

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างคณะนิติศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาหลักการที่สำคัญดังนี้

2.1.1 แนวคิดและความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลากหลายความหมาย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันไปตามพัฒนาการของศาสตร์แห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คำว่า พัฒนา (Development) หมายถึง การเจริญเติบโตของมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในสถานการณ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างกันออกไป (เชาว์ โรจนแสง, 2553)

Arther M. Whitehill, Jr (อ้างใน เชาว์ โรจนแสง, 2553) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการฝึกอบรมและการให้การศึกษาคือฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะกับงาน และให้การศึกษาคือทำให้ความรู้เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ได้ คำว่าการศึกษา Whitehill ได้กล่าวไว้กว้างครอบคลุมถือว่าการให้ความรู้ การที่ทรัพยากรมนุษย์ศึกษาวิธีการบริหารงานในองค์กรหรือฝึกงานในหน้าที่งานใหม่ที่สูงขึ้น ซึ่งถือว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นการให้ความรู้ แม้การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) และการขยายคุณค่าของงาน (Job Enrichment) ก็ถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะกิจกรรมดังกล่าวเป็นการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และเป็นการเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษางานในความรับผิดชอบของตนเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น สามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ด้วยคามหมายดังกล่าว Whitehill มองแต่เพียงทำงานเป็นหลัก R.Wayne Pace (อ้างใน เชาว์ โรจนแสง, 2553) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น การที่พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุมถึงการพัฒนา

บุคคลให้รู้จักการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและพัฒนาปรับปรุงให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการพัฒนาองค์การและการพัฒนาอาชีพของทรัพยากรมนุษย์

Harbison F.H. และ Myers, C.A (อ้างใน เชาวน์ โรจนแสง, 2553) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการของการเพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในสังคม สำหรับในด้านเศรษฐศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการเพิ่มทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ ในด้านรัฐศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการเตรียมทรัพยากรมนุษย์สำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการการเมืองในระบอบประชาธิปไตย จากความหมายดังกล่าว ได้มองทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนที่มีค่าและให้ผลตอบแทน ซึ่งในอดีตองค์กรต่างๆไม่เคยคิดที่จะลงทุนในทรัพยากรมนุษย์แม้แต่นโยบายของประเทศหรือนโยบายขององค์กรในอดีตไม่ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควรการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านการศึกษา สาธารณสุข อาหาร น้ำดื่ม และการจ้างงาน หรือแม้แต่เมื่อเข้ามาทำงานแล้วยังต้องลงทุนกันต่อไป

Leonard Nadler (อ้างใน เชาวน์ โรจนแสง, 2553) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่สังคม เศรษฐกิจและการเมือง เปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งการฝึกอบรม (Training) เป็นสำคัญและต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมุ่งไปสู่การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มุ่งการทำกิจกรรม 3 ประการ คือ 1.การฝึกอบรม(Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งการทำงานในปัจจุบัน 2.การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งการทำงานในอนาคต 3. การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งการปฏิบัติงาน แต่มุ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการของไทยอีกจำนวนไม่น้อยที่ได้อธิบาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายความหมาย ล้วนแล้วแต่ทรงสนะของแต่ละคน

อรุณ รักรธรรม (2540) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลคือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง โดยการพัฒนาบุคคลจะครอบคลุมกิจกรรมที่มีลักษณะ เป็นการเพิ่มพูนใน 3 ด้าน คือ

- 1.ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน
- 2.ทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 3.โอกาสความก้าวหน้าสำหรับหน้าที่ที่สูงขึ้น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2551) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบของคำสองคำที่มารวมกัน ได้แก่ การพัฒนา (Development)

และทรัพยากรมนุษย์ (Human) ซึ่งได้นำแนวคิดของทฤษฎีระบบ ที่ประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ มาใช้อธิบายความหมาย คือ ปัจจัยนำเข้า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีมูลค่า การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพคือการปรับเปลี่ยนเครื่องมือให้สามารถปรับเข้าได้อย่างเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กร

สมบัติ กุสุมาวดี (2553) มองว่าการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสายงานที่เป็นดาวรุ่งขององค์กรต่างๆทั้งในภาครัฐกิจเอกชนและแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐราชการ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเองไปด้านไหน ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องของคนทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร อยู่ที่คุณภาพของคนในองค์กรนั้น

ศิริกัศสรส์ วงศ์ทองดี (2556) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยอธิบายเป็นสองความหมายคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายกว้าง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายแคบ ดังนี้ การพัฒนาในความหมายกว้างคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปที่มวลมนุษยชาติไม่เลือกถิ่นที่เกิด ที่อยู่อาศัย สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ลักษณะทางกายภาพหรือทางจิตใจ ตลอดจนความเชื่อและศรัทธาในระบบความคิดที่ใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิต พยายามค้นหาความหมาย วิธีการ และเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาใช้ได้กับมนุษย์ทุกคน เป็นการพัฒนามนุษย์ในระดับสังคม ประเทศ และสากล มุ่งองค์การหลายระดับที่ถูกคาดหวังให้ร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค เช่น กระทรวง ทบวง กรมของรัฐบาลในทุกๆประเทศ นอกจากนี้สิ่งที่เป็นหลักการหรือวัตถุประสงค์สำคัญตามที่นักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ศาสนาของแต่ละศาสนาและหน่วยงานองค์กรต่างๆ ในระดับสากลยึดมั่นและแสดงเป้าหมายไว้ชัดเจนเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือการให้มนุษย์ทุกคนมีความสุข พันทุข์มีอิสระ เสรีภาพ สังคมมีสันติสุข และภราดรภาพได้อย่างยั่งยืน

ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายแคบนั้น หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะประสบการณ์ใหม่ๆ และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามที่ต้องการ

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ทั้งที่เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรและปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบงาน ทักษะ ค่านิยมร่วม ลีลาการบริหารงานของผู้บริหาร และทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปัจจัยแวดล้อมภายนอกอาจจำแนกออกเป็นปัจจัยแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และปัจจัยแวดล้อม

ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการคู่แข่ง ผู้ควบคุมและผู้สนับสนุน (อ้างใน เชาวน์ โรจนแสง, 2553)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งที่ท้าทายในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) สภาพการณ์แข่งขันในปัจจุบันทำให้ประเทศและองค์กรต่างๆต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) ให้เหมาะสมกับงาน สถานะสังคมและเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ เทคโนโลยี และข่าวสาร ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว(อ้างใน เชาวน์ โรจนแสง, 2553) ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีความรู้ มีทักษะ และมีสมรรถนะซึ่งติดอยู่ในตัวทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแต่ละคนมี ซึ่งการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมในทุกด้านย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารงานขององค์กรเพื่อการเติบโตและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้สภาพการณ์ การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงภายใต้ยุคแห่งโลกาภิวัตน์

2.1.2 วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อกล่าวถึงวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คนทั่วไปมักมองว่าเป็นวิธีการและเทคนิคเกี่ยวกับการฝึกอบรม แต่ทว่าความเป็นจริงแล้ว วิธีการและเทคนิคการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการและเทคนิคประเภทหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่ทว่ายังมีวิธีการอื่นๆ อีกที่สามารถจะนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2553)

ผลจากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น Development Dimension International หรือ DDI พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนในลักษณะของกระบวนการ ซึ่งกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การประเมินช่องว่าง (Gap) การพัฒนา
- 2) กำหนดวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ และ/หรือการพัฒนา
- 3) การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงภายในองค์กร

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 กิจกรรม ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

- 1) การประเมินหาช่องว่างในการพัฒนา เป็นการประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่ควรจะมีในแต่ละช่วงเวลา กับความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่

เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ผลการเปรียบเทียบระหว่างความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่มี กับความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่ควรจะมีนี้ เรียกว่า ช่องว่างในการพัฒนา ซึ่งถ้าหากมีวิธีการในการสร้างเสริมความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติเพื่อเชื่อมช่องว่างให้ ทัดเทียมกันได้แล้ว จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ จากนั้นจะ นำข้อมูลไปจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

2) การกำหนดวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้และ/หรือการพัฒนา จุดมุ่งหมายที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานก็คือ การทำให้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เท่าเทียมกับความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นอาจต้องใช้วิธีการและเทคนิคที่แตกต่างกันในการที่จะพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้เกิดความรู้ การพัฒนาทักษะ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติ

อย่างไรก็ตาม บางกรณีการจะสร้างความรู้ พัฒนาทักษะหรือปรับทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาจต้องใช้วิธีการและเทคนิคการพัฒนาหลายๆวิธีการร่วมกันเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาในสิ่งที่ต้องการต้องการก็ได้

สำหรับวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานสามารถกระทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายได้แก่

- 2.1) การพัฒนาด้วยตนเอง
- 2.2) การพัฒนาที่เข้าร่วมกับผู้อื่น
- 2.3) การรับมอบหมายงานอย่างมีเป้าหมาย
- 2.4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 2.5) การแนะนำหนังสือให้อ่าน เป็นต้น

3) การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงภายในองค์กรอาจกล่าวได้ว่าเป็นการสูญเสียเปล่าอย่างยิ่ง ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา ฝึกฝน หรือเรียนรู้ โดยเฉพาะความรู้ ทักษะ สมรรถนะหรือทัศนคติแล้ว ไม่ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างจริงจัง การพัฒนาในลักษณะดังกล่าวไม่ถือว่าเป็นการพัฒนาที่ครบทั้งกระบวนการ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างบริบูรณ์ ควรที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติใหม่ๆ นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง พร้อมกันนั้นควรจะต้องมีข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้วย อย่างไรก็ตามเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะใหม่ๆไปปรับใช้กับการทำงานจริงแล้ว ควรจะต้องทบทวนความรู้ และทักษะนั้นๆว่าใช้ได้ผลจริงในทางปฏิบัติหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ข้อมูลจากการทบทวนนี้ควรจะได้้นำไปปรับปรุงการใช้ทักษะ ความรู้ สมรรถนะ ในด้านนั้นๆในโอกาสต่อไปด้วย ทั้งนี้ เพราะทุกครั้งที่มีการปรับใช้ทักษะและความรู้ทั้งหลายทั้งปวงจะทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ทักษะใหม่ๆ แก่

ผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้นการปรับปรุงความรู้ ทักษะหลายๆครั้ง อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

2.1.3 กระบวนการและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีการดำเนินงานเป็นลำดับขั้นตอนตามกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้มีผู้กำหนดลำดับขั้นตอนไว้แตกต่างกันออกไป ในที่นี้จะได้อธิบายถึงแนวคิดการจัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Herbert G. Heneman และคณะ และของ Jack j. Phklips ดังนี้ (อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2553)

Herbert G. Heneman และคณะ ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไว้ 4 ขั้นตอน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1) การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการระบุปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการอันเนื่องมาจากทรัพยากรขาดความรู้ความสามารถ และบ่อยครั้ง เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสถานะแวดล้อมไม่ทันเพราะไม่ได้มีการพัฒนาในการทำงานอย่างต่อเนื่องปัญหานี้มีความสำคัญต่อองค์การที่สามารถแก้ไขได้โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา ทั้งที่เป็นการพัฒนาในรูปแบบต่างๆโดยองค์การและการสนับสนุนให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่ได้ระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วขั้นต่อไปก็จะเป็นการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีมาก ทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยตรงและโดยอ้อมเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดแผน กลยุทธ์ให้สนองตอบต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายใต้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มี ขั้นตอนการจัดสรรในการกำหนดแผนกลยุทธ์จะเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการเพื่อจัดลำดับความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นต่อไปก็จะจัดสรรทรัพยากรให้แก่แต่ละโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ ขั้นสุดท้ายจึงเป็นการบูรณาการโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆเข้าด้วยกันให้เป็นแผนดำเนินการในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกันไม่ซ้ำซ้อน

3) การคัดเลือก ออกแบบ โครงการ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการขั้นตอนนี้เป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บังเกิดผลอย่างไร

โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้เป็นหลายลักษณะ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์การเรียนรู้ คือเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วสามารถทำอะไรได้
2. วัตถุประสงค์ด้านทัศนคติ เมื่อพัฒนาแล้วมีทัศนคติอย่างไรต่องานและองค์กร
3. วัตถุประสงค์ด้านทักษะเมื่อพัฒนาแล้วมีทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร
4. วัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรมการทำงานคือมีพฤติกรรมอย่างไรในการทำงาน และ
5. วัตถุประสงค์ด้านผลที่องค์กรจะได้รับเพื่อให้บังเกิดอะไรกับองค์กร

วัตถุประสงค์ 3 ลักษณะแรกเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น ส่วนอีกสองลักษณะหลังเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว กระบวนการขั้นตอนต่อมาจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้หรือมีส่วนร่วมในโครงการเพื่อให้โครงการสอดคล้องกับความต้องการของทั้งองค์กรและทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง หลังจากได้กำหนดเนื้อหาโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ก็จะกำหนดวิธีการหรือรูปแบบและเทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเมื่อได้กำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นเข้ามาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการประเมินผล ซึ่งสามารถกระทำได้ใน 2 ระดับ ระดับแรกคือการพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินทันทีหลังการพัฒนา ระดับที่สองเป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่า สอดคล้องความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือไม่ เป็นการประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ว่าได้นำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาใช้ได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ เป็นการประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ว่าได้รับการพัฒนาใช้ได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามความต้องการต้องมีการปรับปรุง

แนวคิดลำดับขั้นการพัฒนาของ Philips

Jack J. Philips ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเริ่มประเด็นการพิจารณา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากพัฒนาใคร พัฒนาเรื่องอะไร พัฒนาที่ไหน พัฒนาเมื่อใด และพัฒนาอย่างไร ในส่วนของการพัฒนาอย่างไรรู้ Philips ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเป็นขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2553)

- 1) วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) กำหนดเป้าหมายของความต้องการ
- 3) จัดหาข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการ

- 4) กำหนดยุทธวิธีการประเมินความต้องการ
- 5) พัฒนาเป้าหมายขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 6) ประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 7) เตรียมเสนอโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 8) กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 9) พัฒนาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 10) กำหนดเครื่องมือการประเมินผลโครงการที่ได้พัฒนาขึ้น
- 11) เลือกวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม
- 12) ทดลองโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 13) ปฏิบัติตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 14) รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามโครงการอย่างเป็นระบบ
- 15) วิเคราะห์ข้อมูลนั้นๆเพื่อประเมินประสิทธิภาพโครงการ
- 16) ปรับปรุงโครงการหลังจากประเมินแล้ว
- 17) ประเมินการลงทุนในโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว
- 18) ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนทั้ง 18 ขั้นตอน เป็นขั้นตอนโดยละเอียดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการจะแสดงระบุปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการขาดทักษะ ความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่เต็มที่ จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายของการประเมินทรัพยากรมนุษย์ว่าเพื่ออะไร เช่น เพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ หรือเพื่อใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ได้เต็มที่ แล้วจึงพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พัฒนาเป้าหมายขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคาดถึงผลที่จะได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมเสนอโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ในโครงการดังกล่าวจะกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดทำโครงการ เนื้อหาสาระของโครงการ เครื่องมือที่จะใช้ประเมินผลโครงการ ตลอดจนวิธีการพัฒนา เมื่อโครงการได้รับการพิจารณาอนุมัติแล้วจะทดลองโครงการกับกลุ่มทดสอบ นำผลที่ได้จากการทดสอบมาปรับปรุงโครงการ เมื่อปรับปรุงแล้วก็จะนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการดำเนินโครงการอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อดูว่าโครงการมีประสิทธิภาพหรือไม่ ประเมินว่าการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเท่าใด และประเมินผลสำเร็จของโครงการ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินการตามโครงการกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อนำผลการประเมินผลมาปรับปรุงโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโอกาสต่อไปให้ตรงตามความต้องการและแก้ปัญหขององค์การได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอของ Heneman กับ Philips

ข้อเสนอของ Heneman กับ Philips มีความคล้ายกัน หากแตกต่างที่ข้อเสนอของ Philips มีขั้นตอนที่ลงรายละเอียดในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่วิชาการทั้ง 2 เสนอ มีสาระที่พอเทียบเคียงกันได้ดังนี้ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2553)

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบข้อเสนอกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Heneman กับ Philips

ข้อเสนอของ Herbert G. Heneman	ข้อเสนอของ Jack J. Philips
1.การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1.วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2.การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ -จัดลำดับความจำเป็นของความต้องการ -จัดสรรทรัพยากร -บูรณาการ โครงการต่างๆเป็นแผนดำเนินงาน	2.กำหนดเป้าหมายของความต้องการ 3.จัดหาข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการ 4.กำหนดยุทธวิธีการประเมินความต้องการ 5.พัฒนาเป้าหมายขององค์การในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6.ประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3.การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ -กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ -พิจารณาเนื้อหาโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ -กำหนดวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ -การนำวิธีการและเทคนิคมาดำเนินการ	7.เตรียมเสนอโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8. กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 9.พัฒนาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 10.กำหนดเครื่องมือการประเมินผลโครงการที่ได้พัฒนาขึ้น 11.เลือกวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม 12.ทดลองโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 13.ปฏิบัติตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ข้อเสนอของ Herbert G. Heneman	ข้อเสนอของ Jack J. Philips
4.การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	14.รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามโครงการ อย่างเป็นระบบ 15.วิเคราะห์ข้อมูลนั้นๆเพื่อประเมิน ประสิทธิภาพโครงการ 16.ปรับปรุงโครงการหลังจากประเมินแล้ว 17.ประเมินการลงทุนในโครงการที่ดำเนินการ ไปแล้ว 18.ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: การเปรียบเทียบข้อเสนอกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เจลิมพังก์ มีสมนัย, 2553

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจกำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหน้าที่การจัดการได้เป็น 4 ขั้นตอนคือ

- 1) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) การจัดองค์การเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) การดำเนินการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4) การควบคุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื้อหารายละเอียดของกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนมีความครอบคลุมประเด็นสาระของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เสนอไว้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จัดให้มีขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์การต้องการ กระบวนการดังกล่าวจึงเริ่มจากการระบุปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์หรือการระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามมาด้วยขั้นของการวางแผนพัฒนาทรัพยากร การนำแผนมาปฏิบัติ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ เพื่อควบคุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามที่วางไว้ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับการแก้ไขและสนองความต้องการขององค์การและนำไปใช้พัฒนาในครั้งต่อไป

ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม ได้มีการกำหนดแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคือการติดตามตรวจสอบหรือการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยอาจใช้การควบคุมโดยการนำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ การควบคุมดังกล่าวนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือการควบคุมการดำเนินการตามแผนงานให้เป็นไปตามที่ได้มีการกำหนดไว้ หรือการปรับปรุงแผนที่ไม่ได้

เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้การควบคุมดังกล่าวยังช่วยให้ผู้บริหารองค์กรมั่นใจได้ว่าการกำหนดทิศทางของการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรและเหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารว่าวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมีความสอดคล้องกับมาตรฐานในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการวัดและตรวจสอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ (เชาวน์ โจรนแสง, 2553)

ประเภทของการควบคุมแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) การควบคุมควบคุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามช่วงเวลาการดำเนินการตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจแบ่งเป็นประเภทได้ (เชาวน์ โจรนแสง, 2553) ดังนี้

1.1) การควบคุมดำเนินการตามแผน (Feed forward Control) เป็นการควบคุมในระยะแรกเริ่ม ในช่วงก่อนการดำเนินการ เป็นการควบคุมปัจจัยนำเข้าที่จะป้อนเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการตรวจสอบทั้งปริมาณ คุณภาพและต้นทุน และแนวโน้มของปัจจัยต่างๆในอนาคต รวมทั้งการคาดคะเนผลกระทบต่อผลลัพธ์เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการควบคุมก่อนดำเนินการตามแผนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการเตรียมความพร้อมกับการเผชิญปัญหาที่จะเกิดขึ้น

1.2) การควบคุมขณะดำเนินการ (Current Control) เป็นการควบคุมในขณะที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการติดตามดูแล (Supervision) การดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากมีข้อผิดพลาดผู้บริหารอาจแก้ไขได้ทัน แต่เวลาดำเนินการจริงอาจพบว่าเวลาให้ดำเนินการปรับปรุงค่อนข้างจะน้อยมาก

1.3) การควบคุมหลังการดำเนินการ (Feedback Control) เป็นการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้กันมาก การควบคุมการดำเนินการตามแผนโดยวิธีนี้การประเมินผลจะกระทำหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการวัดผลการดำเนินการจริง นำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด หากผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามเป้าหมายก็จะดำเนินการต่อไปตามแผนเดิม หากพบว่าผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานก็จะต้องปรับปรุงแก้ไข การควบคุมหลังดำเนินการ เมื่อผู้บริหารรับทราบความเบี่ยงเบนจะไม่มีเวลาพอที่จะปรับปรุง เพราะได้ดำเนินการไปแล้วจะปรับปรุงได้ก็แต่การดำเนินการในครั้งต่อไป ซึ่งในทางปฏิบัติการปรับปรุงในการดำเนินการครั้งต่อไปถือว่าเป็นการสูญเสีย เพราะได้ดำเนินการไปแล้ว ซึ่งต้องดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีใหม่ทำให้ต้องเสียเวลา เสียทรัพยากร

2) การควบคุมกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลักษณะเครื่องมือที่นำมาเป็นมาตรฐาน อาจจำแนกออกเป็นประเภทได้ (เชาวน์ โรจนแสง, 2553) ดังนี้

2.1) การควบคุมด้านคุณภาพ (Quality Control) เป็นการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ที่เน้นคุณภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย โดยการควบคุมทุกขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2) การควบคุมด้านปริมาณ (Quantity Control) เป็นการควบคุมจำนวนของผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น จำนวนหลักสูตร จำนวนครั้งของการพัฒนา จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา เป็นต้น

2.3) การควบคุมด้านเวลา (Time Control) เป็นการควบคุมระยะเวลาในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แล้วเสร็จ โดยมีปัจจัยด้านเวลาในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในกี่เดือน เป็นต้น

2.4) การควบคุมด้านต้นทุน (Cost Control) เป็นการควบคุมผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าควรจะเป็นเท่าไรในแต่ละโครงการ หรือแม้แต่การลงใบรายละเอียดในแต่ละโครงการควรมีค่าใช้จ่ายเป็นเท่าใด

3) กระบวนการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอนตามกระบวนการ ซึ่งมีขั้นตอน (เชาวน์ โรจนแสง, 2553) ดังนี้

3.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ สภาพแวดล้อมภายในคือ การพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ทรัพยากร และการจัดการขององค์การเพื่อวิเคราะห์ว่าองค์การจะไปในทิศทางใด ต้องการให้บังเกิดอะไรในอนาคต และมีความจำเป็นในเรื่องใดอย่างไร ส่วนสภาวะแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การแข่งขัน สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกองค์การว่ามีส่วนที่เอื้อและเป็นอุปสรรคอย่างไรเพื่อกำหนดแนวทางการควบคุมกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์

3.2) กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานที่ต้องการเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการ ซึ่งมาตรฐานการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความสอดคล้องดังกล่าวจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานในองค์การ องค์การโดยรวม และผู้ให้บริการในที่สุด

3.3) สร้างระบบการติดตามตรวจสอบ และการวัดผล เป็นการพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินการจริงตามกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร การวัดผลจะเป็นการวัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การวัดผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบางกรณี อาจต้องใช้เวลาในการวัดผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ว่าผลเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรอย่างไร ซึ่งผู้บริหารอาจต้องใช้การวัดผลหลายๆด้าน เพื่อการประเมินผลที่มีคุณภาพ

3.4) การเปรียบเทียบผลการดำเนินการจริงกับมาตรฐานที่กำหนด เป็นการนำผลการดำเนินการที่ได้จากการวัดผลการดำเนินการจริงตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเทียบกับมาตรฐานตามความคาดหวังตั้งแต่แรก คือ กระบวนการขั้นที่ 2 หากผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปจะดำเนินการต่อไป หากพบว่ามาตรฐานที่กำหนด กำหนดไว้ต่ำเกินไป ผู้บริหารอาจพิจารณาปรับปรุงมาตรฐานตามความคาดหวังให้สูงขึ้น หากเมื่อเปรียบเทียบแล้วพบว่าการดำเนินการต่ำกว่ามาตรฐานจำเป็นต้องปรับปรุงการดำเนินการให้บรรลุได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

3.5) การประเมินผลและการดำเนินการแก้ไขหากมีความจำเป็น เป็นการดำเนินการประเมินผลการดำเนินการภายหลังจากการเปรียบเทียบผลการดำเนินการจริงกับมาตรฐาน หากผลการดำเนินการอยู่ในระดับเดียวกับมาตรฐานหรือสูงกว่าไม่จำเป็นที่จะต้องมีการแก้ไข ในกรณีที่ผลการดำเนินการต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ต้องมีการค้นหาสาเหตุ และทำการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินการให้สามารถบรรลุผลตามแผนที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา อาจกระทำได้โดยการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ จะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและดำเนินการได้ตามเป้าหมายขององค์กร

4) เกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวัดผลการดำเนินกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบว่า ต้องการจะวัดอะไร แล้วจึงค้นหาวิธีที่จะนำมาใช้วัด และกำหนดเกณฑ์ที่จะนำมาใช้เปรียบเทียบกับผลที่วัดได้ การที่จะกำหนดว่า จะต้องวัดอะไรในองค์กรขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความเชี่ยวชาญของแต่ละองค์กร องค์กรที่มีลักษณะเดียวกันจะมีแง่มุมการวัดผลการดำเนินการคล้ายคลึงกัน หากพิจารณาในระดับงาน การกำหนดว่าจะวัดอะไร จะพิจารณาที่วัตถุประสงค์ของการควบคุมงานนั้น ซึ่งในที่นี้คือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะคำนึงถึงการดำเนินการในจุดวิกฤตที่อาจทำความเสียหายหรือทำลายความอยู่รอดขององค์กร ตลอดจนการดำเนินการที่เป็นวิกฤตที่ทำให้เกิดโอกาสในการสร้างความสำเร็จ

สิ่งที่ต้องการวัด (What to Measure) คือจะวัดอะไรนั้น สิ่งที่ต้องการวัดหรือเกณฑ์การควบคุมที่ใช้กันโดยทั่วไปมีดังนี้

4.1) การวัดผลด้านการเงิน (Financial Consideration) เป็นการวัดประสิทธิภาพการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่ามีความสามารถหรือมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยวัดผลใช้เกณฑ์การเงินเป็นตัวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่วัดได้ เช่น ผลกำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากการลงทุน ราคาหุ้นในตลาด และอื่นๆที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้ผลของการดำเนินการถูกวัดและเปรียบเทียบเป็นตัวเงิน

4.2) การวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Custom Satisfaction) เป็นการวัดความสามารถหรือประสิทธิภาพการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ การบริการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการและผู้มาติดต่อได้มากน้อยเพียงใดรวมทั้งการวัดอัตราการคงอยู่ของผู้ใช้บริการ การวัดจำนวนการร้องเรียนของผู้ใช้บริการ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

4.3) การวัดการดำเนินการภายในขององค์กร (Internal Operation) เป็นการวัดคุณภาพการดำเนินการภายในขององค์กรในการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความคุณภาพมากน้อยเพียงใด คือความสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมตามที่ได้มีการกำหนดไว้หรือไม่ จะต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์หรือการดำเนินการอย่างไรให้สามารถดำเนินการแล้วได้ผลตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.4) การวัดความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Human Resources Satisfaction or Employee Satisfaction) เป็นการวัดการดำเนินการภายในในการให้ความรู้ การฝึกอบรม และการพัฒนากับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในระดับตามที่ทรัพยากรมนุษย์และองค์กรคาดหวังหรือไม่ หากเป็นไปตามที่คาดหวังของทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นที่พึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน ฉะนั้นเกณฑ์ในการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ ความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ หรือ พนักงานขององค์กร

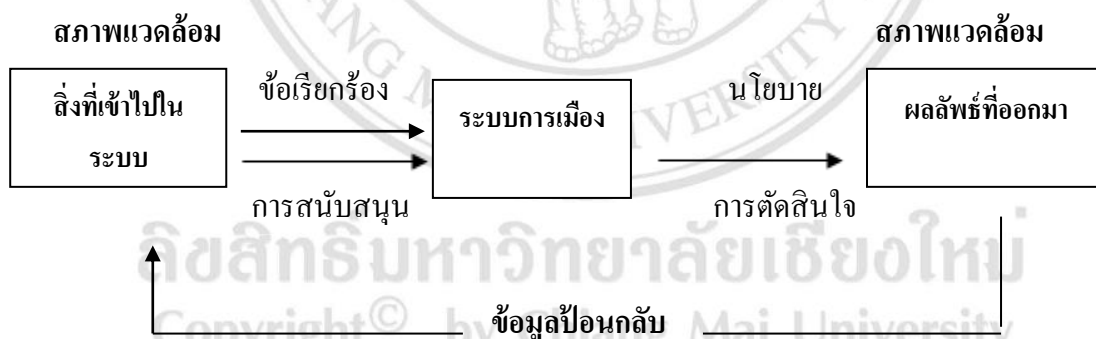
4.5) การวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Satisfaction) เป็นการวัดการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการควบคุมการดำเนินการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียเป็นเกณฑ์ในการวัด การวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียพิจารณาได้จากความคุ้มค่าที่ได้รับจากการลงทุน ประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้เสียได้รับ ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียหมายถึงทุกฝ่ายที่ได้รับผลประโยชน์หรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น รัฐบาล ผู้บริหารองค์กร พนักงาน ประชาชน ผู้ใช้บริการ และอื่นๆ

ในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานนี้ กันตยา เพิ่มผล (2544) ได้สรุปความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงานว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจะสัมพันธ์กับการทำงาน ถ้าคนงานมีความพึงพอใจเขาจะทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลติดตามมา

2.1.5 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

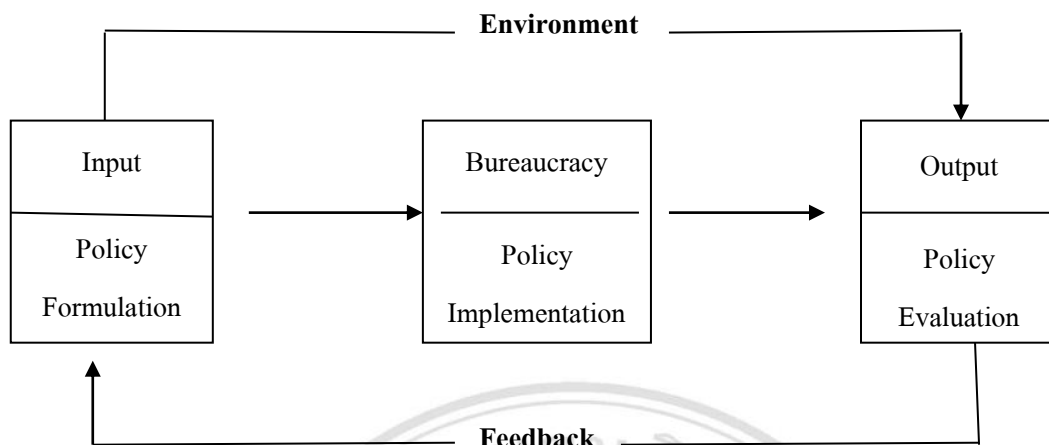
ทฤษฎีระบบหรือ **System Theory** เป็นแนวคิดที่มองสิ่งใดใดอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนที่มีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กัน ซึ่งแนวคิดนี้สามารถนำมาปรับใช้กับหลากหลายวิชาหรือมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ดังกล่าว คือการพิจารณาความสัมพันธ์ที่เป็นอยู่ของปัจจัยต่างๆอย่างมีเหตุมีผลและเป็นระบบ (ธนวัตร พิมลจินดา, 2554)

ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงนำเอาทฤษฎีระบบ มาเป็นตัวแบบไปปรับใช้ในการประเมินผลประสิทธิภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยองค์การ บุคคล และการกำหนดทิศทางการบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการที่เกิด องค์การ กำหนดนโยบายและการดำเนินการตามความต้องการของบุคคลไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นประสิทธิภาพของการบริหารงานในองค์กร แนวคิดของ David Easton นี้ได้อธิบายในแนวทางรัฐศาสตร์ถึงแนวคิดนี้โดยอธิบายเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 การอธิบายทฤษฎีระบบ (System Theory)

ที่มา: ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ ธนวัตร พิมลจินดา, 2554



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของทฤษฎีระบบและนโยบายขององค์กร
ที่มา: ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ธนวัตร พิมพ์จินดา, 2554

2.1.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา

เป็นแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวทางของพระพุทธศาสนา โดยกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงพุทธ 3 ประการ (ศุภกิจ สุภกิจโจ, 2558) คือ

1. พัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองความจำเป็นขององค์กร มีความสามารถในการประกอบสัมมาอาชีพ
2. นอกจากพัฒนาให้เป็นคนเก่งมีความสามารถแล้วยังต้องมีศีลธรรม จริยธรรม ทำงานได้อย่างมีความสุข มีสุขภาพจิตที่ดี เป็นคนดีของสังคมประเทศชาติ
3. พัฒนามนุษย์ไปสู่ระดับอุดมคติตามหลักพุทธธรรม คือ ระดับนิโรธ หรือนิพพาน ซึ่งจะทำให้มนุษย์มีความสุขที่แท้จริงหรือมีสภาพของการดับทุกข์อย่างสิ้นเชิง

การพัฒนาตามหลักไตรสิกขานั้น กล่าวคือการพัฒนาที่เริ่มต้นด้วยการพัฒนาศีล สมาธิ และปัญญา และการผสมผสานของหลักอริยสัจสี่ เพื่อการพัฒนาชีวิตอันประเสริฐของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนววิถีพุทธ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปาลิศรา ห้วเวียง (2556) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระบบการบริหารงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) และสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) พบว่า ด้านงานแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 2 แห่งมีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาที่ได้วางไว้ ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ทั้ง 2 แห่งก็ได้ดำเนินการตามแผนอัตรากำลังเช่นกัน และในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม พบว่า มีการให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นอย่างดี ทั้งภายในและต่างประเทศ แต่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างยังไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา และ

ฝึกอบรมอย่างแท้จริง และยังมองว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นภาระที่เพิ่มจากการทำงาน ดังนั้น ควรจะมีการปลูกจิตสำนึกให้ทรัพยากรมนุษย์ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย และการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

วรลักษณ์ ราชคุณ (2556) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลสวนปรุง พบว่า การดำเนินงานบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลสวนปรุง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานภายในองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และในด้านการพัฒนาบุคลากร โรงพยาบาลสวนปรุงได้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) โดยพิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) และแผนที่การฝึกอบรม (Training Road Map) โดย HRD จะรวบรวมข้อมูลในส่วนของการอบรม และหัวหน้างานกำกับดูแลการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรผ่านช่องทางต่างๆ เช่น On the job training, Rotation, Coaching เป็นต้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ชัดเจนประเมินจากผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

ศิริรัตน์ ฉัตรแก้ว (2556) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน บุคคลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยการศึกษาสมรรถนะที่เป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การศึกษาระดับสมรรถนะและช่องว่างสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะที่มีอยู่ของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารระดับคณะ เลขานุการสถาบัน พบว่า สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานคือสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในด้านบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่พึงมีอยู่หลายประการ และมีระดับของสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารระดับคณะ เลขานุการผู้บริหารสถาบัน/สำนัก/ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคลและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานที่คล้ายคลึงกับระดับของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล อีกทั้งยังได้จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะเพื่อจัดเรียงลำดับสมรรถนะเพื่อการประมวลผลสมรรถนะในแต่ละระดับ

อัมพวรรณ ปัญญาภิชา (2556) ได้ศึกษาสภาพปัญหาด้านบุคลากรและแนวทางการแก้ไขของคณะนิติศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยได้สรุปผลการศึกษาคือสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล คือ ด้านความรู้สึกลูกผูกพันต่อองค์กร ด้านเป้าหมายและจุดมุ่งหมายยังมีปัญหาในการปฏิบัติให้บรรลุผล เนื่องจากการปฎิษายงานคณะฯที่มีการสื่อสารแบบทางเดียวด้านสภาพแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานที่ขาดความสัมพันธ์ที่ดีในทุกฝ่ายทุกระดับทำให้เกิดการก่อตัวของความไม่พอใจในการทำงาน เพราะพนักงานมีการรับรู้ว่ามีทางเลือกปฏิบัติของกลุ่มผู้บริหารทั้งในการมอบหมาย การงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลฯ ด้านระเบียบ ยังไม่มีความเหมาะสมขาดความชัดเจน

มีการเปลี่ยนแปลงน้อย เกิดปัญหาการลาออกที่มีสาเหตุอัน เกิดจากค่าตอบแทนไม่จูงใจหรือไม่สามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาระดับเดียวกัน การจ่ายค่าตอบแทนล่าช้า ระเบียบหลักเกณฑ์การคิดคำนวณภาระงานสอนส่วนเกิน ที่เป็นค่าตอบแทนเพิ่มนอกเหนือไปจากเงินเดือนมีข้อจำกัดขาดความแน่นอนชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่โปร่งใสเกิดความไม่ยุติธรรม และเป็นที่ประจักษ์ชัดเจนแก่ผู้ถูกประเมินและความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน

รวงทิพย์ สุรวิชัย (2542) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร สาย ข. และสาย ค. ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ กัน เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาการศึกษาดูงาน เป็นต้น หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปไม่ถือว่ามีปัญหา อย่างไรก็ตามในกรณีที่หน่วยงานภายนอกจัด รวมถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศ ผู้บังคับบัญชาจะไม่สนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรม สำหรับความต้องการในการฝึกอบรมมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องเนื้อหาที่เกี่ยวกับการทำงาน แต่ก็มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าควรจัดกิจกรรมในด้านการพัฒนาจิตใจอีกด้วย

ภาวิณี วรรณสุข (2541) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัย สาย ข. และสาย ค. ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเอง โดยจำแนกเป็นตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน โดยรวมทุกด้านและรายได้อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรจำแนกตามเพศในการศึกษาต่อมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเอง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเอง ข้าราชการ สาย ข. และสาย ค. ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงนั้น ไม่แตกต่างกันมากในด้านการฝึกอบรม สรุปในภาพรวมส่วนใหญ่ต้องการให้มีการฝึกอบรมที่ตรงกับสายการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการพัฒนาตนเอง ควรจะกระตุ้นและกระจายให้ทั่วถึง

2.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ในครั้งนี้ผู้ศึกษาจะใช้กรอบแนวคิดในการศึกษาในต่อไปนี้

