

---

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

พต.ดร. บิสดาร์ก เวชยาบhatt

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

---

“ทรัพยากรมนุษย์” ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ดังจะได้เห็นจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐ และจะมีผลต่อการลงทุนด้านอื่นๆ และรัฐพึงสนับสนุนเงินงบประมาณตลอดจนทรัพยากรด้านการพัฒนาบุคคลอื่นๆ อย่างจริงจัง (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8)

เมื่อสังคมวิวัฒนาการมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งที่ต้องคำนึงคือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการบริหารงานในองค์กรต่างๆ จึงเน้นที่ความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) และความสามารถ (ability) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ ในอันที่จะปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

---

---

การที่จะนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมที่จะรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร

### **ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวทางใหญ่ๆ คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยมีวิธีการ 3 ประการ คือ (Leonard Nadler 1980 : 5)

**การฝึกอบรม (Training)** เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

**การศึกษา (Education)** การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ

---

---

ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในองค์การแล้วการศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับงานในอนาคต (Future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่งการให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน

การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การต้องการ การพัฒนาองค์การนั้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

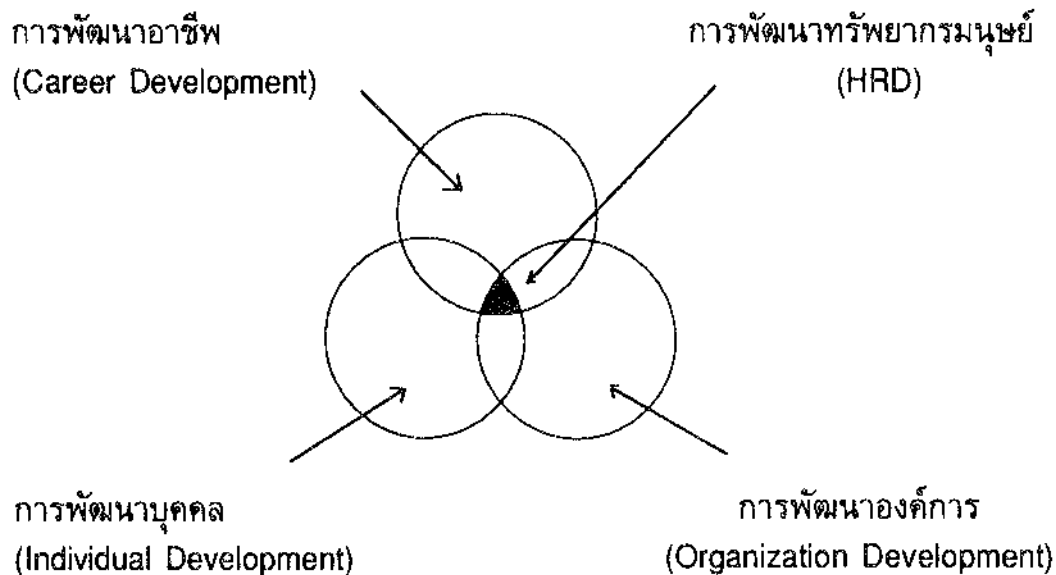
2. แนวคิดประการที่สองคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ

- 2.1 การพัฒนาบุคคล (Individual Development)
  - 2.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
  - 2.3 การพัฒนาองค์การ (Organization Development)
- (Gilley & Eggland 1990 : 5, 13)

---

---

**แผนภาพที่ 1**  
**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ**  
**Gilley & Egglan (1985 : 14)**



ตามแนวคิดนี้บทบาทหลักของ HRD จะครอบคลุมถึง 1) ผู้บริหาร (administrator) 2) ผู้ให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (career counselor) 3) วิทยากร (instructor/facilitator) 4) ผู้พัฒนาเอกสาร (HRD material development) 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (organizational change agent) และ 6) นักวิจัย (researcher)

จากแผนภาพที่ 1 จะเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนจะมีจุดร่วมกันคือ การปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมร่วมกันขององค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน

3. แนวคิดที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนา

---

---

องค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ในระดับบุคคล (individual) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (work groups or teams) และระดับระบบโดยรวม (the system) (Woolner, 1992 : 41)

กระบวนการในการเรียนแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (อดีต) 2. การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน 3. การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

### **ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากฝ่ายบริหารทั้งในเรื่องของการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การ นอกจากฝ่ายบริหารจะให้ความสนับสนุนแล้วยังต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานหลายหน่วยงานในองค์การที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญงานที่จะทำการอบรมด้วย

ผู้ที่จะควบคุมการฝึกอบรมนี้ควรที่จะเป็นบุคคลในระดับบริหาร เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้ทันทีที่มีความต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของกำไร-ขาดทุนโดยตรง การที่บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นก็หมายความว่าองค์กรมีผลผลิตมากขึ้น คือมีกำไรสูงขึ้นด้วยผู้ควบคุมการฝึกอบรมจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะให้บุคลากรมีความรู้มากขึ้นทั้งงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันและงานที่จะต้องทำในอนาคต

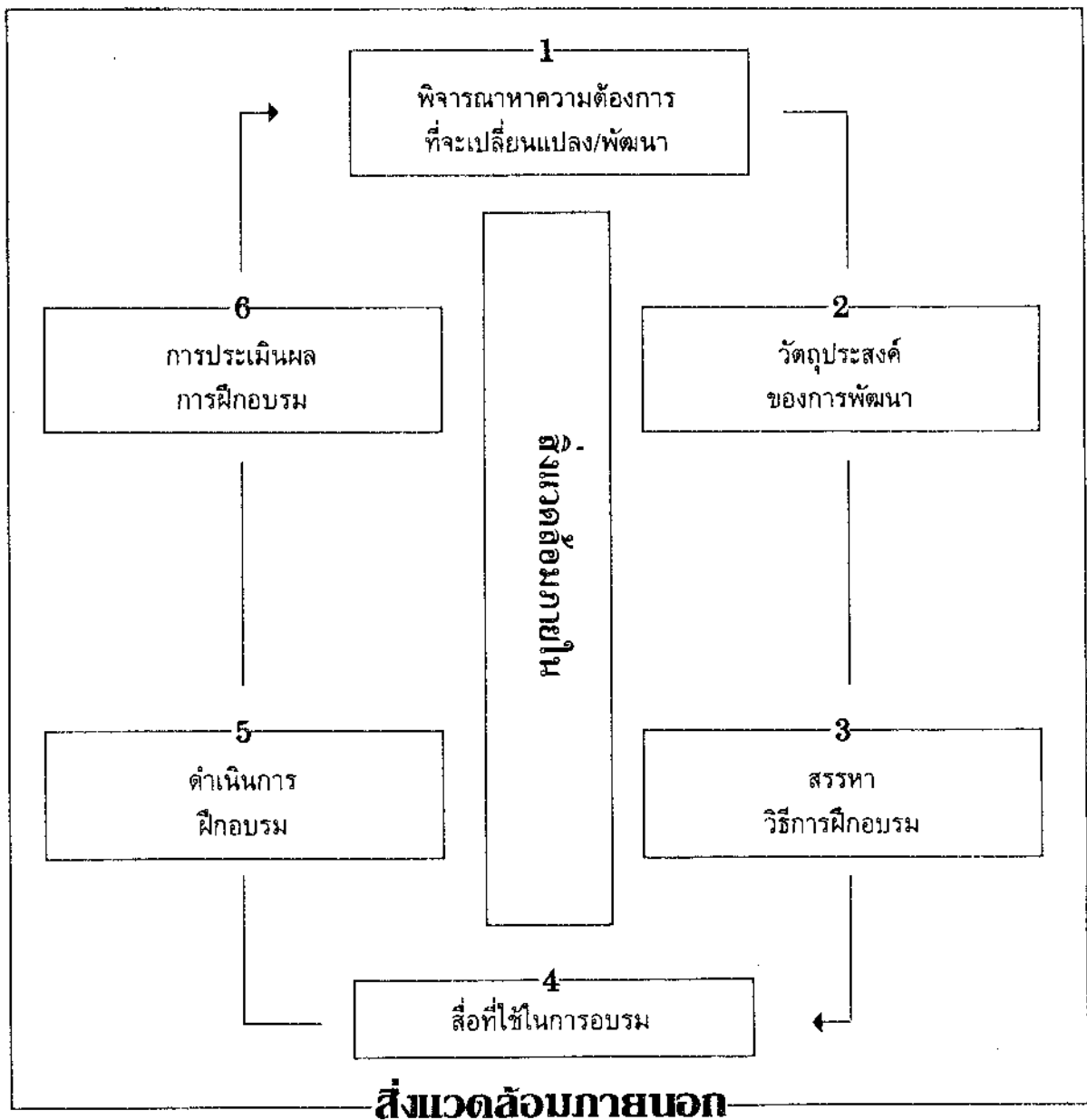
## ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์



ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากปัจจัยต่างๆ ที่ได้กล่าวไปแล้ว สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มจากการพิจารณาหาความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง การกำหนดวัตถุประสงค์รูปแบบในการพัฒนา ดำเนินการจนถึงขั้นของการประเมินผล ดังรูปภาพข้างล่าง



---

---

ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่ง  
ออกได้เป็น 6 ขั้นตอน

1. การสำรวจสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะพัฒนาที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การเลือกสรรวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา
4. การเลือกสื่อหรือสื่อทัศนูปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม
5. การนำไปปฏิบัติ
6. การประเมินผลการฝึกอบรม

## **1. การสำรวจสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะพัฒนาที่เกี่ยวกับ ทรัพยากรมนุษย์**

ในเบื้องต้น เราจำเป็นต้องประเมินดูก่อนว่า องค์กรของเรา มีความต้องการพัฒนาในลักษณะใด จะศึกษา ฝึกอบรม หรือต้องการให้มีการปรับปรุงพัฒนา ซึ่งวิธีการดำเนินการในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งนั้น อาจจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไปแล้วแต่องค์กร แต่ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตามก็ต้องจัดให้เป็นระบบ ในการที่จะตัดสินใจได้ว่าจะใช้รูปแบบใดนั้น เราจำเป็นต้องวิเคราะห์งานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์ระบบการจัดการขององค์กร
2. วิเคราะห์งานแต่ละประเภท
3. วิเคราะห์ในเรื่องของบุคลากร

ซึ่งในที่นี้ การวิเคราะห์การจัดการขององค์กรจะเป็นตัวที่จะบอกให้เรารู้ว่าควรจะดำเนินการพัฒนาไปในรูปแบบใด ทั้งนี้เพราะการ



---

---

ดำเนินการต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การด้วย ซึ่งจะต้องตระหนักในเรื่องเหล่านี้ไว้เสมอ

การวิเคราะห์ลักษณะและรายละเอียดของงานต่างๆ จะทำให้เราได้ข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงเพื่อให้ได้งานที่มีมาตรฐาน

การวิเคราะห์ในเรื่องของบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคคลที่ควรจะได้รับการฝึกอบรม หรือบุคคลเหล่านั้นใครจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งในเรื่องการวิเคราะห์บุคลากรนี้เราจะต้องมีมาตรฐานในการวิเคราะห์ บุคลากรที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่เรากำหนดไว้ก็ไม่ใช่ความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม

**การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม** เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถบรรลุตามเป้าหมาย และช่วยแก้ปัญหา องค์การจะต้องมีการสำรวจหาว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดถึงต้องมีการฝึกอบรม มีเรื่องอะไรบ้างที่จะบ่งบอกว่าควรจะมีการฝึกอบรม ในการหาความจำเป็นมีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

**การเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เช่น**

- โดยการศึกษารายละเอียดวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนหน้าที่และลักษณะงานขององค์การโดยละเอียด
- โดยการสอบถามผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ
- โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ

---

---

งานในองค์การ

- โดยการศึกษาจากเอกสาร เช่นบันทึกการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือผลการประเมินผลครั้งก่อน

## **การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะทำได้ใน 3 ระดับ คือ**

1. **Organization Analysis** คือ การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม ข้อมูลเช่น ทักษะความชำนาญของพนักงาน โครงสร้างขององค์การ ภารกิจของหน่วยงาน นโยบาย เป้าหมาย รวมทั้งแผนงานต่างๆ ขององค์การ

2. **Task Analysis** เป็นการวิเคราะห์ตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์การว่าในแต่ละงานมีงานย่อยๆ อะไรบ้าง จำเป็นที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อกำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. **Person Analysis** เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะของพนักงานแต่ละคน ว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร เพื่อที่จะช่วยแก้ไข อาจทำได้โดยการสังเกต การสัมภาษณ์หรือการใช้แบบสอบถาม

นอกเหนือจาก 3 วิธีที่กล่าวมานี้การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจแบ่งออกตามความจำเป็นของพนักงาน 2 ประเภท คือ

### **1) การหาความจำเป็นของพนักงานใหม่**

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแบบนี้ สามารถหาได้โดยการวิเคราะห์งานที่พนักงานเหล่านั้นจะต้องเข้ามาทำงาน โดยศึกษา

---

---

รายละเอียดเกี่ยวกับงานนั้นๆ เพื่อกำหนดทักษะเฉพาะที่จะใช้กับงานโดยทั่วไปจะหาข้อมูลได้จากการพิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงาน (jobdescription) และคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งนั้น (job specification) วิธีการหาความจำเป็นแบบนี้เรียกว่า Task Analysis.

## **2) การหาความจำเป็นของพนักงานประจำในปัจจุบัน**

ซึ่งเรียกว่า Performance Analysis โดยดูจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าพนักงานแต่ละคน มีปัญหาที่ควรจะได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้างและกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## **2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

ถ้าเราไม่กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน การพัฒนาบุคคลก็จะไม่ประสบความสำเร็จ การประเมินผลการฝึกอบรมก็ทำได้ยาก เนื่องจากเราไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจน

## **3. การเลือกสรรวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา**

ในการที่จะเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งจำเป็นที่จะต้องดูความเหมาะสมต่างๆ ด้วย วิธีการแบบหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับพนักงาน แต่ไม่เหมาะสมกับระดับผู้บริหาร หรือบางวิธีอาจจะใช้ได้ทั้งสองระดับก็เป็นได้

แต่ในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงๆ นั้น จำเป็นที่จะต้องใช้นักวิชาชีพเข้ามาดำเนินการอบรม อาจเป็นโรงเรียน สถาบันต่างๆ ที่สอนเกี่ยว

กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ทั้งนี้เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญอยู่แล้ว จึงจำเป็นจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ ว่าทำการฝึกสอนเพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

	ประเภทของบุคลากร			ช่วงเวลาที่ปฏิบัติ	
	ผู้บริหาร นักวิชาชีพ	พนักงาน นักปฏิบัติการ	ทั้งสอง ประเภท	On the job ในเวลา	Off the job นอกเวลา
Coaching			x	x	
Games	x				x
Cases	x				x
Discussion	x				x
Behavior modeling	x				x
In-basket training	x				x
Internships	x			x	
Role playing	x				x
Job rotation			x	x	
Programmed instruction			x		x
Lecture			x		x
Apprenticeship		x		x	
Simulators		x			x

---

---

## รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. Coaching เป็นวิธีการที่หัวหน้างานจะสอนงานลูกน้องเป็นการสอนตัวต่อตัว หัวหน้างานที่ดีต้องมีศิลปะในการพูด มีความต้องการอยากถ่ายทอดความรู้ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. Games คือการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา อาจใช้ในการคัดเลือกทดสอบผู้มาสมัครงาน
3. Cases เป็นวิธีการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดสอบแนวคิดของตนเอง ฝึกทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา
4. Discussion เป็นการแบ่งกลุ่มการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่ออภิปรายในหัวข้อที่กำหนด
5. Behavior modeling เป็นการใช้วิดีโอที่จัดทำขึ้น เพื่อแสดงถึงการแก้ปัญหา ว่าแต่ละคนมีวิธีการอย่างไร การทำวิดีโอเข้ามาใช้ จะช่วยให้แต่ละคนมองเห็นข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองได้ทางหนึ่ง
6. In-basket training เป็นเทคนิคการอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหาร เพื่อดูความสามารถในการบริหาร เช่น รู้จักการจัดลำดับความสำคัญของงานหรือได้รู้จักการมอบหมายงานหรือไม่

- 
- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 7. Internships             | เป็นการฝึกปฏิบัติจริง   |
| 8. Role playing            | เป็นการแสดงบทบาทสมมติ ผู้รับการอบรม จะสมมุติหน้าที่และลองแสดงตามเหตุการณ์ จำลอง   |
| 9. Job rotation            | เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หน้าที่ หรือตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และ ประสบการณ์   |
| 10. Programmed Instruction | เป็นบทเรียนที่เขียนขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียน เรียนด้วยตนเองเหมือนกับกำลังได้รับการ สอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้สอน โดยบทเรียน จะให้ความรู้ครั้งละน้อยๆ ตามลำดับแล้วให้ผู้ เรียนตอบคำถาม หลังจากตอบคำถามแล้ว สามารถรู้คำตอบได้ว่าถูกหรือผิด |
| 11. Lecture                | การบรรยายใช้ในการอบรมเพื่อต้องการ เพิ่มพูนความรู้   |
| 12. Apprenticeship         | การฝึกงาน   |
| 13. Simulators             | เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยการ แสดงเหตุการณ์หรือเรื่องราวให้เห็นเหมือนจริง โดยผู้อบรมจะเป็นผู้แสดงและให้คนอื่นสังเกต   |

#### 4. การเลือกอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา

สื่อหรืออุปกรณ์นั้นมีส่วนช่วยในการฝึกอบรมและการพัฒนา อย่างมาก ทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การเลือก

---

---

อุปกรณ์ในการอบรมนั้นจะช่วยทำให้การอบรมง่ายขึ้น อาจจะเป็น วีดีโอ ภาพยนตร์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรม เป็นสำคัญ

## 5. การนำไปปฏิบัติ

การฝึกอบรมต่างๆ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าผู้ที่เข้าร่วมการอบรมไม่มีความมั่นใจการอบรมนั้นๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองได้ ดังนั้นผู้ฝึกอบรมจะต้องสร้างความเชื่อมั่นนี้ให้กับผู้เข้ารับการอบรมก่อน ในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบางครั้งมีปัญหามากมาย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ทำการฝึกอบรมได้แสดงออกในเชิงที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกที่มีความสลับซับซ้อนหรือยาก ดังนั้นในการฝึกอบรมแต่ละครั้งวิทยากรจึงเป็นหัวใจที่สำคัญ

ในการอบรมหลักสูตรที่เริ่มใช้ใหม่ๆ วิทยากรจะต้องมีความเชี่ยวชาญที่จะปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เหมาะสมกับสภาพทั่วไป มิฉะนั้นการอบรมอาจจะได้รับการต่อต้านและไม่ประสบความสำเร็จ

ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ การเลือกเวลาที่เหมาะสมระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งอาจมีระยะเวลาที่ไม่สอดคล้องกันก็เป็นได้

ในการอบรมทุกครั้งจำเป็นที่จะต้องมีการจัดบันทึกพฤติกรรมหรือขีดความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อจะได้ทราบว่า บุคคลเหล่านั้นมีความก้าวหน้าไปอย่างไรบ้าง ในการฝึกอบรมบางครั้งจะต้องใช้วิทยากรจากแหล่งต่างๆ ที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องนั้นๆ เข้ามาช่วยด้วย

---

---

ในสมัยปัจจุบันได้มีการฝึกอบรมสมัยใหม่ขึ้น คือการฝึกอบรมแบบทางไกล โดยผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องมารวมกลุ่มกันที่ใดที่หนึ่ง แต่สามารถฝึกอบรมได้ตามที่ทำงานและสถานที่ที่ตนต้องการได้

## 6. การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมจะทำให้ทราบว่าผลการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมานั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ โดยทั่วไป จะประเมินในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้คือ

- เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่อบรม
- วิทยากร
- ระยะเวลา สถานที่ อุปกรณ์ที่ใช้
- การจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะส่งผลในทางบวกก็ต่อเมื่อผลผลิตขององค์การสูงขึ้น จึงควรจะมีการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมว่าเป็นอย่างไร โดยทั่วไป รูปแบบของการประเมินผลจะมีอยู่ 4 ระดับ คือ

1. Reaction คือการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึก ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรในด้านเนื้อหา วิทยากร เอกสาร อุปกรณ์
2. learning เป็นการวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้าง จากหลักสูตร โดยดูจากเป้าหมายของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้
3. Behavior เป็นการพิจารณาว่าผู้เข้ารับการอบรมได้มีการ



---

---

เปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหลังจากที่ได้มีการอบรม  
หรือไม่อย่างไร

4. Results เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบโดยรวม  
ของการฝึกอบรมที่มีต่อองค์กร

### **เทคนิคในการสอนงาน**

เนื่องจากการสอนงานนั้นมีลักษณะเป็นการสอนตัวต่อตัว ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้สอน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้เรียน) เป็นอย่างมาก ควรพิจารณาในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายนี้คือ

- ผู้เรียนและผู้สอนมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- ผู้เรียนและผู้สอนมีผลประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน
- ผู้เรียนและผู้สอนมีความสนใจร่วมกัน
- ผู้เรียนและผู้สอนมีความเคารพศรัทธาซึ่งกันและกัน
- ผู้เรียนและผู้สอนมีความตั้งใจที่จะเรียนและรับรู้ รวมทั้งแก้

ปัญหาร่วมกัน

นอกจากบรรยากาศที่จำเป็นต่อการสอนงานแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การสอนงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ข้อที่ควรพิจารณาในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายนี้คือ

- เนื้อหาของเรื่องที่จะสอนนี้ ควรหลีกเลี่ยงเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน
- การสอนงานควรตั้งเป้าหมายว่าจะช่วยปรับปรุงการทำงาน

---

---

ให้ดีขึ้น ไม่ใช่เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

- วิธีการสอนงานควรใช้ทั้งการแนะนำสาธิตให้ดูและให้มีการซักถามจะได้ผลมากกว่าเป็นการสั่งหรือสอนแต่ฝ่ายเดียว การซักถามยังจะช่วยให้สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้เรียนและผู้สอนเป็นไปด้วยดีด้วย

การสังเกตเป็นเทคนิคสำคัญอีกประการหนึ่งที่จำเป็นในการสอนงาน การสังเกตนี้สามารถทำได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางตรงก็โดยการที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความก้าวหน้าอย่างไร ส่วนทางอ้อมก็โดยจากผลการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออาจจะสอบถามผู้ร่วมงาน การสังเกตควรทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยควรสังเกตดูพฤติกรรมการทำงานก่อนที่จะมีการสอนงานและเปรียบเทียบกับพฤติกรรมหลังจากที่มีการสอนงานแล้ว เพื่อดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรือไม่ อย่างไร

การสอนงานนี้เป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายและสะดวกกว่าการฝึกอบรมมาก ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ ไม่มีห้องอบรม หรือหลักสูตรที่กำหนดตายตัว อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเรียนรู้พฤติกรรมในการทำงานซึ่งกันและกันทุกหน่วยงานจึงควรที่จะนำเทคนิควิธีการนี้ไปใช้และในความเป็นจริงเทคนิคนี้ก็ได้นำมาใช้อยู่แล้วในการทำงานปกติประจำวัน

## **การพัฒนาองค์การ**

คือการปรับปรุงองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งในที่นี้เป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การจากสภาวะหนึ่งไปสู่อีกสภาวะหนึ่ง ซึ่งมีผลกระทบต่อทั้งบุคคล กลุ่มและโครงสร้างขององค์การเอง การเปลี่ยนแปลง

---

---

องค์การมิใช่จะกระทำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วเท่านั้น แม้ในสภาวะปกติ ก็อาจจะเปลี่ยนแปลงได้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งย่อมมีทั้งผู้ที่ชอบและไม่ชอบ ซึ่งอาจมีผลทำให้เกิดการต่อต้าน และทำให้ความร่วมมือต่างๆ ลดน้อยลงโดยการอธิบาย แนะนำชี้แจงดึงให้เขาเข้ามามีส่วนร่วม หรือทำการทดลองใช้ในส่วนย่อย ก่อน

การเกิดกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นนานแล้ว กระแสต่อต้านมักเกิดจากพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์การทำงานนาน เมื่อพนักงานคิดว่าผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้ผลประโยชน์ของเขา ลดน้อยลงหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นขัดแย้งกับความต้องการของเขา

### **การลดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง**

1. สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ
2. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
3. ให้บุคลากรมีส่วนร่วม

การพัฒนาองค์การสามารถกระทำได้ 2 ระดับด้วยกัน คือ

1. การปรับตัวในระดับกายภาพ คือ การปรับเปลี่ยนในลักษณะที่มองเห็นเป็นรูปธรรม เช่น การปรับโครงสร้างของการบังคับบัญชา การปรับเปลี่ยน กฎ ระเบียบต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน เป็นต้น วิธีการที่จะก่อให้เกิดการปรับตัวทางกายภาพที่สำคัญ มีอยู่ 3 วิธี คือ การขยายงาน (Job enlargement) การสร้างคุณภาพ

---

---

(Job enrichment) และการหมุนเวียนงาน (Job rotation)

2. การปรับตัวที่มองไม่เห็นเป็นรูปธรรม เช่น การปรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนทัศนคติให้มีความเข้าใจในเป้าหมายของการร่วมกัน เป็นต้น



---

---

## สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนเกี่ยวกับมนุษย์ในระยะยาว (long term investment) ในอันที่จะเพิ่มคุณค่าของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ศักยภาพของคน รวมทั้งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาที่เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยไม่คำนึงว่าทำแล้วจะกำไรหรือขาดทุน

องค์กรควรทำการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ อย่างจริงจังโดยต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานทุกหน่วยและที่สำคัญต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานต้องระบุเป็นนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนว่าพนักงานในแต่ละระดับควรได้รับการส่งเสริมความรู้ในด้านใด

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของมนุษย์ เชื่อว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ซึ่งนอกจากที่องค์กรต้องพัฒนาแล้ว องค์กรยังต้องดูแลให้เขาได้มีโอกาสแสดงความสามารถในด้านต่างๆ ด้วย



---

---

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2539

แผนพัฒนาคนและสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย

### ภาษาอังกฤษ

1. Nadler, Leonard and Nadler, Zeace. **Corporate Human Resource Development.** New York : Van Nostrand Reinhold, 1980.
2. Gilley, Jerry W., and Egglund, Steven A. **Principles of Human Resource Development.,** New York : Addison Wesley, 1990.
3. Woolner, Paul, "The Purposes and Stages of the Learning Organization." **Thresholds in Education.** Vol. XVII. NOS. 2&3 (May & August, 1992.)
4. Mondy R. Wayne and Robert M. Noe. **Organization Change and Human Resource Development 4<sup>th</sup> ed.** Boston : Allyn and Bacon, 1990.
5. Singer, Marc G. **Human Resource Management** Boston : PWS-KENT Publishing Company, 1990.

