

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT: TYPE, METHOD & IMPLEMENTATION GUIDELINE

โชติชวัล พุทธิกาญจน์¹

บทคัดย่อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็นสามรูปแบบ ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน การศึกษา คือ การมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำเนินชีวิต และเตรียมพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นต้น ส่วนการฝึกอบรม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การบรรยาย การระดมสมอง การสาธิต ฯลฯ และการสนับสนุน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพเฉพาะบุคคลในการปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การใช้แนวทางชุมชนนักปฏิบัติ เป็นต้น การศึกษาจึงมีขอบข่ายที่กว้างกว่าการฝึกอบรม และการฝึกอบรมจะมีขอบข่ายที่กว้างกว่าการสนับสนุน อย่างไรก็ตามทั้งสามรูปแบบสามารถนำมาพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ได้ทั้งแปดด้าน ได้แก่ ด้านศาสนา ด้านสุขภาพ ด้านสติปัญญา ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านเจตคติ ด้านประสบการณ์ และด้านบุคลิกภาพ ส่วนขั้นตอนในการพัฒนานั้นควรเริ่มจากการประเมินความจำเป็น การวางแผน การเตรียมการ การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากการพัฒนาทั้งในเชิงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษา การฝึกอบรม การสนับสนุน

Abstract

There are three kinds of human resource development covering education, training, and supporting. The purpose of education is to develop human resources to be ready for their living and working such as formal education, non-formal education, informal education, etc. Training is designed to develop the capacity of human resources in their work, for example lecture, brainstorming, demonstration, etc., whereas supporting is intended to increase personal capacity such as coaching, job rotation, community of practice, etc. Therefore, education has wider ranges than training. At the same time, training has wider scopes than supporting. However, all three types are designed to develop human potentials in eight aspects: religion, health, intelligence, knowledge, skills, attitude, experience, and personality. The process of development should start from need

¹ อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ E-mail: dr.chotcha-one@hotmail.com

assessment. Later, planning, preparation, and implementation will be done. Lastly, evaluating the results of development and implementation will be conducted both in terms of efficiency and effectiveness to provide further improvement.

Keywords : Human Resource Development, Education, Training, Supporting

บทนำ

การพัฒนานั้นเริ่มขึ้นตั้งแต่มนุษย์ถือกำเนิด เพราะมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาสิ่งต่างๆ รวมถึงตัวเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้ นอกจากนี้มนุษย์ยังต้องมีการพัฒนาเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เพื่อการแบ่งเบาภาระงานซึ่งกันและกัน รวมถึงมีการพัฒนาลูกหลานของตน เพื่อให้ดำเนินชีวิตต่อไปได้เมื่อตนเองได้สิ้นชีวิตไปแล้ว ซึ่งสภาวะดังกล่าวถือเป็นหน้าประวัติศาสตร์หนึ่งของการพัฒนามนุษย์บนโลกใบนี้

ต่อมาเมื่อวันเวลาผ่านไป มนุษย์มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น มีการใช้เงินเป็นตัวแทนในการซื้อขาย จนกลายเป็นโลกเชิงเศรษฐกิจที่ก่อตัวในรูปขององค์กร จากการพัฒนาเพื่อแค่การดำเนินชีวิต ก็เปลี่ยนเป็นการพัฒนามนุษย์เพื่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจ หรือเพื่อผลประโยชน์ทางสังคม มนุษย์จึงกลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานของทุกองค์กร คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หรือ Human Resource Development (HRD) จึงถูกใช้เป็นครั้งแรกโดย Nadler (1990: 1.3) ซึ่งเขาได้นิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกำหนด และจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

นักวิชาการท่านอื่นๆ ก็กล่าวไปในทางเดียวกัน เช่น Walton (1999: 52) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของคน Yorks (2005: 6) ก็เช่นกัน เขากล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับ Swart et.al. (2005: 3) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวกับการปรับปรุงมนุษย์อย่างต่อเนื่องเพื่อการแข่งขัน คล้ายกับ Swanson & Holton (2001: 4) ที่อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

กระบวนการพัฒนาความสามารถของมนุษย์เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ Gilley, Eggland & Gilley (2002: 2-4) ที่เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หนึ่งในกระบวนการสำคัญที่จะเพิ่มศักยภาพขององค์กร

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกระทำเพื่อปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงมนุษย์ให้มีความศักยภาพ (Potentials) ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้น ผู้รับผิดชอบจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักในการนำเสนอบทความฉบับนี้

รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ

แม้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะถูกอธิบาย และนำมาปฏิบัติในประเทศไทยได้ระยะหนึ่งแล้ว แต่อาจยังไม่มี ความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็นสามรูปแบบ คือ การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการสนับสนุน (Supporting)

1. การศึกษา คือ การมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำเนินชีวิต และเตรียมพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นห้าวิธี วิธีแรก คือ การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนามนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง ซึ่งได้แก่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง รวมถึงระดับอุดมศึกษา และบัณฑิตศึกษา โดยมีการ

จัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบ และกำหนดเวลาเรียนที่ค่อนข้างแน่นอน

วิธีที่สองคือ การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนามนุษย์ที่พลาดโอกาสจากการศึกษาในระบบ โดยเปิดโอกาสให้สมัครเข้าศึกษาโดยไม่จำกัดอายุ และจะมีความยืดหยุ่นในเรื่องของหลักสูตร และเวลาเรียน โดยผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และตามวันเวลาที่สะดวก หรือที่เรียกว่าการศึกษาผู้ใหญ่ ส่วนวิธีที่สามคือ การศึกษาระยะสั้น (Short-Term Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนามนุษย์เพื่อให้สามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ในอนาคตอันใกล้ โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาที่มีหลักสูตร และกำหนดเวลาที่กระชับคือ ตั้งแต่สามเดือนถึงหนึ่งปี เช่น การศึกษาหลักสูตรภาษาอังกฤษกับสถาบันต่างประเทศ หรือการศึกษาเพื่อขอประกาศนียบัตรเฉพาะทาง เป็นต้น

อีกวิธีหนึ่งคือ การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นการศึกษาด้วยตนเองเป็นหลัก โดยการศึกษาตามความสนใจของแต่ละบุคคลในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะไม่มีกฎระเบียบ และกำหนดที่แน่นอนของเรื่องราว เวลา สถานที่ และค่าใช้จ่าย และวิธีสุดท้ายคือ การศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) คือ การศึกษาตลอดทั้งชีวิตมนุษย์ โดยอาจรวมทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น และการศึกษาตามอัธยาศัยเข้าด้วยกัน

2. การฝึกอบรม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีอยู่หลายวิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การให้ข้อมูลกับผู้เริ่มงานใหม่ เนื้อหาโดยทั่วไปจะเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร เช่น ประวัติขององค์กร รายนามผู้บริหาร รวมไปถึงโครงสร้าง วัฒนธรรม และพันธกิจขององค์กร ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีการแจ้งเกี่ยวกับกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และวิธีการปฏิบัติงานเบื้องต้น และอาจนำชมสถานที่ทำงานเพื่อเพิ่มความเข้าใจ และความคุ้นเคยกับสถานที่ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งหมด

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เริ่มงานใหม่ได้เตรียมความพร้อม และสามารถปรับตัวให้ปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร

สำหรับวิธีที่มักจะเป็นพื้นฐานในการฝึกอบรม คือ การบรรยาย (Lecture) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด ลักษณะของสถานที่ฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเหมือนกับห้องเรียนทั่วไป คือ ผู้บรรยายจะอยู่ด้านหน้า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนั่งแถวหน้ากระดาน หรืออาจเป็นแถวตอนลึกสองแถวหรือมากกว่า และเว้นที่ว่างระหว่างแถว เพื่อให้ผู้บรรยายสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สะดวกขึ้น การจัดสถานที่ควรเว้นระยะระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยากรให้มีระยะห่างพอสมควร กล่าวคือ ไม่ใกล้จนวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกอึดอัด และไม่ไกลจนเป็นข้อจำกัดในการมองเห็น อาจใช้สื่อประกอบการบรรยายโดยต้องมีระยะห่างและความสูงที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเห็นได้ชัดเจนโดยไม่มีสิ่งกีดขวาง

อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลงานหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม อาจใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม การจัดสถานที่ในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจใช้แบบการบรรยาย แต่ในกรณีที่ต้องการให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็น

วงกลม หรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน การฝึกอบรมวิธีนี้จึงใช้ได้ทั้งกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนน้อยและจำนวนมาก

ในกรณีที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกใช้ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ อาจใช้การระดมสมอง (Brainstorming) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์กรอย่างอิสระในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยจะงดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงไม่ควรเกรงกลัวคน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง แต่หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมาก ควรใช้วิธีแบ่งกลุ่มย่อยในการฝึกอบรม และหากต้องการข้อสรุปจากความคิดที่หลากหลาย อาจใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ (Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อดี ข้อเสีย แล้วหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกให้กับประเด็นนั้น

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มมุมมองใหม่ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจใช้การฝึกอบรมแบบกรณีศึกษา (Case Study) ซึ่งเป็นการนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงจากองค์กรอื่นมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) รวมถึงโอกาสพัฒนา (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ขององค์กรกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ และบูรณาการ (Apply & Integration Thinking) ซึ่งอาจใช้กรณีศึกษาเดียว โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาและปฏิบัติแบบเดียว ซึ่งจะจัดสถานที่แบบบรรยาย หรืออาจใช้การแบ่งกลุ่มย่อยแบบหนึ่งกลุ่มต่อหนึ่งกรณีศึกษา จากนั้นแต่ละกลุ่มจะต้องส่งตัวแทนมานำเสนอหลังจาก

การศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้นการฝึกอบรมแบบระดมสมอง การอภิปราย และการใช้กรณีศึกษาจึงควรจัดให้นั่งแบบวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากันโดยแบ่งกลุ่ม แปรถึงสิบคน เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีมไปในขณะเดียวกัน

สำหรับ การปฏิบัติงานที่เป็นการใช้เครื่องจักร หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ อาจต้องใช้การสาธิต (Demonstration) ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เพื่อความปลอดภัย และป้องกันความผิดพลาดที่จะส่งผลกระทบต่อผลผลิต การจัดสถานที่ฝึกอบรมจึงควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นการสาธิตได้อย่างชัดเจนโดยอาจจัดแบบเดียวกับการฝึกอบรมแบบบรรยาย หรือนั่งแบบครึ่งวงกลม ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากอาจต้องใช้จอขนาดใหญ่ ซึ่งตั้งอยู่ในระดับความสูงที่เหมาะสม เพื่อขยายภาพการสาธิตให้ชัดเจนขึ้น ประเด็นสำคัญคือจำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติงานจริงจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคุ้นเคย และเชี่ยวชาญกับการใช้เครื่องจักร หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ มากขึ้น อาจใช้การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง จึงควรมีจอภาพขนาดใหญ่เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้มองเห็นอย่างชัดเจน วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ จึงเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) การปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ องค์กรอาจเพิ่มประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการศึกษาดูงาน (Observation) ซึ่งหมายถึง การไปพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานในองค์กรอื่นที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกันโดยมีผู้บรรยายประกอบ ประเด็นสำคัญของการฝึกอบรมวิธีนี้

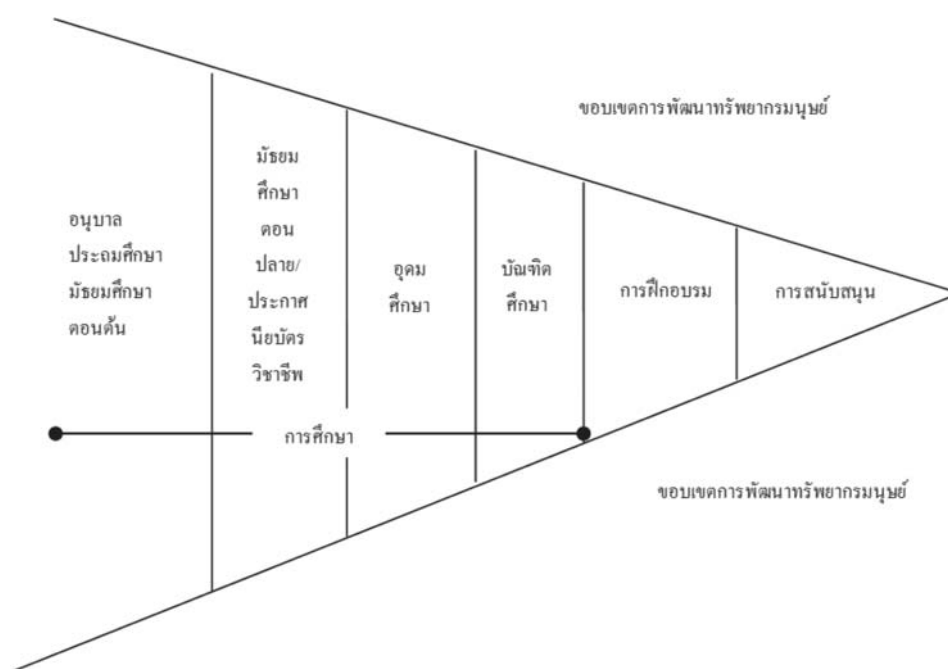
จะอยู่ที่การเลือกสถานที่ โดยจะต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเมื่อเสร็จสิ้นจากการศึกษาดูงานแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและนำเสนอวิธีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน และอีกวิธีที่ผู้เขียนจะนำเสนอ คือ การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health Training) คือการที่องค์กรจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายสำหรับบุคลากร และสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพที่พร้อมต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ส่วนการสนับสนุนจะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพเฉพาะบุคคลในการปฏิบัติงานสามารถทำได้โดย การฝึกสอน (Coaching) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์ให้เสมือนจริง และสอนวิธีการปฏิบัติงานอย่างเฉพาะเจาะจงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกันโดยมีกำหนดเวลา การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาจนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไรก็ตาม หากต้องการสนับสนุนบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในอนาคต หรือเพื่อแก้ไขปัญหา และ

อุปสรรคที่เกิดขึ้น อาจเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หรือที่เรียกว่ากระบวนการให้คำปรึกษา (Counseling)

อนึ่ง องค์กรยังสามารถสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้นจากการสร้างความคุ้นเคยกับองค์กร โดยการที่ให้ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกันหรือที่เรียกว่า ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ส่วนกรณีที่ต้องการสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานแทนกันได้ในภาวะจำเป็น องค์กรอาจใช้การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน หรือที่เรียกว่าการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) นอกจากนี้อาจพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยสนับสนุนให้มีการรวมตัวอย่างไม่เป็นทางการสำหรับบุคคลที่มีความสนใจ และปฏิบัติงานในสายเดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาตนเองได้อีกหนึ่ง หรือที่เรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติ (Community Of Practice: COP)

จากการอธิบายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีสามรูปแบบ ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน ซึ่งมีขอบเขตการพัฒนาที่แตกต่างกัน โดยผู้เขียนจะนำเสนอเป็นแผนภาพเพื่อเสริมความเข้าใจดังนี้



ภาพ 1 : ขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จะเห็นว่า การศึกษามีขอบเขตการพัฒนาที่กว้าง และจะเริ่มแคบลงเมื่ออยู่ในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ส่วนการฝึกอบรมจะเน้นไปที่การปฏิบัติงาน ซึ่งจะดำเนินการกับกลุ่มบุคคล สำหรับการสนับสนุนมีจุดเน้นไปที่การปฏิบัติงานเช่นกัน แต่จะเฉพาะเจาะจงไปที่ตัว

บุคคลมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีประเด็นอื่นที่แตกต่างกัน ระหว่างการศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน โดยผู้เขียนจะสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบตามประเด็นสำคัญ ดังนี้

ตาราง 1 : ความแตกต่างของการศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	ลักษณะการดำเนินการ	สถานที่	ค่าใช้จ่าย
การศึกษา	เพื่อการดำเนินชีวิต และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน	สามารถศึกษาได้ตลอดชีวิต	สามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเอง หรือเป็นหมู่คณะ	ในสถานศึกษา หรือ ไม่จำกัดสถานที่	ปานกลาง ถึง ค่อนข้างสูง
การฝึกอบรม	เพื่อการปฏิบัติงาน	มีกำหนดเวลาเริ่ม และสิ้นสุด	ดำเนินการเป็นหมู่คณะ	ในสถานที่ทำงาน หรือนอกสถานที่ทำงาน	ปานกลาง ถึง ค่อนข้างสูง
การสนับสนุน	เพื่อการปฏิบัติงาน เฉพาะบุคคล	มีทั้งแบบกำหนดเวลา เริ่มเวลาสิ้นสุด หรือ แบบต่อเนื่องตลอดการปฏิบัติงาน	ดำเนินการแบบ หนึ่งต่อหนึ่ง	ในสถานที่ทำงาน หรือนอกสถานที่ทำงาน	ค่อนข้างต่ำ หรืออาจ ไม่มีค่าใช้จ่าย

จากตารางข้างต้น จะเห็นว่าการศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน มีความแตกต่างกัน ในหลายประเด็น จึงควรเลือกรูปแบบและวิธีการให้เหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ควรจะต้องทราบเกี่ยวกับศักยภาพของมนุษย์แต่ละด้านที่จะต้องพัฒนา ด้านแรก ได้แก่ ด้านศาสนา ซึ่งหมายถึง ความรู้ความเข้าใจในแก่นแท้ของศาสนา และความสามารถในการนำมาปฏิบัติในชีวิตประจำวันจนส่งผลดีต่อตนเอง ครอบครัว องค์กร สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก ด้านที่สองคือ ด้านสุขภาพ หมายถึง ความแข็งแรงทางร่างกายที่แสดงถึงความพร้อมอย่างเต็มทีในการปฏิบัติงาน ด้านที่สามคือ ด้านสติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ บำรุงการ และสร้างสรรค์ ส่วนด้านที่สี่คือ ด้านความรู้

หมายถึง ความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการดำเนินงาน ด้านที่ห้า คือ ด้านทักษะ ซึ่งหมายถึง ศักยภาพเชิงปฏิบัติในการดำเนินงาน ส่วนด้านที่หกคือ ด้านเจตคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และมุมมองต่องาน บุคคล องค์กร และทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน สำหรับด้านที่เจ็ดคือ ด้านประสบการณ์ ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่ถูกสะสมมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และสุดท้ายด้านที่แปดคือ ด้านบุคลิกภาพ จะหมายรวมถึงคุณลักษณะของบุคคลซึ่งปรากฏให้เห็นได้ทั้งรูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ การแต่งกาย การเดิน การนั่ง การยืน การพูด และ อากัปกิริยาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน นอกจากนี้เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้จริง ผู้เขียนจึงได้แสดงจุดเน้นการพัฒนาของแต่ละรูปแบบ แต่ละวิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 : จุดเน้นการพัฒนาของรูปแบบ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการพัฒนา	จุดเน้นการพัฒนา							
	ศาสนา	สุขภาพ	สติปัญญา	ความรู้	ทักษะ	เจตคติ	ประสบการณ์	บุคลิกภาพ
การศึกษา								
1. การศึกษาในระบบ	✓	✓	✓	✓		✓		
2. การศึกษานอกระบบ				✓				
3. การศึกษาระยะสั้น				✓	✓		✓	
4. การศึกษาตามอัธยาศัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การศึกษาตลอดชีวิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การฝึกอบรม								
1. การบรรยาย	✓			✓		✓		
2. การปฐมนิเทศ				✓		✓		
3. การสาธิต				✓	✓			
4. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ			✓	✓	✓	✓		
5. การระดมสมอง			✓					✓
6. การอภิปราย			✓					✓
7. การใช้กรณีศึกษา			✓	✓			✓	
8. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน				✓	✓		✓	

ตาราง 2 : จุดเน้นการพัฒนาของรูปแบบ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

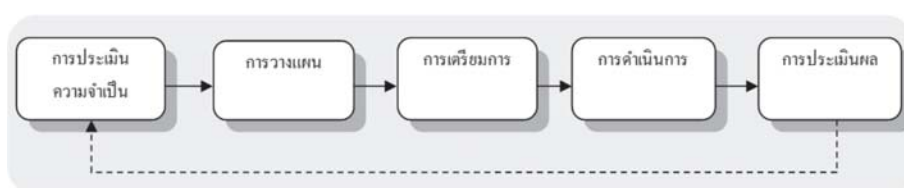
รูปแบบการพัฒนา	จุดเน้นการพัฒนา							
	ศาสนา	สุขภาพ	สติปัญญา	ความรู้	ทักษะ	เจตคติ	ประสบการณ์	บุคลิกภาพ
9. การศึกษาดูงาน				✓		✓	✓	
10. การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ		✓						✓
การสนับสนุน								
1. การฝึกสอน				✓	✓			
2. ระบบพี่เลี้ยง				✓		✓	✓	✓
3. การให้คำปรึกษา				✓		✓	✓	
4. การหมุนเวียนงาน				✓	✓	✓	✓	
5. ชุมชนนักปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละรูปแบบ แต่ละวิธีมีจุดเน้นในการพัฒนาที่แตกต่างกัน จึงควรเลือกใช้รูปแบบ และวิธีการให้เหมาะสม ส่วนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรจะเริ่มจากการประเมินความจำเป็น (Need Assessment) คือ การประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในปัจจุบัน กับศักยภาพที่องค์กรคาดหวัง หากมีความแตกต่างกันจึงกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาในเชิงพฤติกรรม และดำเนินการพัฒนาในประเด็นที่แตกต่างตามจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาตามที่อธิบายไว้ข้างต้น

จากนั้นจึงดำเนินการวางแผนการพัฒนา (Development Planning) โดยการกำหนด ระยะเวลา สถานที่ วิทยากร เครื่องมืออุปกรณ์ อาหาร งบประมาณ รวมถึงรูปแบบ และวิธีการพัฒนาดังที่อธิบายไว้ข้างต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างแบบประเมินเพื่อประเมินผลการดำเนินการพัฒนา และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจาก

การพัฒนาทั้งในเชิงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เมื่อวางแผนเรียบร้อยแล้วจึงจัดเตรียมสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ อาหาร การประสานกับวิทยากร และรายละเอียดอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างสะดวก และจะต้องพยายามดำเนินการ และควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเวลา และวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้น จึงเข้าสู่การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งการประเมินผลสามารถแบ่งได้เป็นการประเมินผลการดำเนินการในประเด็นที่เกี่ยวกับระยะเวลา สถานที่ วิทยากร เครื่องมืออุปกรณ์ อาหาร งบประมาณ รูปแบบ และการดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากการพัฒนาทั้งในเชิงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แล้วจึงนำผลการประเมินมาประเมินความจำเป็นในการพัฒนาต่อไป



ภาพ 2 : แสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตาม แม้จะได้ทราบถึงรายละเอียดต่างๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว สิ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ การที่ผู้ดำเนินการจะต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีความร่วมมือเมื่อเขาเห็นว่า เป็นประโยชน์ต่อตัวเขาเชิงปฏิบัติในทันที จึงต้องใช้การจูงใจไม่ใช่การบังคับ นอกจากนี้การพัฒนามีต้องสอดคล้องกับประสบการณ์เดิม อีกทั้งบรรยากาศในการพัฒนาจะต้องไม่เคร่งเครียด ไม่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกผ่อนคลาย ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประสบความสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร

สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็นสามรูปแบบ คือ การศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน การศึกษา คือ การมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำเนินชีวิต ส่วนการฝึกอบรม และการสนับสนุน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยเน้นที่กลุ่มบุคคล และตัวบุคคลตามลำดับ การพัฒนาทั้งสามรูปแบบมีความแตกต่างกัน และมีอยู่หลายวิธี จึงควรเลือกใช้ให้เหมาะสม ส่วนกระบวนการในการพัฒนานั้นควรเริ่มจากการประเมินความจำเป็น การวางแผน การเตรียมการ การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผล

บรรณานุกรม

- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development*. 2nd ed. Cambridge: Perseus.
- Nadler, L. (1990). Human resource development. pp. 1.1-1.47. In L. Nadler & Z. Nadler, eds. *The handbook of human resource development*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2005). *Human resource development: Strategy and tactics*. Chennai: Charon Tec Pvt.
- Walton, J. (1999). *Strategic human resource development*. London: Financial Times Management.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: South Western Thomson.



Chotchawan Fukijkarn received his Bachelor Degree of Arts Major in Applied Arts Design from Rajabhat Institute Chandrakasem in 2002. In 2005, he graduated Master of Education Program in Human Resource Development from Ramkhamhaeng University. Next, In 2010, he graduated Doctor of Philosophy in Human Resource Development from Burapha University. He is currently a full time lecturer in Faculty of Business Administration, Huachiew Chalermprakiet University.