

## **>>การพัฒนาบุคลากร**

เป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่ห่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป

### **ความหมายของการพัฒนาบุคลากร**

การพัฒนาบุคลากร มีความหมายตรงกับคำว่า Development of Personnel

พินัส หันนาคินท์ (2526 : 133) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคนการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้ามาทำงานถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 132) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการบริหารต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2522 :80) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 208-209) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยมความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น

### **กล่าวโดยสรุป**

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร**

» เบตส์ (ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์. 2531 : 4 ; อ้างอิงมาจาก Betts. 1977) ได้ให้ความคิดแก่นักบริหารว่าการบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารคนหรือแรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะว่าความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือแรงงานฝีมือปานกลาง แรงงานชำนาญงาน แรงงานเทคนิคและแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่องในคุณภาพ (ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มโนทัศน์เกี่ยวกับงาน) กำหนดให้ครูอาจารย์ประจำรายวิชาภาษาอังกฤษ ไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษาอบรมมาก่อน อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและอาจสร้างเจตคติที่ผิดพลาดบางประการแก่ผู้เรียนรุ่นนั้นได้กรณีดังกล่าวอาจประเมินได้ว่าบุคลากรขององค์กรที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา และครูอาจารย์

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

» สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 534-535) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ
- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจชัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสียอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 213) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพมีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด

2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่

3. เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต

4. เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ ให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดียิ่งขึ้น

หลักการพัฒนาบุคลากร

» เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 107-108) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิก ของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

2. การพัฒนาเป็นกิจกรรม ที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งการปลดเกษียณการพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป
3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและในหลาย ๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน
4. โปรแกรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้น เพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง
5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา ก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตน เพื่องานที่ได้รับมอบหมาย
6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจบุคคลให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ
7. โปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ จนไปถึงบทบาทในอุดมคติด้วย
8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิภาพในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน
9. ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่สรรหาใหม่

### สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรตอบสนองความต้องการขององค์การ
2. ควรมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
3. ควรตอบสนองความต้องการของบุคลากร
4. ควรสนองความต้องการของชุมชนที่องค์การนั้นตั้งอยู่

การพัฒนาบุคลากร นับเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นมากในการบริหารงานบุคลากรและเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่องค์การดำเนินอยู่ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน

### กระบวนการพัฒนาบุคลากร

»กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล
2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล
3. การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคคล และขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ จะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการ บุคลากรนั้น ชีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ (2539 : 63) ได้เสนอแนะว่า องค์กรพึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่ง แนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา

2. การวางแผน ในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลาย ประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้อง รับทำ สิ่งที่จะอาจเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้น อย่างไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรการกำหนดตัวบุคลากรที่จะ รับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ใช้งาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์กร

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคล ในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้รับผิดชอบงานใด อย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละ โครงการจะใช้ งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผล ในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผล อย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือ ปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคนวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

4.1 การติดตามและประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

4.3 การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะ หนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไป แต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการ ได้ดียิ่งขึ้น

### **แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร**

» การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางการปฏิบัติอยู่สองแนวทางคือ การฝึกอบรม (training) และ การศึกษา (education or further study)

พินัส หันนาคินท์ (2526 : 32) ได้อธิบายถึงความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการฝึกอบรม เน้นความสามารถเฉพาะ อย่างในการปฏิบัติงานส่วนการศึกษาเป็นการเน้นถึงความพยายามที่จะเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจหรือเจตคติของ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาความหมายของการศึกษา อย่างกว้างขวางแล้วการฝึกอบรมก็เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคนอื่น ๆ (2527 :179) ได้อธิบายความแตกต่างของการฝึกอบรมกับการศึกษาไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการใช้การศึกษา ส่วนการศึกษาเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลายาวนานเป็นการเรียนการสอนตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวงทบวง หรือสภาการศึกษาแห่งชาติ และมีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพเพียงอย่างเดียวเท่านั้น การศึกษายังจะมุ่งจัดประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียนอีกด้วย

อุทัย หิรัญโต (2531 : 108) กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ว่าแนวทางใดมีความมุ่งหมายเพื่อ การเพิ่มผลผลิตขององค์กรให้เพิ่มขึ้น เมื่อองค์กรมีผลผลิตมากขึ้น บุคลากรที่ร่วมกิจกรรมจะมีโอกาสได้รับ ผลตอบแทนและผลประโยชน์มากขึ้นด้วย

## วิธีการต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร มีวิธีการอยู่หลายวิธีซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายคน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์กรจะ เลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสมดังนี้

ภิญญา สาร (2519 : 164-166) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (on - the - job - study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ครู บรรลุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากครูที่บรรลุมาก่อนหรือเป็นครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ เป็นต้น
2. การปฐมนิเทศ (vestibule training or orientation) เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุครูจะมีการแนะนำ ระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศก็
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (apprenticeship training) เช่น การให้เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ เป็นต้น
4. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎี (internship training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิชาชีพหรือ สถาบันการศึกษาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้น ๆ เช่น วิทยาลัยครูกับโรงเรียนประถมศึกษาในการฝึกสอนหลังจากที่ จบจากวิทยาลัยครูแล้ว
5. วิธีฝึกระยะสั้น (learner training) เวลาโรงเรียนขาดครูกระทันหัน เช่น การฝึกอบรมครูประชาบาล ระยะสั้น
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (outside courses) คือ การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ เช่น ส่งครูไปเรียนวิชาครู เพิ่มเติม
7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (retraining or upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2552 จากเว็บไซต์ <http://supervis-nited.blogspot.com>

## >>การพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาบุคลากร (HRD)

ขีดความสามารถหรือ competency นั้นเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อผลการทำงานของพนักงาน ซึ่ง ปัจจุบันการวัดผลงานนั้นจะวัดไปที่ปัจจัยวัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ Key Performance Indicators-- KPIs ทั้งนี้ competency ของแต่ละฟังก์ชันมีลักษณะที่ไม่เหมือนกัน และงานพัฒนาหรือ Human Resource Development เป็นอีกฟังก์ชันหนึ่งที่สำคัญซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ย่อมต้องการ competency เฉพาะด้านที่แตกต่างไปจากงานอื่น ๆ เช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่าการที่จะเป็นนัก HRD ที่ดีนั้น พวกเขาจะต้องมี competency ที่สำคัญใน 4 เรื่องหลักด้วยกัน ได้แก่

### 1.ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ (technical competency)

นัก HRD ที่ดีจะต้องมีขีดความสามารถในงานวิชาชีพเฉพาะด้าน งานวิชาชีพนั้นถือได้ว่าเป็นงานทางเทคนิคที่ไม่เหมือนสายงานอื่น ๆ ทั้งนี้สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American for Training Development--ASTD) โดย McLagan ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (models for HRD practice) ซึ่งผลจากการศึกษาดังกล่าวทำให้ได้ข้อกำหนดของ technical competency ซึ่งหมายถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่

พบว่าขีดความสามารถในงานเทคนิคเฉพาะด้านนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่นัก HRD จะต้องเรียนรู้ รักรักที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเหล่านี้ ซึ่งเป็นเสมือนความสามารถขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นของนัก HRD ที่มีความต้องการที่จะก้าวเข้าสู่ นัก HRD มืออาชีพ ซึ่งความรู้ความสามารถทั้ง 11 ประการนี้จะส่งผลให้นัก HRD เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Administration Expert) ด้านงานพัฒนาบุคลากรที่สามารถให้ความช่วยเหลือ และตอบข้อซักถามต่าง ๆ จากพนักงานได้

### 2.ความสามารถด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (interpersonal competency)

นอกจากความรู้ในวิชาชีพที่นัก HRD จะต้องมีความรู้แล้ว ความสามารถอีกด้านหนึ่งที่สำคัญมากก็คือ ความสามารถในการด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หรือ interpersonal competency เนื่องจากนัก HRD ที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงานทุกระดับ ย่อมจะทำให้พวกเขาได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากพนักงานเหล่านั้น และสัมพันธภาพที่ดี ย่อมจะทำให้พนักงานพร้อมที่จะเปิดใจให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากพนักงานทุกระดับนั้นจะนำไปใช้ประกอบการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

พบว่าความสามารถในด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลนั้นจะประกอบด้วย competency ย่อย ๆ อีก 8 ข้อตามผลการศึกษาของสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American for Training Development--ASTD) โดย McLagan

ดังนั้นขีดความสามารถดังกล่าวจะช่วยทำให้นัก HRD สามารถเข้าถึงพนักงานได้ง่าย และส่งผลต่อไปยังบทบาทของการเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหาร (employee champion) ที่นัก HRD จะต้องสื่อสารพูดคุยกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของพนักงานที่มีต่อระดับจัดการ

### 3.ความสามารถด้านสติปัญญา (intellectual competency)

ความสามารถอีกด้านหนึ่งที่ช่วยทำให้นัก HRD ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหารจัดการนั้นก็คือ ความสามารถในการด้านสติปัญญา (intellectual competency) ที่เน้นทักษะในด้านความคิดเป็นหลัก เป็นการคิดและการคาดการณ์ถึงอนาคตไปข้างหน้า ความสามารถในด้านนี้จึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งนัก HRD ที่ดีจะต้องกล้าเปลี่ยน กล้าคิดและนำระบบงานใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ซึ่งความสามารถในการด้านสติปัญญา จะส่งผลให้นัก HRD สามารถเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่ดีให้กับองค์กรต่อไปได้

ค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2552 จากเว็บไซต์ <http://www.peoplevalue.co.th>

นุชนาฏ บันทิกการเข้า .by นุชนาฏการพัฒนาศูนย์บุคคล : ช่วยองค์กรรอดพ้นจากปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

»การพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ช่วยให้องค์กรรอดพ้นจากปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้อย่างไร

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคปัจจุบันมีจุดเน้นการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับธุรกิจ ขององค์กรและมุ่งสู่การเจริญเติบโตของกำลังและความเจริญเติบโตของธุรกิจที่อาศัยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

**ผลกระทบจากภาวะวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

ปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในช่วง พ.ศ. 2540 ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ

1. ปัญหาทางด้านภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อองค์การ งบประมาณด้านการพัฒนาบุคคล ถูกตัดลง หรือชะลอการใช้จ่ายลง ดังนั้น โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ จะถูกระงับหรือขยายเวลาออกไป
2. องค์การโดยทั่วไปมักจะวางแผนการพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาสายอาชีพ (career development) ของพนักงานไว้รองรับความเจริญเติบโตขององค์การ แต่มักจะลืมหรือไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนา กำลังคนสำหรับในช่วงที่มีการลดขนาดขององค์การ หรือกำลังคน เป้าหมาย หรือการวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่ถูกวางไว้ อาจจะถูกยกเลิก ไม่อาจจะทำให้เกิดผลได้ตามแผนงาน การระงับการเลื่อนตำแหน่งพนักงานเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย หรือมีกำลังคนที่เหมาะสมกับกำลังการผลิต หากพนักงานไม่เข้าใจในสถานการณ์ ไม่รอกอเวลา ก็อาจจะลาออกจากงานไป ทำให้สูญเสียคนเก่ง ที่ควรจะนำมาช่วยในการพัฒนาองค์การให้ผ่านภาวะวิกฤติไปได้
3. การลดขนาดองค์การ หรือการปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแบบแบนราบ (flat organization) ทำให้ระดับของตำแหน่งในหน่วยงานน้อยลง สายการบังคับบัญชาสั้นลง อาจจะมีผลกระทบในด้านความรู้สึกรักของพนักงานว่าจะมีความก้าวหน้าน้อยลง แต่มองในทางกลับกัน จะทำให้พนักงานที่มีความสามารถ ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เร็วกว่าเดิม เพราะระดับการบังคับบัญชามีน้อยลงกว่าเดิม

### **ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ**

» ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะทำให้้องค์การมีแนวคิดในการจำกัดหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาสายอาชีพ แต่ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ

1. องค์การที่ประสบปัญหาภาวะวิกฤติ อาจจะต้องลดกำลังคน ไม่ว่าจะโดยการคัดเลือกออก สัมครใจลาออก ทำให้กำลังคนในบางหน่วยงานอาจจะน้อยลง จำเป็นต้องเกลี้ยกล่อมกำลังคน จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจจะมีการเกิน เข้าไปทำงานแทน การที่พนักงานได้รับมอบหมายงาน ในหน่วยงานใหม่ จึงกลายเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. องค์การที่มีการเลิกจ้างคน ทำให้กำลังคนน้อยลง จำเป็นต้องให้กำลังคนที่อยู่มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงกว่าเดิม สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่มากขึ้น จึงต้องทำการฝึกอบรม โดยอาจจะจัดให้มีหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ฯลฯ เพิ่มมากขึ้น
3. การพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการควบคู่กับมาตรการทางด้ายแรงงานสัมพันธ์ คือเน้นด้านการสื่อสาร ไปยังพนักงาน หน่วยงานฝึกอบรมอาจจะจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสื่อสาร ให้ทั้งหัวหน้างาน คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ คณะกรรมการสหภาพแรงงาน ฯลฯ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการสื่อสารไปยังพนักงาน ในขณะที่บางองค์การที่ไม่มีหน่วยแรงงานสัมพันธ์ อาจจะกำหนดให้หน่วยงานการฝึกอบรมทำหน้าที่การจัดประชุมพนักงานเพื่อสื่อสารความเข้าใจ
4. บางองค์การอาจจะเตรียมฝึกฝนพัฒนาความรู้ให้พนักงาน แต่อาจจะไม่ใช่งานปัจจุบัน แต่หากเป็นงานในอนาคต ที่ลูกจ้างควรมีความรู้ และไปสมัครงานที่อื่น ๆ หรือประกอบอาชีพอิสระ และการปรับตัวของพนักงาน หลังจากถูกเลิกจ้าง การใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายของตนเองและครอบครัว

### **การใช้วิกฤติให้เป็นโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

» ภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การ แม้จะมีผลให้โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคคล ถูกควบคุมหรือถูกจำกัดด้านขนาดของการดำเนินการ แต่ก็ส่งผลในทางบวกที่ถือว่าเป็นโอกาสที่ดีคือ

1. การที่กำลังการผลิตมีน้อย ปริมาณงานก็มีน้อยลง อาจจะทำให้มีเวลาสำหรับการฝึกอบรมมากขึ้น องค์การควรใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน และพนักงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในด้านกำลังคนไว้สำหรับการฟื้นตัวหรือขยายงานในอนาคต
2. การเลิกจ้างกำลังคนบางส่วน ทำให้ต้องพัฒนากำลังคนที่มีอยู่ขึ้นมาทดแทน

3. การที่มีเวลาว่างมากขึ้น เกิดประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมคุณภาพ เช่น กิจกรรมกลุ่ม QCC /ไคเซ็น / กิจกรรม 5 ส ฯลฯ ซึ่งในช่วงที่งานการผลิตมีเต็มที่ องค์กรหรือพนักงานอาจจะไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมเหล่านี้ แต่โดยที่กิจกรรมเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มคุณภาพ ลดค่าใช้จ่าย จึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีโครงการกิจกรรมเหล่านี้ และใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการสนับสนุนที่สำคัญ

4. บางองค์กรอาจจะให้มีโครงการฝึกอบรมอาชีพเสริมให้แก่พนักงาน เพราะเนื่องจากปริมาณงานน้อยลง อาจจะให้พนักงานทำงานน้อยลงด้วย เช่น ให้ทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน หรือหากองค์กรใดปรับลดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ของพนักงานควบคู่ไปด้วย การที่พนักงานมีรายได้น้อยลง ประสบความเดือดร้อน ดังนั้นการที่พนักงานมีเวลาที่เหลือจึงเป็นช่องทางให้พนักงานไปหารายได้เสริมเพิ่มเติม เพื่อหล่อเลี้ยงครอบครัวเพื่อบรรเทาปัญหารายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย

5. นอกจากนี้ บางองค์กรที่มีภาวะผันผวนทางด้านตลาดมาก โดยขึ้นอยู่กับคำสั่งซื้อหรือยอดขายที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วทำให้การผลิตที่ลดลงกระทันหัน องค์กร อาจจะกำหนดให้มีโครงการฝึกอบรมพนักงาน มาจัดเตรียมไว้ เมื่อเกิดการหยุดทำงาน หรือการผลิตโดยกระทันหัน ก็จะสามารถจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่พนักงานได้

### **กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ**

ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ องค์กรจะปรับลดด้านงบประมาณ ดังนั้นขนาดของการพัฒนาบุคลากร อาจจะไม่ใช่ใหญ่โตหรือมีปริมาณมากเท่าเดิม แต่เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถขับเคลื่อนไปได้ องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เช่น

1. หันมาใช้การพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิทยากรภายใน หรือการแลกเปลี่ยนวิทยากรกับบริษัทลูกค้าหรือธุรกิจเครือข่าย เพื่อให้สามารถใช้วิทยากรภายนอกได้

2. การขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร จากองค์กรภาครัฐ เช่นหน่วยงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น

3. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก (public training) และนำมาสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมภายใน (in house training)

4. แม้จะไม่มีงบปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง แต่จะต้องมีการประเมินผลงาน เป็นปกติ และนำข้อบกพร่องหรือประเด็นความจำเป็นในการฝึกอบรม มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

จากแนวคิดที่ได้นำเสนอมานี้ ทำให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยังมีความสำคัญ ถือว่ามีความจำเป็น เพราะทำให้บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ทำงานได้มากขึ้น ทำให้เพิ่มยอดขาย และลดรายจ่ายได้ ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้องค์กรรอดพ้นจากปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจได้

ที่มา <http://gotoknow.org/blog/rung11/282107>