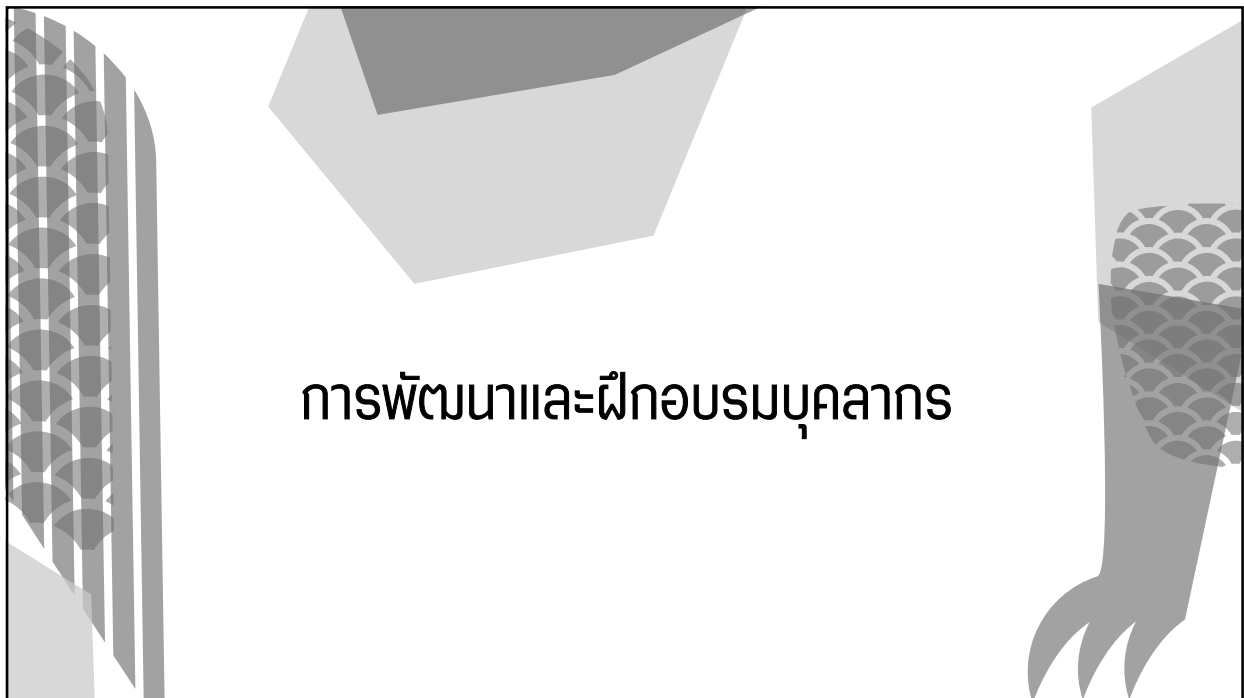


การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ดร.อิทธิชัย สีดำ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา



การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร

วิวัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เราสามารถแบ่งวิวัฒนาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 3 ยุค ได้แก่

1. ยุคก่อนประวัติศาสตร์
2. ยุคประวัติศาสตร์
3. ยุคสมาคมวิชาชีพ

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แอนโทนี่ แคคมา และ เพอร์ริว (Anthony, Kacmar & Perrew, 2002: p. 323) ได้กล่าว ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงานโดยสามารถนำเอาความรู้ นั้นมาใช้โดยทันทีหรือใช้ในอนาคต

เวอร์เนอร์ ชูเออร์ และแจ็กสัน (Werner, Schuler, & Jackson, 2012, p. 245) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กิจกรรมที่มีเจตนาเพื่อเพิ่มศักยภาพ (Competencies) ของพนักงานในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เวอร์เนอร์ และ เดซิโมน (Werner & DeSimone, 2009, p. 10) ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติ ของพนักงานแต่ละคน

วิลตัน (Wilton, 2013, p. 222) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นสภาพการณ์ที่ ปวงชนบุคคล ทีมงาน และองค์การมีความต้องการ การพัฒนา รวมถึงการ ออกแบบ การนำไปปฏิบัติ การประเมินผลการเรียนรู้และการพัฒนา

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006, p. 535) ได้ระบุว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการ วางแผนและปรับปรุงแก้ไขระบบของพฤติกรรม ตลอดจนการเรียนรู้ โปรแกรม และ คำแนะนำ ที่ สามารถทำให้แต่ละคนมีขีดความสามารถ ความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่จำเป็น เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น เป็น 3 ลักษณะ=
ประการแรก เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์การ
ประการที่ สอง ประโยชน์ต่อผู้บริหาร
ประการที่สาม ประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงาน

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ต้องการให้พนักงานในองค์กรพัฒนาฝีมือ, ทักษะการทำงาน, ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่างๆ
ที่ดีขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการทำงานให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมาก
ยิ่งขึ้น

เพื่ออุดรอยรั่วของข้อบกพร่องต่างๆ ที่ทำให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด ตลอดจนแก้ไข
ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น

เพื่อให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ให้ทุกคนรู้สึกถึงการดูแลขององค์กร ส่งเสริม
พัฒนาศักยภาพตลอดจนความสามารถให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ สร้างความก้าวหน้าให้เป็น
รูปธรรม

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการใช้วัดผลพนักงาน ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนคาดการณ์ศักยภาพขององค์กร

เพื่อใช้วางแผนงาน วางแผนธุรกิจ ตลอดจนวางทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ เพื่อให้พนักงานมีความภักดีกับองค์กร ทั้งยังเป็นการรักษานักงานไว้ให้ต้องการร่วมงานกับองค์กรในระยะยาวด้วย

เพื่อให้ทุกคนตั้งแต่พนักงาน, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR), ฝ่ายบริหาร, ตลอดจนองค์กร เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดใหม่

กรอบแนวคิดใหม่ทางด้านการพัฒนาคนในองค์กร มีเนื้อหาครอบคลุมในประเด็นที่สำคัญต่างๆ ดังนี้

1. การบูรณาการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development - HRD) เข้าด้วยกัน คือ

- 1) พัฒนารายบุคคล (Individual Development - ID) เช่น การฝึกอบรมและ พัฒนา
- 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Planning & Development - CD) เพื่อให้เติบโตในองค์กร
- 3) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development - OD) เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ องค์กร รูปแบบใหม่ที่มีความทันสมัยมากขึ้น

การพัฒนาศักยภาพคนตามกรอบแนวคิดใหม่

กรอบแนวคิดใหม่ทางด้านการพัฒนาคนในองค์การ มีเนื้อหาครอบคลุมในประเด็นที่สำคัญต่างๆ ดังนี้

1. การบูรณาการด้านพัฒนาศักยภาพบุคคล (Human Resource Development - HRD) เข้าด้วยกัน คือ

- 1) พัฒนารายบุคคล (Individual Development - ID) เช่น การฝึกอบรมและ พัฒนา
- 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Planning & Development - CD) เพื่อให้เติบโตในองค์การ
- 3) การพัฒนาองค์การ (Organizational Development - OD) เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ องค์การ รูปแบบใหม่ที่มีความทันสมัยมากขึ้น

การพัฒนาศักยภาพคนตามกรอบแนวคิดใหม่

2. การบูรณาการดังกล่าว จะต้องมุ่งเน้นที่บุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งเป็นการพัฒนา จาก การเรียนรู้ของบุคคล ไปสู่กลุ่มการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้

3. จะต้องทำควบกันทั้ง 3 เรื่อง คือ ID, CD และ OD องค์การจึงจะพัฒนาไปสู่ ความสำเร็จ ในการแข่งขันระดับโลกที่ไร้พรมแดนได้

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. มาตรฐานจากคู่แข่ง ซึ่งปัจจุบันเป็นยุคไร้พรมแดน ยุคแห่งการสื่อสาร ฉะนั้นมาตรฐานจึงควรเป็นมาตรฐานโลก หรือมาตรฐานในระดับสากลนั่นเอง
2. มาตรฐานจากลูกค้าหรือผู้รับบริการ ลูกค้าหรือผู้รับบริการคือบุคคลที่สำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ ฉะนั้นมาตรฐานที่เรากำหนดนั้นควรเป็นมาตรฐานที่มาจากลูกค้าด้วย

วิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาบุคคล ควรจะต้องเป็นตาม ขั้นตอน ดังนี้ คือ

- การหาความจำเป็น
- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การเลือกวิธีการที่เหมาะสม
- การกำหนดโครงการ
- การดำเนินการพัฒนาบุคคลตามโครงการ
- การประเมินผลและติดตามผล

วิธีการการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์

ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรมีข้อที่ต้องพิจารณา ด้วยกันคือ ต้องพิจารณาความต้องการทั้งหมดขององค์การหรือหน่วยงานเป็นส่วนรวม พิจารณาความต้องการที่จะมีการปรับปรุงเฉพาะอย่าง ในเรื่องความรู้และทักษะของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง รวมทั้งควรพิจารณาศักยภาพของผู้ที่ครองตำแหน่งที่ต้องการจะพัฒนาและความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาบุคลากรเกิดจากมโนทัศน์ต่าง ๆ ที่เห็นความสำคัญได้ดังนี้
(1) ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกที่ประกอบเป็น คณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้นถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

วิธีการการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์

- (2) การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การบรรจุเข้าทำงานไปจนกระทั่งปลดเกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดเวลา
- (3) ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์ได้อย่างกว้างขวาง
- (4) แผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรจัดทำขึ้นเพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง

วิธีการการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์

(5) ความมุ่งมั่นประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมการพัฒนา ก็เพื่อให้ระบบสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของคนในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

(6) การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน อันจะเป็นการจูงใจของบุคลากรได้ทราบว่าการพัฒนาเป็นหนทางที่ก่อให้เกิดความพอใจขององค์การและของตนเองได้

วิธีการการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์

(7) แผนงานพัฒนาที่ความต้องการที่จะพัฒนาระบบงานทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน กลุ่ม หรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ตลอดไป

วิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี ดังนี้

(1) การประชุมพิเศษ การประชุมพิเศษเป็นการแนะนำให้ผู้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การได้ เรียนรู้ รู้จักงานที่จะปฏิบัติ การประชุมพิเศษอาจจัดในระยะเวลาสั้น ๆ หรือใช้เวลานานหลายวันก็ได้ ในหลายแห่งมีการจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentors) เพื่อคอยให้คำแนะนำเรื่องการใช้ชีวิต และสนับสนุนบทบาทของหัวหน้างานให้กับพนักงานใหม่ในเรื่องการสอนงานเพื่อให้พนักงานเข้าใจ

วิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(2) การสอนงาน การสอน (Coaching) คือวิธีการพัฒนาอีกแบบหนึ่งที่หน่วยงานทั้งหลายคนนำมาใช้กับพนักงานหรือผู้บังคับบัญชา การสอนแบบนี้โดยมากจะเป็นระหว่างนายจ้างผู้มีประสบการณ์กับพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์ที่น้อยกว่า ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงาน และการบริหารภายในองค์การได้ประสบผลสำเร็จ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้แล้วยัง ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นตรงกันและทำงานกับแบบมีความคิดไปใน ทิศทางเดียวกัน

วิธีการการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์

(3) การส่งไปศึกษาดูงาน การส่งไปศึกษาดูงานเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์การ ที่ไปดูจะได้เห็นรูปแบบของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์การ มีโอกาสได้ซักถาม ปัญหากับผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นบรรยากาศการอริยาบถต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและเข้าใจในขั้นตอนการทำงานจากของจริง

วิธีการการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์

(4) การส่งไปศึกษาต่อ การส่งไปศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุดอีกวิธีหนึ่ง เพราะบุคลากร ได้มีโอกาสไปหาความรู้หรือทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ โดยมี 3 วิธีคือ

1) วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาการทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา

2) วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาเพิ่มเติม (Returning or Upgrading)

3) การลาศึกษาต่อ

วิธีการการพัฒนาศักยภาพมนุษย์

(4) การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการฝึกหัดงานขององค์การจัดให้พนักงานใหม่ และพนักงานเก่า เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และเกิดความชำนาญในเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์ มีการปรับปรุงพัฒนาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน