแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 กลุ่มแนวคิดพบว่ามีความสอดคล้องกันนั้นในแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การตั้งแต่ (1) การพัฒนารายบุคคลที่ใช้กิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา (2) การพัฒนาสายอาชีพ ที่ใช้วิธีการวางแผนอาชีพ การจัดการอาชีพ โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดศักยภาพสูงเพื่อความเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป รวมถึง (3) การพัฒนาองค์กรที่เปลี่ยนแปลงปรับปรุงแนวทางสำคัญๆ 3 ส่วนหลัก คือ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบ และบรรยากาศองค์การ ซึ่งทั้งหมดจะต้องใช้กระบวนการและเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาที่ตัวบุคคลเพื่อให้ไปพัฒนาระบบและบรรยากาศองค์การต่อไป และลำดับท้ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ (4) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่องค์การจะนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคลที่มีคุณภาพสูงสำหรับทุกคนในองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการสอนงานและสร้างโอกาสในการสะท้อนกลับผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมต่อไป

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกกิจกรรมที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้นนั้นจะต้อง

ดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ (วงศ์ทองดี, 2556) โดยรูปแบบกิจกรรมจะกำหนดผ่านแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นซึ่ง Delahaye (2005) ได้เสนอแนวทางของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นการในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอนนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะใช้เป็นกิจกรรมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การเพื่อเพิ่มเติมสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) เกิดทักษะ (Skill) มีทัศนคติที่ดี (Attitude) และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ที่ดีได้นั้น นอกจากจะดำเนินการอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนดังกล่าว การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาตามความต้องการจำเป็นการในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจนเป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมได้ตั้งแต่การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพและและการพัฒนาองค์การต่อไป

เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้กันในกิจกรรมสอดแทรกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้น มีหลากหลายวิธีการขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาที่องค์การได้กำหนดขึ้น ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เทคนิค รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ เจตคติที่ดีให้กับบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งเครื่องมือของการพัฒนาที่นิยมใช้ในปัจจุบันมีดังนี้

1. การบรรยายโดยผู้บรรยาย (Instructor) วิธีการนี้เป็นการใช้วิทยากรเป็นสื่อในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ แนวคิด วิธีการ หลักการต่างๆ รวมถึงประสบการณ์ในหัวข้อ และประเด็นการอบรมในครั้งนั้นมายังผู้เข้ารับการอบรม และใช้เอกสารประกอบการบรรยายมาประกอบเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ อบรมความรู้ ทักษะ ความเข้าใจต่างๆ ซึ่งการถ่ายทอด เนื้อหานั้น กระทำผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ซีดีรอม เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งการอบรมรูปแบบนี้มีข้อเสียอยู่ตรงที่ว่า ผู้เรียนรู้บางท่านอาจติดขัดเพราะไม่คุ้นชินกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3. การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้ใช้เรื่องราวเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต มาเป็นแบบคิดในการวิเคราะห์ แก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ฝึกการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของเวลา

และข้อมูลต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผู้รับการอบรมสามารถมองเห็นถึงประเด็นปัญหาต่างๆ และตัดสินใจในแนวทางที่ถูกต้องได้เป็นอย่างดี

4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงบทบาทจำลองตามเรื่องราวที่กำหนดขึ้นในประเด็นที่สื่อถึงวัตถุประสงค์ของการอบรมและพัฒนาในครั้งนั้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้วิธีการต่างๆ ตามบทบาทที่ถูกกำหนดขึ้น กระบวนการนี้สามารถให้ผู้ชมพิจารณาเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมด้วยภายหลังการแสดงบทบาทจำลองสิ้นสุดลงได้

5. การเรียนรู้ด้วยเกมบริหาร (Business , Management Games) เป็นวิธีการจัดกิจกรรมโดยกำหนดให้มีการแข่งขันระหว่างกลุ่มด้วยกิจกรรมที่กำหนดขึ้นให้เกิดตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ในเกมการแข่งขันผู้เข้ารับการอบรมจะต้องฝึกคิด ทดลองดำเนินการ แก้ไขปัญหาต่างๆ รวมถึงฝึกทักษะการเป็นผู้นำ ผู้ตาม และฝึกกระบวนการสื่อสารระหว่างกันภายในกลุ่มอีกด้วย

6. การเรียนรู้ด้วยกิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะต่างๆ รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่ๆ ด้วยกระบวนการของกิจกรรมนันทนาการ ประกอบด้วย กิจกรรมการร้องเพลงสื่อความหมาย การประกอบท่าทางที่เหมาะสม เกมการเคลื่อนไหวต่างๆ โดยวิทยากรจะคอยสอดแทรกแนวคิดต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้กิจกรรมนันทนาการจะสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีระหว่างกันทำให้เกิดการร่วมมือ ร่วมแรงใจกันในการทำงานได้

7. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เป็นวิธีการหนึ่งที่สอดแทรกไปในการบรรยายโดยผู้บรรยาย (Instructor) เพื่อทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติการ โดยนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับฟังมาปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้ที่วิทยากรได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะเป็นกิจกรรมเชิงวิชาการที่ให้คิดวิเคราะห์ สร้างและนำเสนอ หรืออาจเป็นกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม Work Rally ที่เป็นฐานกิจกรรมที่ประยุกต์มาจากแนวคิดต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นถึงประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนานั้นได้

8. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the Job Training) เป็นวิธีการที่องค์การนำมาใช้ฝึกฝนบุคลากรที่เข้ามาใหม่ในระดับปฏิบัติการ เพื่อต้องการให้บุคลากรใหม่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความเข้าใจ ในการทำงานที่องค์การมอบหมาย ด้วยกระบวนการสอนงานและให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานในสถานที่จริงโดยมีพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำแนะนำซึ่งจะทำให้บุคลากรใหม่เกิดความมั่นใจ มีความคุ้นเคย และสามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานในองค์การได้เป็นอย่างดี

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมด คงเป็นแค่วิธีการส่วนมากที่นักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นิยมใช้กันในปัจจุบัน ซึ่งเชื่อว่ายังคงมีอีกหลากหลายวิธีการที่นักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะนำมาเป็นวิธีการในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์ รวมถึงทักษะต่างๆ ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละองค์การที่จะนำวิธีการต่างๆ เหล่านี้ไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น

ส่งผลต่อการพัฒนางานจนสามารถเติบโตในสายงานได้ และสะท้อนถึงความแข็งแกร่งทางการแข่งขันทางธุรกิจขององค์การที่มีความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณากำหนดเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ที่องค์การได้กำหนดขึ้นจากการหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ซึ่งแนวทางการดำเนินการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานได้จริงและเป็นรูปธรรมนั้น จึงขอเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติการเพิ่มเติม ดังนี้

1. ด้านหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ การสอน การอบรม ให้มีความทันสมัยและตรงต่อความต้องการที่แท้จริง

2. ด้านการใช้สื่อในการเรียนรู้ การสอน การอบรม ควรจัดสื่อและเครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ การสอน การอบรม เพื่อดึงดูดความสนใจให้ผู้เข้ารับการอบรม

3. ด้านการจัดการเรียนรู้ การสอน การอบรม ควรจัดให้มีกิจกรรมนำการเรียนรู้ในทุกๆ หัวข้อเพื่อสร้างความน่าสนใจในเนื้อหาต่างๆ

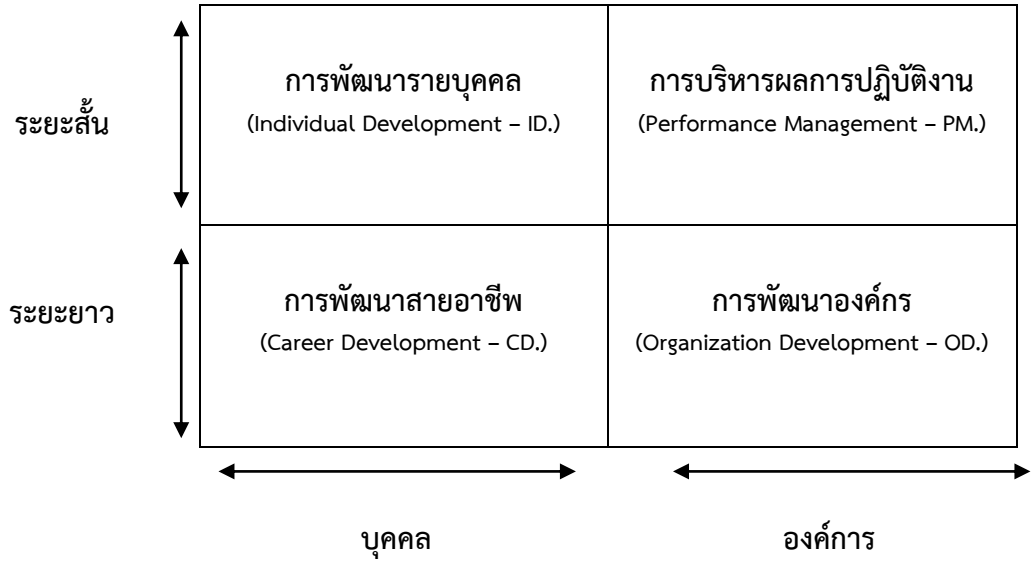
4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนรวม และสร้างบรรยากาศในการแบ่งบันความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในองค์การ

ดังนั้น จากข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การนั้น จำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบและมีการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ที่ทันสมัย มีสื่อมาใช้ประกอบการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความน่าสนใจในเนื้อหา มีการจัดกิจกรรมนำการเรียนรู้เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม และสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแบบองค์รวม กล่าวคือเป็นการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนนั้นเอง

สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการยาวนานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำให้บุคลากรมีศักยภาพหรือความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้นำออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกพัฒนาตลอดเวลา ดังนั้นจากคำกล่าวที่ว่า “ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าต้องพัฒนาให้ทันโลก” คำกล่าวนี้แสดงให้ทราบถึงความหมายเชิงลึกที่ว่า “ทรัพยากรมนุษย์” คือ สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ขององค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development – HRD.) จึงเป็นรูปแบบที่ทำให้มนุษย์เจริญงอกงาม มีสมรรถนะและศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ บุคลากรมีศักยภาพทั้งความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ทัศนคติและมีพฤติกรรมการทำงานที่

เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยมีกิจกรรมหลัก ๆ 4 แนวทาง ประกอบด้วย 1) การพัฒนารายบุคคล 2) การพัฒนาอาชีพ 3) การพัฒนาองค์การ และ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Jerry W.Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley (2002) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development – HRD.) ทั้ง 4 แนวทางสำคัญโดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนารายบุคคลที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ระยะสั้น การพัฒนาอาชีพมุ่งผลสัมฤทธิ์ระยะยาวที่ตัวบุคคล การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นที่องค์การแต่มุ่งผลสัมฤทธิ์ระยะสั้น และการพัฒนาองค์การที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ระยะยาว ตามภาพประกอบที่ 1 ที่แสดงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะเห็นได้ว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบนั้นจะช่วยส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรในองค์การ มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใน การทำงานที่ดี ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยมีแนวทางการพัฒนาที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้นและสามารถพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไป



ภาพที่ 1 ภาพแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
ที่มา Jerry W.Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley (2002)

References

Arwakul, Vijit. (2540). **Training**. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.

Delahaye. (2005). **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management**. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Fukijkan, Chotechawal. (2559). **Human Resource Development**. Bangkok: Se-Education Public Company Limited.

Griffin, R. W. (1997). **Management**. 5th ed. Houghton: Miffin.

----------. (1999). **Management**. 6th ed. Boston: Houghton Griffin.

Gilley, Jerry W., Eggland, Steven A. and Ann Gilley, Maycunich. (2002). **Principles of Human Resource Development**. (2nd ed.). Reading, MA.:Perseus.

Nadler, Leonard, and Wiggs, Garland D.. (1989). **Managing Human Resource Development**. San Francisco: Jossey-Bass.

Riwmongkol, Teeradej. (2555). **Human Resource Development**. Bangkok: Ramkhamhaeng University Printing House.

Wongthongdee, Sirapassorn. (2558). **Human Resource Development**. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.

Weinberger, L.A. (1998). **Commonly Held Theories of Human Resource Development**. Human Resource Development Inter-national.