

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดในการจัดทำโครงการจัดทำแผน 5 ปี เพื่อพัฒนาบุคลากรพยาบาลโรงพยาบาล เลิศสิน ผู้ดำเนินการได้ศึกษา เอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ ได้นำเสนอโดย แบ่งเนื้อหาสาระออกเป็น 5 ส่วน คือ

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.2 ปรัชญาของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 1.6 การพัฒนาบุคลากรกับการเรียนรู้ในผู้ใหญ่
 - 1.7 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
 - 1.7.1 การฝึกอบรม
 - 1.7.2 การศึกษา
 - 1.7.3 การพัฒนา
2. ทิศทางและแนวโน้มของการพัฒนาบุคลากร
3. แนวโน้มของการพัฒนาบุคลากรพยาบาล
 - 3.1 คุณสมบัติของบุคลากรพยาบาลที่พึงประสงค์ในปัจจุบันและอนาคต
 - 3.2 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรพยาบาล
 - 3.3 การจัดการพัฒนาบุคลากรพยาบาล
 - 3.4 ขั้นตอนในการจัดการพัฒนาบุคลากรพยาบาล
4. การจัดทำแผนงาน : แนวคิดและแนวปฏิบัติ
 - 4.1 ความหมายของการวางแผน
 - 4.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน
 - 4.3 ประเภทของแผนงาน
 - 4.4 ลักษณะของแผนงานที่ดี
 - 4.5 ขั้นตอนในการวางแผน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า บุคคล เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ก็ขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นๆ เพราะบุคลากรเป็นศูนย์กลางของความ สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน เป็นยุคที่สิ่งแวดล้อมรอบๆตัว เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เกิดการแข่งขันกันอย่างมากมาในทุกองค์กร ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสม และทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เพื่อความอยู่รอด มุ่งพัฒนาไปข้างหน้า และพร้อมกันนี้ก็ต้องมุ่ง พัฒนาบุคลากรไปด้วยพร้อม ๆ กัน

ปัญหาของการพัฒนาบุคลากรทุกวันนี้ ยังขาดการศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนในระดับ แนวความคิด ทฤษฎี และเป้าหมายการพัฒนาคน ส่วนใหญ่มักให้ความสนใจในเรื่องรูปแบบ โมเดล หรือวิธีการ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรฝึกอบรม วิธีบริหารจัดการ แผนงาน หรือระบบข้อมูลข่าวสาร ซึ่งล้วนเป็นเรื่องในระดับกระบวนการทั้งสิ้น แต่ที่สำคัญคือ การยึดแนวคิดการพัฒนาคนให้ "คิดเป็น ทำเป็น" (สุริยะ วงศ์คงคาเทพ, 2452) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึง ความหมาย ปรึชญา ความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลรวมไปถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการ กิจกรรม และแนวโน้มของการพัฒนาในอนาคต เพื่อที่จะได้สามารถนำไปประยุกต์ ใช้ได้อย่างเหมาะสม พัฒนาคนให้สามารถ คิดเป็น ทำเป็น ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น ควรทำความเข้าใจกับความหมายของการพัฒนาในเบื้องต้นก่อน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ไว้ในแง่มุมมองที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

มัลลี เวชชาชีวะ (2524) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องของการวางแผน เป็นเรื่อง ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน บุคคลต้องมีความพร้อมทางด้านความรู้ทักษะความสามารถ โดยที่ องค์กรต้องสร้างความพร้อมนั้น

Leonard Nadler (1989) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การที่นายจ้าง จัดประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่บุคลากร ในช่วงระยะเวลาที่มีการกำหนด เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุง การทำงานให้ดียิ่งขึ้น และให้มีการพัฒนาในตัวบุคลากร

สมาคมพยาบาลแห่งสหรัฐอเมริกา (American Nurses Association: ANA Quoted in O'Conner, 1986) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ (Orientation) การให้ความรู้ในขณะปฏิบัติงาน (Inservice education) และการศึกษา

ต่อเนื่อง (Continuing education) เพื่อจุดประสงค์ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และหน่วยงาน

Pace, Smith & Mill(1991)ได้ให้ความหมายของพัฒนาการบุคลากรในยุคโลกาภิวัตน์ว่าเป็นการบูรณาการ ผสมบทบาทต่าง ๆ ของมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ (ชีวิต องค์กร และสังคม) ให้ดีขึ้นด้วยการเป็นศาสตร์วิชาชีพ เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น ก่อเกิดผลผลิตที่สูงขึ้น สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง เพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2539) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึงกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคล ตลอดจนเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง (2540) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า คือการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2541) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถ มีทักษะ ในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ดนัย เทียนพุ่ม (2543) กล่าวว่า การพัฒนาพนักงาน เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อพนักงานที่มุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโต ทำให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

นอกจากนี้ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2533) ยังได้กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาบุคลากร (Human resource development) โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่ว่า

- 1) มนุษย์จะมีการเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ในแง่ของความรู้ ความสามารถ ซึ่งตรงข้ามกับความเจริญเติบโตทางร่างกาย
- 2) มนุษย์มีขีดความสามารถอยู่มากที่ยังไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสลูกน้องได้ทำงานที่ยากขึ้น ให้เขาได้เรียนรู้จากการกระทำของตนเอง
- 3) มนุษย์ทุกคนพัฒนาได้ แต่ต้องใช้วิธีการแตกต่างกันเป็นรายบุคคล

4) การพัฒนาตัวคนให้ได้ผลดีต้อง

- ใช้ตัวแบบ Agriculture Model

พืช ←———— Growth —————→ คน

- | | | |
|-----------------|---|---|
| ▪ ดิน | - | รากฐานของระบบงานดี |
| ▪ เมล็ดพันธุ์ดี | - | คัดเลือกคนที่มีความพร้อมจะพัฒนา |
| ▪ น้ำดี | - | งานดี / รางวัลดี |
| ▪ ปุ๋ยดี | - | การฝึกอบรม |
| ▪ ยาฆ่าแมลง | - | ทำงานไม่มีอุปสรรค เพื่อนร่วมงาน คอยสนับสนุนช่วยเหลือ |

- ให้พัฒนาไปกับงานของเขาเอง
- พัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของอาชีพงาน (Career Goal) ของตัวเขาเอง

5) องค์กรรับผิดชอบในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง

6) ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดย

- ให้โอกาสงานที่ท้าทายหรืองานที่ยากขึ้น
- ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้อยากคิด / อยากทำงาน ได้เต็มที่
- เป็นแบบอย่างที่ดี

สามารถสรุป การพัฒนาบุคลากร ว่าหมายถึง กระบวนการใด ๆ ก็ตามที่หน่วยงานหรือตัวบุคลากรเอง จัดกระทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการทำงาน และในการดำเนินชีวิตประจำวัน ให้สามารถดำเนินชีวิตไปได้ อย่างประสบผลสำเร็จ

1.2 ปรัชญาของการพัฒนาบุคลากร

ดังที่ทราบแล้วว่า บุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องทำนุบำรุง และรักษาทรัพยากรที่มีค่านี้ไว้ โดยเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคคล พร้อมกับส่งเสริมศักยภาพให้สูงขึ้น โดยการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ดังปรัชญาของการพัฒนาบุคลากร ตามที่นักวิชาการกล่าวไว้หลายท่าน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (พงส์ หรดาล, 2539 วิจิตร อาวะกุล, 2540 Pace, Smith & Mill, 1991)

1.2.1 การยอมรับในความรู้ความสามารถของปัจเจกบุคคล ในแต่ละด้านแต่ละสาขาว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นอย่างเต็มที่ตามความสามารถ ความถนัดของตน โดยมีให้ระดับชั้นวรรณะ ฐานะ ฯลฯ เป็นเครื่องกีดกัน และตระหนักว่าปัจเจกบุคคลเป็นสิ่งที่มีความค่า และเป็นปัจจัยในการกำหนดคุณภาพขององค์กร

1.2.2 การเปิดโอกาสให้ทุกคน ได้มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถและกระตือรือร้นด้วยวิธีการที่ถูกต้อง ทุกคนจะแสดงออกซึ่งศักยภาพเพื่อเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย และเจริญก้าวหน้า รวมทั้งต้องมีการเตรียมบุคลากรให้ได้รับการเพิ่มพูนทักษะ และความคิดเพื่อให้พร้อมสำหรับงานในอนาคต

1.2.3 การให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วม ในกิจกรรม และพัฒนาความรู้ ความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน จะเป็นการเพิ่มงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

1.2.4 เชื่อว่าทุกคนย่อมมีศักยภาพวิธีการแก้ปัญหาและการพัฒนาของแต่ละคนซึ่งอาจจะแตกต่างกันบ้างหากได้รับการศึกษาอบรม พัฒนาพฤติกรรม ระเบียบวินัย ตามเป้าหมายขององค์กรที่ถูกต้องแล้ว องค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากบุคคล

1.2.5 เชื่อว่าทุกคนมีความค่า ศักดิ์ศรีและเกียรติยศ ดังนั้นทุกคนควรได้รับสิทธิและเสรีภาพที่จะตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัดของตน

1.2.6 สภาพแวดล้อม คุณภาพชีวิต และบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ดี จะมีผลอย่างมากต่อคุณภาพ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นความสำเร็จในสวนรวมขององค์กร จึงควรปรับปรุงอยู่เสมอ

1.2.7 ความพึงพอใจของบุคลากร องค์กรที่ดีต้องใส่ใจในการสร้างความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีในการทำงานแก่บุคคลในองค์กร บุคคลจะประสบความสำเร็จในงาน มาจากความพึงพอใจในงานที่บุคคลนั้นกระทำอยู่ องค์กรควรมีการออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) เพื่อให้เหมาะสมสำหรับมนุษย์ที่บรรลุภาวะมากกว่าหุ่นยนต์ งานควรกระตุ้นความพอใจภายในของบุคลากร

1.2.8 ความต้องการ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคคลไม่ได้เข้าสู่องค์กรพร้อมความรู้ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังองค์กรจำเป็นต้องมีการเพิ่มความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่อง

1.2.9 ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไข สภาพแวดล้อม การตลาด และทรัพยากรที่ต้องการ ก่อให้เกิดความจำเป็นในการเตรียมพร้อมบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ในองค์กร

1.2.10 ขยายมุมมองในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ใช่เพียงการฝึกอบรม แต่จะครอบคลุมถึงความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเข้าใจในศักยภาพของมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญในทุกระดับขององค์กร

1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญและมีประโยชน์มากมาย ต่อทั้งองค์กร และตัวบุคคล ดังพระบรมราโชวาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ ได้พระราชทานแก่บัณฑิตมหาวิทยาลัยต่างๆ ในแต่ละวาระ ตามที่อุดม หนุทอง (2540) ได้เรียบเรียงไว้ว่า “อย่างไรก็ตาม การเรียนจบได้รับปริญญา นั้น ถือเป็นเพียงขั้นต้นของการศึกษา บัณฑิตจะต้องพยายามศึกษา ฝึกฝนต่อไปให้ทันความรู้วิทยาการใหม่ ๆ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์/2499) ทุกคนจะต้องบำเพ็ญตนเป็นผู้ที่สนใจในวิชาการไม่หยุดยั้ง เพื่อรักษาเกียรติแห่งความเป็นบัณฑิตตลอดไป (วิทยาลัยวิชาการศึกษา/2504) ถ้าไม่ศึกษาเพิ่มเติมไว้ ต่อไปไม่ช้าก็จะเป็นผู้ล้าหลัง ไม่ทันกับความเจริญของโลก (มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์/2504)” ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและสรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้ (ชาญชัย ลิวตรงสิมา, 2520 ประชา เตรีตน์, 2530 ผกาทิพย์ ธนเศรษฐกร, 2536 พงศ์ ทรดาล, 2539)

1.3.1 ความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งมีสาเหตุมาจาก

1.3.1.1 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ผลการปฏิบัติงานต่ำ หรือไม่ได้มาตรฐาน การมีผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ หรือขั้นตอนการผลิตและวิธีการทำงานใหม่ มีนโยบาย ระเบียบปฏิบัติใหม่ การนำเทคโนโลยีเครื่องมือ เครื่องใช้และเครื่องจักรกลมาใช้ ในการทำงานใหม่ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือการยุบหน่วยงานบางหน่วย เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางก้าวหน้าหรือเสื่อมลงขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต หากไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคคล ในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ย่อมเกิดอุปสรรค ต่อความก้าวหน้าขององค์กรได้

1.3.1.2 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ตลอดจนความต้องการของประชาชนผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากไม่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถ เท่าทัน สอดคล้องกับเหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อม นั้น แล้ว ย่อมส่งผลให้องค์กรโดยส่วนรวมไม่สามารถปรับตัวให้ทันได้

1.3.2 ความสำคัญต่อตัวบุคคล ซึ่งทุกคนมีความมุ่งหวังให้มีความก้าวหน้า ในอาชีพการงาน ต้องการความมั่นคงในอาชีพ และแต่ละคน ยังมีความชอบหรือความถนัดงานที่ต่างกัน

การวางแผนและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นเครื่องช่วยให้บุคคลในองค์กรได้ทราบว่า เขาควรพัฒนาตนเอง ไปในทิศทางใด ให้สอดคล้องกับทักษะ หรือความพอใจของตน และเป้าหมายขององค์กร

จากความสำคัญดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากร ถือได้ว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กรและเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดประโยชน์อันคุ้มค่า แม้ในบางครั้งจะไม่สามารถวัดผลให้เป็นรูปธรรมได้ แต่จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อส่วนรวมและส่วนบุคคลดังนี้ (กุลธนา พงศธร, 2528 ชีราพร หนูฤทธิ์, 2532)

1.3.2.1 ทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ช่วยแก้ปัญหาของการบริหารงาน เช่น ลดการขัดแย้งในการทำงาน เพราะจะทำให้มีการติดต่อประสานงานที่ดี ตลอดจนช่วยเร่งรัด ความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

1.3.2.2 เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างดี ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เกิดความชำนาญ มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง สามารถเพิ่มผลผลิต ลดปัญหาในการทำงาน รู้จักวิธีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ

1.3.2.3 เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน เพราะถ้าไม่พัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่แล้ว ถ้ามีคำถามหรือปัญหาต่าง ๆ ผู้ที่เป็นหัวหน้าจะต้องคอยตอบคำถามอยู่เสมอ อีกทั้งต้องเสียเวลามากในการสอนงาน จึงเกิดภาระกับหัวหน้าอยู่ตลอดเวลา

1.3.2.4 เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในหน้าที่ของตนและขององค์กร เพราะบุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยให้ทำงานดีขึ้น ทั้งผู้ที่เข้าทำงานใหม่ และผู้ที่ทำงานอยู่แล้ว ให้ได้รับความเจริญก้าวหน้า

1.3.2.5 ทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจของบุคลากร มีทัศนคติที่ดี ลดการขาดงาน ช่วยเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.3.2.6 เกิดความมั่นคงขององค์กร เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาอยู่เสมอ ถ้าขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใด ก็สามารถหามาแทนได้ และยังช่วยลดการร้องเรียนจากผู้รับบริการอีกด้วย

1.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

จากความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ทำให้สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร ควรมีวัตถุประสงค์สำคัญที่สอดคล้องกัน 2 ประการใหญ่ ๆ คือ วัตถุประสงค์ขององค์กร และวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ดังนี้ (ผกาทิพย์ ธนเศรษฐกร, 2536 พงศ์ หรดาล, 2539)

1.4.1 วัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรมีความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.4.1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.4.1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.4.1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4.1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.4.1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.4.1.6 เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.4.1.7 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มารับบริการ

1.4.2 วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของบุคลากร ในองค์การ อาจ ได้แก่

- 1.4.2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 1.4.2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 1.4.2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติ
- 1.4.2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจด้วยตนเอง
- 1.4.2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 1.4.2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 1.4.2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 1.4.2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 1.4.2.9 เพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

1.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

จากคำนิยามของการพัฒนาบุคลากร ระบุชัดเจนว่า การพัฒนาบุคลากร นั้นเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง ซึ่งชูชัย สมितिไกร (2542) ได้อธิบายถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่าประกอบด้วย ขั้นตอนในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การหาความต้องการ หรือจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1) การวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการ ตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร รวมทั้งแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ ตรวจสอบบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร (Organization Climate) และเป็นการสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต่อการจัดโครงการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ

2) การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Know, Skill, and Ability Analysis) คือการวิเคราะห์ภารกิจ ซึ่งผู้รับการพัฒนาจะต้องปฏิบัติภายหลังการพัฒนา การวิเคราะห์นี้จะ บ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไร อย่างไร และยังบ่งบอกอีกด้วยว่า ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องมี ความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงาน

3) การวิเคราะห์บุคคล(Person Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ว่าอยู่ในระดับใด

จากกิจกรรมทั้ง 3 สามารถใช้เครื่องมือ หรือวิธีการหาข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ ได้ หลากหลายวิธี ดังนี้ (ฐิระ ประवालพฤษ์, 2538 วิจิตร อาวะกุล, 2540)

1) การสังเกต (Observation) วิธีนี้เหมาะสำหรับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้า เพราะเป็น ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สังเกตได้เฉพาะในเวลาทำงานเท่านั้น โดยกำหนดแนวทางจัดทำเป็น เครื่องมือประกอบการสังเกต วิธีนี้ผู้ถูกวัด หรือสิ่งที่ถูกวัดกับผู้วัด ไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กันเลย ก็ได้ มีข้อดีคือได้ข้อมูลโดยตรงและไม่รบกวนผู้ถูกสังเกต

2) การสัมภาษณ์ (Interview) อาจทำได้ทั้งการสัมภาษณ์ปากเปล่า ซึ่งบรรยากาศเป็น ธรรมชาติและเป็นกันเอง ได้ข้อมูลที่แท้จริง แต่อาจไม่ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการ หรือการสัมภาษณ์ ที่มีแบบสัมภาษณ์ประกอบ จะได้ข้อมูลตรงจุดหมาย แต่บรรยากาศจะไม่เป็นธรรมชาติแต่ข้อจำกัด ของการสัมภาษณ์คือ เสียเวลามาก วิเคราะห์ข้อมูลยาก

3) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้ชุดคำถาม หรือรายการ หรือข้อความที่ กำหนดขึ้นเพื่อวัดลักษณะบางประการที่ต้องการ หรือถามข้อเท็จจริงบางประการ จะมี 2 ลักษณะคือ แบบสอบถามที่กำหนดคำตอบให้เลือก กับแบบสอบถามที่ให้เขียนตอบ มีข้อดีคือ ได้จำนวนมาก ในเวลาสั้น ใช้ต้นทุนน้อย สรุปข้อมูลได้ง่าย แต่มีข้อจำกัดคือ ไม่มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น สร้างยาก และมักได้คำตอบกลับมาน้อย

4) การสำรวจ (Survey) โดยการใช้แบบสอบถาม ไปยังบุคลากรหรือทำการสัมภาษณ์ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์กร และปัญหาดังกล่าวมีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

6) การทดสอบ (Test) โดยมีชุดของข้อคำถาม ที่ใช้วัดความรู้ที่สามารถกำหนด คำตอบ ถูก-ผิด หรือกำหนดเป็นคะแนนมาก คะแนนน้อยได้ ซึ่งมีข้อดี คือ ช่วยกำหนดสาเหตุของปัญหา และเลือกบุคคลที่จะรับการพัฒนา แต่มีข้อจำกัดคือ ใช้ได้ในเหตุการณ์เฉพาะอย่าง ผลการทดสอบที่ได้ อาจไม่ตรงกับงาน

7) การศึกษาจากเอกสาร (Documentary) โดยการค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์กร เช่น รายงานประจำเดือน ประจำปี รายงานการประชุม ฯลฯ มีข้อดี คือ ให้แนวทางที่ดีที่สุดในการค้นหาปัญหาแต่มีข้อจำกัดคือ ไม่สะท้อนสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น

8) การประชุม (Meeting) ทำได้ 2 ลักษณะ คือประชุมผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงาน และหัวหน้าเจ้าหน้าที่ เพื่อรับฟังปัญหาการทำงาน และข้อเสนอเกี่ยวกับการทำงาน กับการประชุมผู้แทนเจ้าหน้าที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงาน มีข้อดีคือเป็นการพัฒนาไปในตัวและเปิดโอกาสให้วิเคราะห์แสดงความคิดเห็นข้อจำกัดคือใช้เวลามากวิเคราะห์และสรุปข้อมูลได้ยาก

9) การประเมินผลการทำงาน (Performance appraisal) เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความต้องการในการพัฒนา ของคนทำงาน ซึ่งต้องใช้การวิเคราะห์ และประเมินผลการทำงานควบคู่กันไป มีข้อดีคือ ใช้ข้อมูลตรงและเฉพาะ มองเห็นความจำเป็นในการพัฒนาสำหรับแต่ละคน ข้อจำกัด คือ ใช้เวลามาก ทำได้ยาก เพราะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Objectives) เมื่อทราบความต้องการ หรือจำเป็นในการพัฒนาบุคคลแล้ว ก็เริ่มดำเนินการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกวิธีการ(Methods) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การส่งไปดูงาน หรือศึกษาต่อทั้งนี้โดยพิจารณาว่า วิธีใดจะได้ผลรวดเร็ว และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนาระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดโครงการ หมายถึง การจัดทำรายละเอียดโครงการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่ามีหลักการและเหตุผลอย่างไร จะดำเนินการอย่างไร จะใช้วิธีการใด กำหนดสาระสำคัญในการพัฒนา งบประมาณดำเนินการ แหล่งสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ตามโครงการที่ได้กำหนดหรือจัดทำขึ้น เช่น การจัดฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการจัดส่งไปดูงานตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ ตลอดจนการจัดกิจกรรมพัฒนางาน หรือพัฒนาองค์กร เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้มีการ

เรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถดีขึ้น จากที่เป็นอยู่หรือมีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาบุคลากร ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ว่า ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคคลนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปเพียงใด คุ่มค่าหรือไม่

1.6 การพัฒนากับการเรียนรู้ในผู้ใหญ่

จากที่ได้ทราบมาแล้วว่า การพัฒนาบุคลากรคือกระบวนการใด ๆ ก็ตามที่หน่วยงานหรือตัวบุคลากรเองจัดกระทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ทั้งในด้านการทำงาน และในการดำเนินชีวิตประจำวัน ให้สามารถดำเนินชีวิตไปได้อย่างประสบผลสำเร็จ ไม่ใช่เป็นการเรียนรู้ที่เป็นทางการเพียงอย่างเดียว เพราะบุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีอาชีพ มีอิสระในการดำเนินชีวิต มีความรู้และมีประสบการณ์ของตนเอง การเรียนรู้จึงมีความแตกต่างไปจากการเรียนรู้ในวัยเด็ก ดังนั้นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ด้วย ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวว่าหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ควรเป็นดังนี้ (วิจิตร อวาระกุล, 2540 จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ , 2542)

1.6.1 ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่ต้องการถูกปฏิบัติเหมือนกับตนเองเป็นเด็ก เพราะผู้ใหญ่สามารถรับผิดชอบได้ เคารพตนเอง และกำหนดวิถีของตนเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่ได้ค้นพบตัวเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง จะเป็นกิจกรรมที่แต่ละคน สามารถรับผิดชอบได้ด้วยตัวเอง ในสัดส่วนเวลาของตนเอง โดยมีผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้รู้คอยแนะนำ ซึ่งการเรียนรู้โดยวิธีนี้ ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดี

1.6.2 ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อเผชิญปัญหาที่ตนแก้ไม่ได้ สิ่งที่เรียนเป็นประโยชน์ มีสาระ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตจริงได้ผล ก็จะเลือกสนใจเฉพาะในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองเท่านั้น

1.6.3 ผู้ใหญ่ต้องการโอกาสในการแสดงความคิดเห็น เพราะมีประสบการณ์มากมาย ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าหากได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยเฉพาะหากมีการทำจริง ปฏิบัติจริง แทนที่จะเป็นการฟังการบรรยายเพียงอย่างเดียว

1.6.4 ผู้ใหญ่ต้องการบรรยากาศที่เป็นกันเอง และจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด ในสภาพการณ์ที่น่ารื่นรมย์ การจัดกิจกรรมต้องมีลักษณะที่เป็นกันเอง อย่าให้เป็นทางการหรือลักษณะ บีบบังคับ ข่มขู่ มีระเบียบเกินความจำเป็น

1.6.5 ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้โดยการแนะนำ จูงใจ ชมเชย ให้กำลังใจ แม้จะมีความรู้สึกทางด้านเกียรติภูมิ และศักดิ์ศรีค่อนข้างมาก แต่ก็ยังมีความพอใจ และอบอุ่นที่ได้รับการยกย่อง เช่นเดียวกับเด็ก ๆ ฉะนั้นการเสริมแรง (Reinforcement) ในทางบวก ดังกล่าว ก็จะช่วยกระตุ้นในการเรียนรู้ได้เป็นอย่างมาก

1.6.6 ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วที่สุด โดยหลัก “ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน” ซึ่งหมายถึงทุกข้อเท็จจริง ทุกแนวคิด และความคิดรวบยอดทั้งหลายนั้น จะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อสิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เคยรู้ หรือเคยมีประสบการณ์มาแล้ว

1.6.7 ผู้ใหญ่มักจะไม่สนใจเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องที่มีเนื้อหามากๆ หรือการที่จะต้องจดจำข้อเท็จจริง หรือตัวเลขที่มากมาย หรือการพูดถึงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว อัตราการลงมือของผู้ใหญ่ อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและในทันทีหลังการเรียนรู้ ดังนั้นควรหาวิธีให้การเรียนรู้นั้น ๆ สามารถจำได้ง่ายและเพิ่มพูนขึ้นได้ โดยการกระทำซ้ำ แสดงซ้ำ พูดซ้ำ ในเรื่องเดียวกันแต่เปลี่ยนวิธีการนำเสนอ

1.6.8 ผู้ใหญ่แต่ละคนเรียนรู้ได้เร็วหรือช้า ในอัตราที่แตกต่างกันและในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะมีปัจจัยทางด้านจิตวิทยา และทางด้านร่างกาย เป็นตัวกำหนดขีดความสามารถทางการเรียนรู้ ถึงแม้แต่ละคนจะเริ่มค้นเหมือนกัน หรือการเริ่มต้นด้วยความกระตือรือร้นสูงสุดเหมือนกันก็ตาม

1.6.9 ผู้ใหญ่มีประสบการณ์มาก เพราะสำหรับผู้ใหญ่แล้ว การเรียนรู้คือกระบวนการตลอดชีวิต คือสามารถเรียนรู้ได้ไม่สิ้นสุด จึงมีความรู้และประสบการณ์มาก ซึ่งบางคนอาจจะมีประสบการณ์มากกว่าวิทยากรหรือผู้สอน หรืออาจจะมีความรู้มากกว่าผู้สอนก็ได้ รวมทั้งอาจมีความรู้มากกว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมในกลุ่มเดียวกันด้วย

ดังนั้น การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ ดังที่กล่าวมา การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ จัดกิจกรรม ควรสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ประสบการณ์ และใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ การเรียนรู้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและของตนเอง ซึ่งมีแนวทางดังนี้

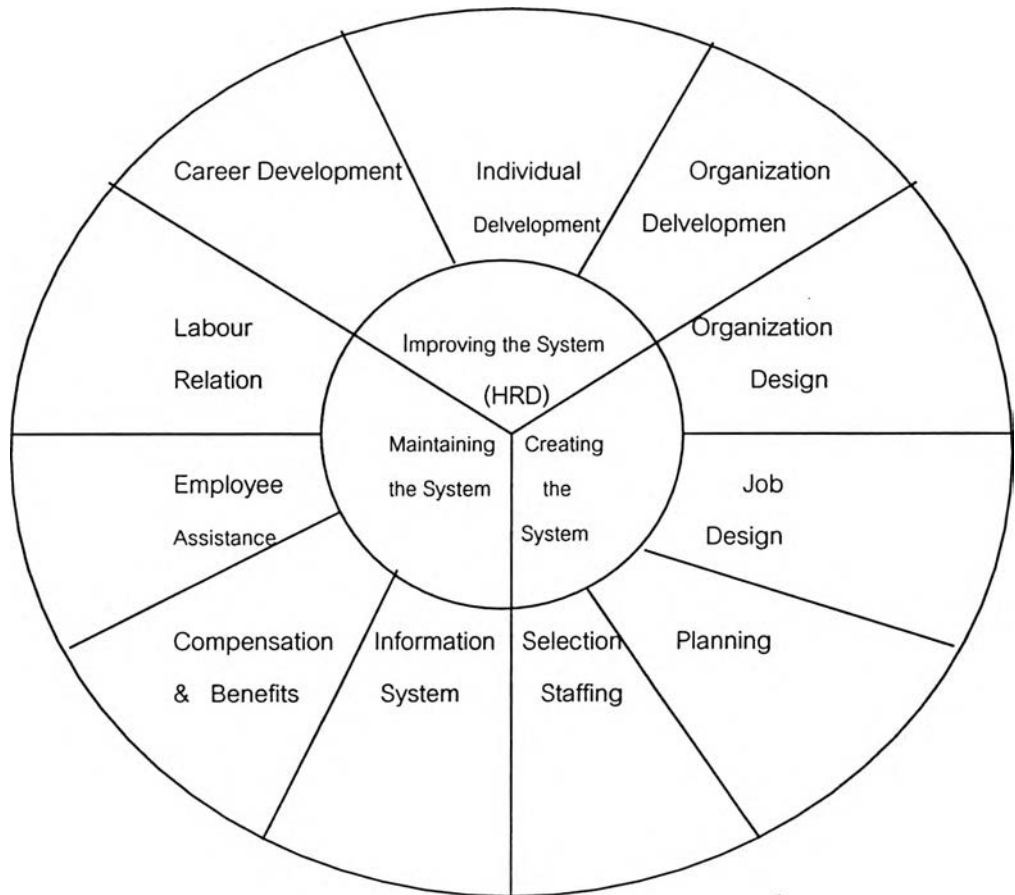
- 1) ควรมีการแบ่งงานกันทำให้ชัดเจน เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้การทำงานตามความถนัดของตน
- 2) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการกระทำในองค์กร ควรจะให้บุคลากรในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย
- 3) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน การตัดสินใจและอื่น ๆ

4) ควรมีการออกแบบงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น หรือมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ให้มากขึ้น

5) มีการรับรู้ผลงานของบุคลากรในองค์กร ในกรณีที่เขาได้ใช้ความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ

1.7 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นความพยายามในการเพิ่มคุณภาพ ผลิตผลและความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรคือ การเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลและการผลิตสินค้า และบริการที่มีคุณภาพสูงสุดในสภาพแวดล้อมที่เป็นไปได้ในองค์กร ซึ่งอาจจำแนกกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ได้ดังในแผนภาพ ดังนี้ (Pace , Smith & Mills, 1991)

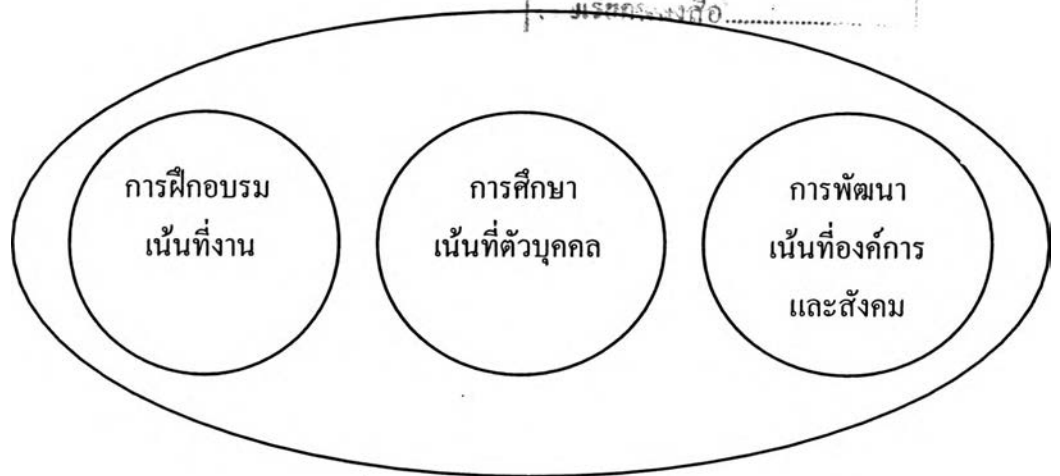


แผนภาพที่ 1 แสดงกิจกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

จากแผนภาพข้างต้น เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล ซึ่งวงล้อมรอบนอก เป็นกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในวงล้อมวงใน เช่น เพื่อการสร้างระบบ หรือปรับปรุงระบบ จะต้องมีการวางแผน การออกแบบงาน การออกแบบองค์กร และการคัดเลือกบุคลากรเพื่อรักษาระบบ จำต้องมีกิจกรรม การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การถ่ายเทข้อมูลข่าวสาร และเพื่อให้เกิดการพัฒนา ระบบ ต้องมีการพัฒนาบุคลากรจะเห็นได้ว่าในแต่ละกิจกรรมมีหน้าที่สำคัญในการทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์

จากความสัมพันธ์ของระบบดังกล่าว อาจกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร ว่าเป็นการพัฒนาประสิทธิผล ของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อาจหมายรวมถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรให้มีประสิทธิภาพขึ้น (ปราณอม ฉิมอินทร์, 2538) ซึ่งสามารถพัฒนาได้หลายแนวทางด้วยกัน ทางที่เห็น ได้ชัดเจนที่สุดมี 3 แนวทางคือ แนวทางที่หนึ่ง การศึกษาเป็นทางการ (Formal Education) เริ่มต้นจากการศึกษาระดับพื้นฐานและสูงขึ้นมาเป็นลำดับ จากอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษาไปจนถึงการศึกษาระดับสูง วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาทางด้านเทคนิคระดับสูง แนวทางที่สอง พัฒนาได้โดยการผ่านโปรแกรมฝึกอบรม (Training) ต่าง ๆ ที่เป็นทางการในสถาบันวิชาชีพ ตลอดจนกลุ่มศาสนา กลุ่มสังคม การเมือง และแนวทางที่สามคือ การพัฒนา (Development) ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาตนเอง (Self Development) ด้วยการที่แต่ละคน แสวงหาความรู้ ทักษะ หรือความสามารถให้สูงขึ้น โดยอาศัย การเตรียมการในความคิดริเริ่มของตนเอง ด้วยการอ่าน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และโดยการเรียนรู้จากการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการหรือการพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการให้ (สำนักงานก.พ., 2531 เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2534 พงศ์ ทรดาล, 2539 คณัช เทียนพุ่ม, 2543 Nadler, 1980) ซึ่งแนวทางทั้ง 3 นี้ ไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด เนื่องจากมีลักษณะบางอย่างที่ซ้ำซ้อนกัน แต่ก็แตกต่างกันในด้านหลักการ กระบวนการ จุดเน้นรวมทั้งในเรื่องการประเมินผล และอัตราเสี่ยงต่อความสูญเปล่า ดังนี้

รับ ลือช ปี ๕7 JUN 200๗
 เลขทะเบียน 1735 C.1
 มริศกร... ..



แผนภาพ ที่ 2 จุดเน้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.. หนังสือที่ระลึกประจำปี
 เล่มที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดและการประยุกต์ใช้. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร:
 วิศตอร์เพาเวอร์พอยท์, 2531

จากกิจกรรมการพัฒนาคบุคคลทั้ง 3 แนวทางดังกล่าวข้างต้นสามารถเปรียบเทียบข้อ
 แตกต่างให้เห็น ได้ชัดเจนขึ้น ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างกิจกรรมการพัฒนาคบุคลากร

| กิจกรรม | จุดมุ่งเน้น | ระยะให้ ประโยชน์ | งบประมาณ | ความเสี่ยง | ประเมินผล |
|----------|------------------------------------|---------------------|-------------------|------------|------------------------------|
| การอบรม | งานในปัจจุบัน (งาน) | ปัจจุบัน | ถือเป็นค่าใช้จ่าย | ต่ำ | ประสิทธิภาพ งานในปัจจุบัน |
| การศึกษา | งานในอนาคต (ตัวบุคคล) | ในไม่ช้า | การลงทุนระยะสั้น | กลาง | ประสิทธิภาพ งานในอนาคต |
| การพัฒนา | งานพัฒนาองค์กร (องค์กรและสังคม) | ในอนาคต | การลงทุนระยะยาว | สูง | ใช้เวลานาน |

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นได้ว่าแต่ละกิจกรรมมีจุดเน้นต่างกันคือเน้นงานปัจจุบันหรือ
 เฉพาะที่ตัวงาน(การอบรม) งานในอนาคต หรือเฉพาะตัวบุคคล (การศึกษา) และเน้นที่อะไร
 บางอย่างที่ยังกำหนดแน่นอนไม่ได้ แต่เป็นในลักษณะกว้างมุ่งส่วนรวม (การพัฒนา) รู้เพียงว่า
 องค์กรจะเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ จะให้ประโยชน์ในการเตรียมการในอนาคต ส่วนในเรื่องของ

งบประมาณคำว่า “ค่าใช้จ่าย” คือ สิ่งที่เราจ่ายไปโดยไม่หวังอะไรกลับคืนมาแก่องค์กร ซึ่งต่างจาก “การลงทุน” ซึ่งจะมีเรื่องของความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่มีใครแน่ใจว่า การลงทุนจะได้ผลตอบแทนคืนมาหรือได้คืนมาถึงจุดที่ต้องการได้ แต่องค์กรใดก็ตาม ยากที่จะหลีกเลี่ยงการลงทุนไม่ว่าเรื่องใดซึ่งแต่ละกิจกรรม มีรายละเอียด โดยสรุป ดังนี้

1.7.1 การฝึกอบรม (Training)

เป็นกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ และเป็นวิธีการที่นิยมกันมาก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในปัจจุบัน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งความตระหนักรู้และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้น มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเตรียมการให้กับบุคลากรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ (อรุณ รักธรรม, 2535 ชูชัย สมิทธิไกร, 2542 คณัย เทียนพูน, 2543 Nadler, 1980)

1.7.1.1 วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรม ทำได้หลากหลายวิธี หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมหรือเกณฑ์ในการจำแนก ซึ่งอาจแบ่งได้ดังนี้ (วิเชียร ทวีลาภ, 2534 วิจิตร อวระกุล, 2540 ชูชัย สมิทธิไกร, 2542)

1) แบ่งตามแหล่งของการฝึกอบรม ได้แก่

1.1) การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house training) เป็นวิธีที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน มีข้อดี คือ องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่แต่มีข้อเสีย คือ องค์กรต้องใช้ทรัพยากรมาก ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่

- การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการอบรมให้แก่บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ ในระยะแรก เนื้อหาในการปฐมนิเทศ มักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กร เช่น ประวัติ ความเป็นมา นโยบายวัตถุประสงค์ ผู้บริหารหรือบุคคลสำคัญในองค์กรหน้าที่ เจือใจในการจ้างการทำงาน สิทธิ สวัสดิการของพนักงานที่จะได้รับ ข้อเสนอแนะการบริการความสะดวกต่าง ๆ ฯลฯ

- การจัดอบรมระยะสั้น (Short Course) เพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะด้าน

- การจัดอบรมวิชาการทั่ว ๆ ไป เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความต้องการของเจ้าหน้าที่

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการจ้างองค์การฝึกอบรม ภายนอก ให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์การ ภายนอก ซึ่งมักเป็นที่นิยมขององค์การขนาดเล็ก ที่มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็น ของตนเอง

2) แบ่งตามการจัดประสบการณ์ การฝึกอบรม ได้แก่

2.1 การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) เป็นการให้ ผู้อบรมปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลของพนักงานที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา

2.2 การฝึกอบรมนอกรงาน (Off -The-Job Training) เป็นการ เรียนรู้ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานจริงไว้ชั่วคราว

3) แบ่งตามทักษะที่ต้องฝึก ได้แก่

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) วิธีนี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) วิธีนี้ผู้เข้ารับการอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างาน

3.3 การฝึกอบรมทักษะการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) เป็นวิธีที่เน้นให้ผู้อบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมี สัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4) แบ่งตามระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee Training) วิธีนี้มักเกี่ยวกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) ผู้บริหารระดับนี้จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงานในระดับต้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งทักษะเบื้องต้น และมีความรู้ความสามารถในการที่จะสอนงานให้ ผู้ได้บังคับบัญชา ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial Training) เป็นการ อบรมผู้บริหาร ระดับกลาง โดยให้ความรู้หลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อให้ สามารถบริหารงานและจัดการคน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (Executive training) เป็นการอบรมที่ให้ความรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น การตัดสินใจ วางนโยบาย และแผนงาน อำนาจการ และควบคุมงานในองค์การ

1.7.1.2 เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม

นอกจากการฝึกอบรมจะมีด้วยกันหลายประเภทแล้ว เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมก็มีหลากหลายรูปแบบเช่นเดียวกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอบรม ลักษณะของการเรียนรู้ ฯลฯ ซึ่งพอจะสรุปได้ ดังตารางข้างล่างนี้ (เสาวลักษณ์ สิงหโกวินท์, 2528 พงศ์ ทรดาล, 2539 วิจิตร อวระกุล, 2540 ชูชัย สมิทธิไกร, 2542)

ตารางที่ 2 แสดงเทคนิคและวิธีการฝึกอบรม แยกตามวัตถุประสงค์ และลักษณะการเรียนรู้

| วัตถุประสงค์ | ลักษณะการเรียนรู้ | |
|--------------------|--|---|
| | แบบรายบุคคล | แบบกลุ่ม |
| ความรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - โปรแกรมการเรียนด้วยตนเอง - การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ | <ul style="list-style-type: none"> - การบรรยาย - การอภิปรายกลุ่ม - การอภิปรายเป็นคณะ - การระดมสมอง - ทักษะศึกษา |
| ทักษะและความสามารถ | <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมในงาน - แบบฝึกหัดรายบุคคล - การฝึกโดยใช้อุปกรณ์จำลอง | <ul style="list-style-type: none"> - การสาธิต - กลุ่มฝึกแก้ไขปัญหา - กรณีศึกษา - การจำลองสถานการณ์ - เกมเชิงธุรกิจ - การแสดงบทบาทสมมุติ - การแสดงแบบพฤติกรรม |
| ทัศนคติ | การฝึกอบรมในงาน | <ul style="list-style-type: none"> - การอภิปรายกลุ่ม - การแสดงบทบาทสมมุติ - การแสดงแบบพฤติกรรม |

ซึ่งในแต่ละวิธี มีรายละเอียดโดยสังเขป เป็นดังนี้

1) การบรรยาย วิธีนี้ผู้บรรยายจะทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้ผู้ฟังได้ทราบ อาจเปิดโอกาสให้ผู้เข้าฟังซักถามข้อสงสัยได้ ซึ่งเรียกว่าเป็นการบรรยายแบบกึ่งอภิปราย กล่าวคือ ผู้บรรยายจะแนะแนวทางให้ผู้ฟัง ในขอบเขตของเรื่อง รวมทั้งเสริมข้อความต่าง ๆ หรือเสนอปัญหาที่ควรอภิปราย

2) การประชุมอภิปราย ได้แก่ การประชุมกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิก โดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและรับฟังความรู้และแนวความคิดจากผู้เข้าร่วมประชุม

3) กรณีศึกษา หรือการศึกษาจากตัวอย่าง วิธีนี้ผู้ทำการอบรม จะนำเอาปัญหาตัวอย่าง พร้อมทั้งข้อมูลประกอบที่เกี่ยวข้อง มาให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษา วิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหา ตัวอย่างที่นำมา อาจเกิดขึ้นจริงแต่ดัดแปลงแก้ไขให้เหมาะสมกับรูปเรื่องที่พิจารณา

4) การสาธิต วิธีนี้ผู้สอนจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้รับการฝึกอบรมถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่าง ซึ่งอาจกระทำอย่างช้า ๆ ให้เห็นถึงขั้นในการปฏิบัติงาน เช่น การควบคุมบังคับ การติดตั้ง และวิธีการใช้พร้อมทั้งอธิบายประกอบจนกว่าผู้รับการอบรมจะเข้าใจเสร็จแล้วให้ผู้รับการฝึกอบรมทำตาม การสาธิตนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมภาคปฏิบัติ

5) การฝึกอบรมในงาน หรือโดยลงมือปฏิบัติงาน วิธีนี้เหมาะสำหรับการสอนในด้านทักษะและความชำนาญ ซึ่งต้องการเรียนรู้ในระยะเวลาอันสั้น เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสเรียนรู้งาน โดยการปฏิบัติงานจริง ๆ ภายใต้อาจารย์และบรรยากาศของการทำงานจริง ๆ ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้วิธีการทำงาน และในขณะเดียวกันก็ได้ผลิตผลงานออกมาด้วยซึ่งนับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง

6) การระดมสมอง เป็นเทคนิคการฝึกอบรม ที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้สมองในการคิดร่วมกัน และเป็นการฝึกอบรมที่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีทุกแง่มุม ไม่คำนึงว่าจะผิดหรือถูก เป็นความคิดคำแนะนำสั้น ๆ อาจเป็นการพูดหรือการเขียนในกระดาษ ใช้เวลาตั้งแต่ 1-10 นาที แล้วรวบรวมจัดลำดับเลือกเฉพาะข้อเสนอที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

7) ทักษะศึกษา เป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่น นอกเหนือไปจากการสอนในสถานอบรมตามปกติ เพื่อให้เห็นของจริง สถานการณ์ การปฏิบัติทำงานจริงในเรื่องที่อบรม ควรบอกหรือตั้งข้อสังเกตในสิ่งที่จะไปดู เมื่อไปดูมาแล้ว อาจให้เขียนรายงาน หรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผล เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศ และสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มอีกด้วย

8) การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการสอนที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของคอมพิวเตอร์หรือหนังสือที่เตรียมบทเรียน คำถาม คำตอบ อธิบายใช้ทบทวนกลับไปกลับมา จนเกิดความเข้าใจ มีขั้นตอนการสอนตั้งแต่ง่าย พื้นฐาน ค่อย ๆ ยากขึ้น จากบทที่ 1 ไปเรื่อยๆ เมื่อจบบท จบตอน จะมีคำถาม ข้อสอบ ประเมินผล ในสิ่งที่ผู้เรียนอาจยังเข้าใจผิด มักจัดทำขึ้นโดยคณะวิชาการ บริษัท

9) เกมเชิงธุรกิจ เป็นการสร้างเกม หรือการเล่น โดยจำลองสภาพ องค์การบริษัทหรืออุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรมทำการตัดสินใจ เรียนรู้ วิธีการบริหาร การเป็นผู้นำ การตัดสินใจสั่งการ การสังเกต การฝึกหัด โดยการใช้เกม อาจมีการ แข่งขันกับกลุ่มอื่น ๆ มีการแพ้ ชนะ อาจมีการแข่งขันในเวลาจำกัด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การแข่งขันดำเนินการบริหาร การดำเนินธุรกิจนั้น เป็นต้น

10) การแสดงบทบาทสมมุติ เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงบทบาทในสถานการณ์เหมือนจริง การแสดงบทบาทสมมุติจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาส สังเกต ประเมินและอภิปรายหรือทำความเข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ ที่คิดว่าน่า จะใช้ในชีวิตประจำวัน และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้

11) การจำลองสถานการณ์ วิธีนี้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนจะมีโอกาสได้ เป็นผู้แสดงตามสถานการณ์ที่จำลอง ซึ่งบุคคลที่ได้แสดงจะต้องแสดงให้สมจริง เสมือนว่าตนเองอยู่ใน เหตุการณ์นั้น ๆ ส่วนผู้ที่ยังไม่ได้แสดง อาจจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้สังเกตการณ์ หรือร่วม ทำการวิเคราะห์หลังจากการแสดงเสร็จสิ้นลง ดังนั้นการจำลองสถานการณ์ในการฝึกอบรมลักษณะ นี้จะต้องจำลองสถานการณ์และสภาพการณ์ให้คล้ายหรือเหมือนกับสภาพการทำงานจริงให้มากที่สุด และให้สอดคล้องกับหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรม

12) การแสดงแบบพฤติกรรม เป็นเทคนิคที่ผู้เข้าอบรมจะเรียนรู้จาก พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นตัวแบบหรือผลที่เกิดจากการกระทำของตัวแบบ และผู้ฝึกอบรม เลียนแบบพฤติกรรมของตัวแบบเพื่อเป็นการฝึกทักษะ ปลูกฝังค่านิยม การฝึกอบรมในลักษณะนี้ ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องสรรหาคณะบุคคลที่สามารถปฏิบัติตนเป็นตัวแบบที่ดีเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้เห็น และเกิดศรัทธาหรือมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันจนยึดพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น เป็นแบบ อย่างในการปฏิบัติงานต่อไป

13) การฝึกโดยใช้อุปกรณ์จำลอง เป็นวิธีที่จัดขึ้นในห้องเรียน ซึ่งมี ลักษณะคล้ายกับที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน วิธีนี้บุคลากรสามารถทดลองและ ฝึกหัดวิธีการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องไปใช้สถานที่ทำงานจริง และไม่ต้องหยุดการปฏิบัติงาน ประจำวัน เพื่อใช้สถานที่ทำงานจริง เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงานจริง ไม่เสียหายและถ้าผู้เข้า รับการอบรมคนใด มีคุณสมบัติ และวิธีปฏิบัติงานไม่เหมาะสมก็จะได้รับการแก้ไขก่อนทำงานจริง

14) แบบฝึกหัดรายบุคคล เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการแก้ปัญหา หลังจากการบรรยาย อาจตั้งโจทย์ ปัญหาให้ฝึกหัดแก้ปัญหาบนกระดานในสมุดแบบฝึกหัด การทดลองโดยการปฏิบัติ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

1.7.2 การศึกษา (Education)

การศึกษามีความหมายกว้างและลึก ในการทำงานใด ๆ หรือการจัดการสิ่งหนึ่งสิ่งใด จะต้องอาศัยความรู้จำนวนมาก กว่าที่จะเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ คือต้องมีความรู้ทั้งในทางการบริหาร และวิชาชีพ และไม่ใช่เพียงความรู้อย่างเดียว ต้องอาศัยทักษะ ประสบการณ์ด้วย จึงจะจัดการได้ และจัดการได้ดีเพียงใด ต้องขึ้นอยู่กับระดับและแก่นสาระของความรู้ในงาน คน เงิน และอุปกรณ์ ฯลฯ

ดังนั้น พื้นฐานการทำงานใดก็ตาม จะต้องอาศัย ความรู้ในเชิงจัดการ (Know-How) ไม่ใช่เพียงแค่ว่า (Know) ซึ่งจะมีความหมายกว้างกว่าการฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมจะสอนให้เรียนรู้เพื่อตอบคำถาม อะไร (What) และ อย่างไร (How) ส่วนการศึกษานอกจากตอบคำถามของการฝึกอบรมแล้ว ยังต้องเรียนรู้เพื่อตอบคำถาม ทำไม (Why) (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2543) ซึ่งจุดเน้นของการศึกษา คือการเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานในอนาคต และยังคงเกี่ยวข้องกับงาน แต่เพื่อให้แตกต่างจากการอบรม ผู้บังคับบัญชา จะต้องตระหนักว่า การศึกษานั้นเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่องานอื่นไม่ใช่งานในปัจจุบัน ซึ่งการศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นการริเริ่ม โดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) (दनัย เทียนพุม, 2543) ได้แก่

- 1) การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education) เช่น การศึกษาภาษาอังกฤษ
- 2) การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ(Quality Education)เช่น การศึกษาด้านบริหารธุรกิจ
- 3) การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education)

การศึกษาเป็นการลงทุน ถึงแม้โดยทั่วไปจะเป็นการลงทุนในระยะสั้น แต่อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้ที่การลงทุน อาจไม่ได้ผลตอบแทนคืนมาแก่องค์กร กล่าวคือ ตำแหน่งที่จะบรรจุอาจมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งนี้ส่วนใหญ่จะเกิดในองค์กรขนาดใหญ่ ที่การวางแผนกำลังคนขึ้นกับการเคลื่อนไหวภายในองค์กรและเหตุการณ์แวดล้อมทำให้ผู้รับการศึกษามิอาจบรรจุในตำแหน่งนั้นได้ การลงทุนอาจสูญเปล่า ถ้าบุคคลผู้นั้นออกไปอยู่องค์กรอื่น แต่บางครั้ง หลังจากการศึกษา บุคลากรผู้นั้นอาจปฏิบัติงานไม่ถึงมาตรฐานของตำแหน่งใหม่ และอาจไม่มีทาง

ถึงมาตรฐานด้วย แก้ไขโดยพิจารณาบุคคลอื่นมาบรรจุแทน แล้วเริ่มทำการอบรมหรือสรรหาจากภายนอก

1.7.2.1 เหตุจำเป็นในการศึกษา

เหตุจำเป็นในการศึกษา ประกอบด้วยสาเหตุหลัก 3 ประการ คือ

1) การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning)

การวางแผนกำลังคนจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในอนาคตว่า องค์กรต้องการบุคลากรอย่างไร ในลักษณะใดเพื่อปฏิบัติหน้าที่อะไร ลักษณะงานเป็นเช่นไร ตลอดจนคุณลักษณะของบุคคลที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ แผนกำลังคนเป็นการเตรียมการเพื่ออนาคต ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร บางครั้งอาจพบว่า ความจำเป็นต้องเตรียมคน เช่น โรงงานใหม่ของบริษัท การที่บริษัทซื้อกิจการอื่น ๆ เข้ามาอยู่ในครอบครอง หรือการขยายกิจการไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ ที่ไม่มีประสบการณ์มาก่อน ดังนั้น การจัดการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นต้องนำมาดำเนินการ

2) การเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement)

โปรแกรมการศึกษาถูกกำหนดขึ้น เป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงงานในอนาคต ภายใต้การวางแผนกำลังคน ในแง่ขององค์กรแล้ว การจัดการศึกษาให้กับบุคลากรของตนเป็นการประกันความมั่นใจว่าพนักงานจะมีคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับงานใหม่ได้ ในทางปฏิบัตินั้น เป็นการยากสำหรับองค์กรที่จะระบุตัวบุคคลที่ต้องโยกย้ายในอนาคต ดังนั้น การจัดการศึกษาจึงควรทำให้กับกลุ่มพนักงานมากกว่าจะเลือกบุคลากรเพื่อโยกย้าย และเพื่อให้มีโอกาสสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อดำเนินงานใหม่ตามแผนงานที่กำหนดไว้

3) การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

เป็นความต้องการขององค์กร หรือเป็นความต้องการส่วนบุคคลที่มีความประสงค์จะเลื่อนย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานไปตามจุดมุ่งหมายของบุคคลและองค์กร การวางแผนกำลังคน(Workforce Planning) เป็นความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับอาชีพการงานของตนในอนาคต การมุ่งเป้าหมายด้านตำแหน่งหน้าที่ในอนาคตนั้น มีความจำเป็นต้องจัดการศึกษาเรียนรู้ให้เพียงพอที่จะก้าวหน้าต่อไป พร้อมๆกับการยกระดับเป้าหมายในอาชีพของบุคลากร การจัดโปรแกรมการศึกษาขึ้นในองค์กร เพราะมีความมุ่งหวังที่จะยกระดับตำแหน่งงานให้พนักงานในอนาคต บางครั้งอาจเกิดผลกระทบ ในทางลบได้กับพนักงานที่มีความรู้สึกอิจฉาอาชีพของตนนั้น สิ้นมาก ไม่ได้มีโอกาสพัฒนาให้สูงยิ่งขึ้นหรือบางครั้งพนักงานที่เข้าร่วมโปรแกรมการศึกษาที่จัดขึ้นเกิดความรู้สึกว่าตนขาดโอกาสในสายอาชีพที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงต่อไป หรือต้องใช้เวลารอคอยนานปี สำหรับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง อาจนำมาซึ่งการต่อต้านและผลผลิตตกต่ำได้

1.7.3 การพัฒนา (Development)

จุดเน้นของการพัฒนาอยู่ที่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาตนเอง (Self development) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ล้วนแต่เป็นการเตรียมบุคคล หรือ ทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถก้าวไปทัน กับการที่องค์กรได้พัฒนา เปลี่ยนแปลงหรือเติบโตขึ้น โดยที่การพัฒนาจะให้ประสบการณ์ในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อให้พร้อมที่ก้าวไปในทิศทางที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องการ ในกรณีที่ทิศทางได้ถูกกำหนดอย่างแน่นอนแล้วว่า องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร การอบรมและการศึกษาที่กล่าวมาแล้วนั้น เหมาะสมมากกว่าการพัฒนา เพราะการพัฒนาเป็นการเตรียมอนาคตอันไกล ยังไม่มีทิศทางที่แน่นอน ผู้บริหารจะเตรียมการไว้ ซึ่งอาจไม่มีการใช้ประโยชน์จากการพัฒนานั้นเลยก็ได้ จุดประสงค์ของการพัฒนาเพื่ออนาคตขององค์กรเพียงอย่างเดียว การวางแผนเพื่องานในปัจจุบัน หรืออนาคตอันใกล้ ไม่ใช่วัตถุประสงค์พื้นฐานของการพัฒนาในส่วนขององค์กรนั้น อนาคตของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไป และการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งไม่แน่นอน การพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่จะต้อง

การพัฒนาถูกจัดเป็นการลงทุนระยะยาว ซึ่งต่างจากการศึกษาและการอบรม การปรากฏผลอาจใช้เวลานานหลังการเรียนรู้ การประเมินผลในทางตรงจึงทำไม่ได้ ดังนั้นองค์กรจึงยากที่จะทำอัตราส่วน ต้นทุน-กำไร ได้ชัดเจน ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจว่า การพัฒนาอาจไม่ได้ผลตอบแทนคืนมาเลยก็ได้ การเรียนรู้อาจเกิดขึ้น แต่ถ้าองค์กรมีเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนทิศทาง การพัฒนายังจะสูญเปล่า การพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ฝ่ายบริหารส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยมีกิจกรรมทางด้านนี้ สำหรับบุคลากรขององค์กร

1.7.3.1 เหตุจำเป็นในการพัฒนา

การพัฒนาเป็นการจัดการเรียนรู้ให้บุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กร โดยไม่มีความเกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบัน แต่เป็นการเตรียมการเพื่ออนาคต ซึ่งมี 2 แนวทาง คือ

แนวทางแรก เกี่ยวข้องกับองค์กร เพราะองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดบุคลากรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรพัฒนาตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่สอง เกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคล ในการวางแผนอาชีพบุคคลนั้น เปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละขั้นตอนของชีวิต แต่ละคนมีความต้องการไม่เหมือนกัน องค์กรต้องการให้บุคคลมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยให้การเรียนรู้สม่ำเสมอไม่ว่าเรื่องอะไร

การพัฒนาที่มีความเสี่ยงสูงต่อความสำเร็จ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เนื่องจากเป็นการลงทุนเพื่อหวังผลในระยะยาว เหตุจำเป็นของการพัฒนาที่องค์กรดำเนินการนั้น มีสาเหตุ 2 ประการ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงในอนาคตแบบคาดไม่ถึง (Unforeseen Organizational Change) ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกิดขึ้นได้หลายสถานการณ์ ความจำเป็นต้องเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เป็น Future Shock องค์กรใดมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลง จะสามารถนำพาองค์กรผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ ดังนั้น การสำรวจและตรวจสอบคุณลักษณะของพนักงานในองค์กร การจัดโปรแกรมการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ให้กับพนักงานจะช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จากความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ โดยฉับพลันได้ เช่น เมื่อเกิดวิกฤติการณ์น้ำมัน หลายองค์กรก็ไม่อาจเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ เช่น ราคาต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น จากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ในขณะที่หลายองค์กรซึ่งมีความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลก็สามารถหาหนทางร่วมกัน เพื่อฝ่าฟันปัญหาต่าง ๆ มาได้

2) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive to New Movement) ประสบการณ์จากโปรแกรมการพัฒนา มีส่วนช่วยให้พนักงานสามารถรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะทำได้ก่อน เห็นโอกาสและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอย่างมีแบบแผนในบางองค์กรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาทำความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในรูปแบบของการจัดโปรแกรมการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการพัฒนาตนเอง (Self Development) ของพนักงาน จะมีส่วนสนับสนุนในองค์กร หน่วยงาน และพนักงาน เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีแบบแผน จนสามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ ในที่สุด

1.7.3.2 วิธีการพัฒนา มีด้วยกันหลากหลายวิธี พอสรุปได้ดังนี้

1) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

คือวิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กร เกี่ยวกับ แนวทางความก้าวหน้าในอาชีพและการประสานความสำเร็จ ในชีวิตการทำงานอย่างสูงตามความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ทรัพยากรบุคคลที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรทันที เมื่อองค์กรต้องการ (ดุจดาว ดวงเด่น, 2540) ซึ่งจะมี 2 ส่วนหลัก คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) ซึ่งเป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพ และแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ กับการบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์กรที่จะจัดขึ้น เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถมีกำลัง

เกินกว่าที่จำเป็น และต้องการใช้ในอนาคต (คนวัย เทียนพุด, 2543) โดยที่ทั้งองค์กรและบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนอาชีพร่วมกัน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีกิจกรรมเพื่อการวางแผนอาชีพ ก็เพื่อประสานกิจกรรมของทั้งสองฝ่าย โดยองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานและกิจกรรม ซึ่งบุคลากรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของแต่ละฝ่ายซึ่งกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development Activities) สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1.1) กิจกรรมขององค์กร (Organizational Career Development Activities) ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- การเปิดตำแหน่งภายใน (Job Posting System)
- ระบบที่ปรึกษา (Mentoring System)
- ศูนย์ข้อมูลอาชีพ (Career Resource Center)
- ผู้บังคับบัญชา คือ ที่ปรึกษาอาชีพ (Managers as Career Counselors)
- การอบรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development Workshop and Seminar)
- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Career Patching Program)

1.2) กิจกรรมของปัจเจกบุคคล (Individual Career Development Activities) ประกอบด้วย กิจกรรมดังต่อไปนี้

- การวางแผนอาชีพ (Career Planning)
- การตระหนักในอาชีพ (Career Awareness)
- การใช้ประโยชน์ศูนย์ข้อมูลอาชีพ (Career Resource Center Utilization)
- การตระหนักถึงองค์กร (Organization Awareness)
- ความสนใจ ค่านิยม และความสามารถ (Interests, Values and Competencies)

หากมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรกับการวางแผนพัฒนาอาชีพแล้วจะเกิดประโยชน์อย่างมหาศาลต่อทั้งองค์กรและตัวบุคคลเอง กล่าวคือ จะทำให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีหลักการและเหตุผล ในทางปฏิบัติองค์กรจะสามารถจัดวางกำลังคนได้ถูกต้อง ตรงความสามารถและตำแหน่ง ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ในงาน

ระดับต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีความพร้อมด้านบุคลากรและมีสำรองไว้ในกรณีฉุกเฉินด้วย ในแง่ของบุคลากรก็จะพยายามพัฒนาตนเอง สามารถมองเห็นโอกาสก้าวหน้าของตน มีการพัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและทันกับเทคโนโลยี บุคคลจะทุ่มเทความสามารถให้กับองค์กรเต็มที่ โดยหวังความก้าวหน้าในงาน ถ้าแน่ใจว่าความสำเร็จในงานนั้นขึ้นอยู่กับตนเอง โดยองค์กรจะเปิดโอกาสให้ ทำให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรมากขึ้น

2) การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD)

คือ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้เทคนิคและความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ โดยมุ่งเน้นการประสานความต้องการความก้าวหน้าของบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งกระบวนการพัฒนาองค์การนี้มีหลายแนวคิดและวิธีการ โดย คณีย์ เทียนพุก (2543) ระบุว่า มี 2 แนวทางหลัก คือ การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (Total Quality Management) ISO 9000 การปรับเปลี่ยนหรือระบบขององค์การ (Process Innovation) และการปรับเปลี่ยนที่ไม่รุนแรงนักที่เรียกว่า กลยุทธ์การแข่งเวลา (Time Based Strategy) แต่ในปัจจุบันนี้มีแนวคิดและวิธีการที่เป็นที่เชื่อถือว่า มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรบุคคลขององค์การ ไปพร้อมกัน ดังนี้

2.1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์การอย่างทั่วถึง เป็นระบบและต่อเนื่องมีการดำเนินการให้บุคคลทีมหรือกลุ่มในองค์การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ในการปรับเปลี่ยนตัวเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแนวคิดนี้มีสาระสำคัญ ดังนี้

2.1.1) หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ Peter Senge (อ้างถึงใน คณีย์ เทียนพุก, 2543) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการ ที่เรียกว่า The Five Disciplines ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญ 5 ประการ ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 2.1.1.1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
- 2.1.1.2) โมเดลของความคิด (Mental Model)
- 2.1.1.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร (Shared Vision)
- 2.1.1.4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

2.1.1.5) การพัฒนาระบบการคิดของคนในองค์กร
(Systems Thinking)

2.1.2) ตัวแบบระบบ (The Systems Model) ขององค์กร
แห่งการเรียนรู้ จะเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ที่มีความเกี่ยวพันกัน ได้แก่
การเรียนรู้ องค์กร การ บุคคลในองค์กร องค์กรความรู้และเทคโนโลยี (วนิดา ชวงษ์, 2541)

2.1.3) เทคนิคเพื่อการเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง
ประกอบด้วย

2.1.3.1) การสอนงาน (Coaching)

2.1.3.2) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

2.1.3.3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action
Learning)

2.1.3.4) มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)

2.1.3.5) แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio)

2.2) กระบวนการ A-I-C (Appreciation Influence Control) เป็น
กระบวนการรวมพลังสร้างอนาคต เป็นระบบการสร้างทีม โดยอาศัยบทเรียนและประสบการณ์จาก
ที่อื่น ๆ มาผสมผสานกันเพื่อให้คนมองไปในอนาคต โดยเป็นเรื่องของการบริหาร การวางแผนการ
ของอนาคต ดังนั้น จึงต้องรู้ว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมดังกล่าวซึ่ง
กระบวนการ A-I-C มีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

2.2.1) หลักการของ A-I-C เน้นจุดหลักสำคัญ 4 เรื่อง คือ

2.2.1.1) เน้นการมีส่วนร่วมหรือการรวมพลังใน
ทางสร้างสรรค์ (Social Engagement)

2.2.1.2) เน้นความเป็นกระบวนการ (Process)

2.2.1.3) เน้นการคิดทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
(Positive Thinking)

2.2.1.4) เน้นเรื่องอนาคต

2.2.2) ขั้นตอนของกระบวนการ A-I-C ประกอบด้วย
4 ขั้นตอนคือ

2.2.2.1) สร้างทีมของวิทยากรหรือผู้ประสานงาน

ที่เข้าใจเทคนิค A-I-C

2.2.2.2) พิจารณาว่าใครมีส่วนได้ส่วนเสีย

(Stakeholders) หรือให้ผลดีผลร้ายกับระบบที่กำลังคิดปรับปรุง

2.2.2.3) ร่วมวางแผน เชิญผู้แทนของทุกกลุ่มที่มี
ส่วนได้ ส่วนเสียมาวางแผนร่วมกัน

2.2.2.4) ดำเนินการตามแผนงานที่ได้จากการ
ประชุมสัมมนา

2.2.3) การจัดประชุมสัมมนาเพื่อวางแผนงานตามกระบวนการ
การ A-I-C ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พลังเมตตา (Appreciation Phase)
ประกอบไปด้วยการสำรวจสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และ สภาพความมุ่งหวังในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 พลังปัญญา (Influence Phase)
ประกอบด้วยการคิดค้นยุทธศาสตร์หรือมาตรการสำคัญ และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Power Map)

ขั้นตอนที่ 3 พลังพัฒนา (Control Phase) ประกอบ
ด้วย การจัดกลุ่มหรือทีมงาน การจัดทำแผนดำเนินการ การสรุปบทวน ประเมินผล และกำหนด
กิจกรรม ที่ต้องทำต่อเนื่องจากการสัมมนา

2.3) การปรับเปลี่ยนและสร้างใหม่ ได้อิทธิพลมาจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Managing for Results/ Base Management) โดยจะมีการกำหนด
วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งการวัดผลการดำเนินงาน
(Performance Measurement) และให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน (Performance – Related Pay)
นอกจากนี้ยังกระจายอำนาจและให้ความมีอิสระและยืดหยุ่นคล่องตัวทางการบริหารจัดการแทน
การควบคุมโดยอาศัยกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานกลางแบบเดิม ซึ่งการพัฒนาองค์การตาม
แนวคิดนี้ กำลังริเริ่มดำเนินการในภาคราชการ เพื่อปฏิรูประบบราชการให้หน่วยงานภาครัฐมีความ
ทันสมัย สร้างความพอใจให้กับประชาชนในการรับบริการ และเหตุผลที่สำคัญที่สุดก็เพื่อปรับ
องค์การภาครัฐให้ดำรงอยู่ได้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันนี้

รูปแบบการปรับเปลี่ยนและสร้างใหม่ จะประกอบด้วยส่วน
ประกอบสำคัญ ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพิจารณา และดำเนินการอย่างต่อเนื่องกันไป อย่างเป็นระบบ
กล่าวคือ (ทศพร สิริสัมพันธ์และคณะ, 2541)

2.3.1) ส่วนของการวิเคราะห์ และจัดวางกรอบยุทธศาสตร์
ของการดำเนินงานในอนาคต (Strategic Framework)

2.3.2) ส่วนของการออกแบบองค์ประกอบ ของระบบการ
บริหารจัดการใหม่ (Redesign) ให้สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ อันได้แก่ กระบวนการ (Work
Process) โครงสร้างองค์การ (Organization structure) ทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรม (Human
Resource & Culture) และ เทคโนโลยีและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ (Technology & Infrastructures)

2.3.3) ส่วนของการสร้างระบบการตรวจวัดผลการดำเนินงาน

(Performance Measurement System)

3) การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

หมายถึง การที่บุคคลพัฒนาขีดความสามารถตนเอง โดยผ่านการจัดการและความพยายามของตัวเอง โดยตรงเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนา ซึ่งขยายความสามารถของผู้เรียน และความตั้งใจที่จะควบคุม และรับผิดชอบตนเอง และการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่ง อรุณ รักรธรรม (2535) ระบุว่า การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนามนุษย์ และตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง และการพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และได้แนะนำวิธีการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีหลายวิธี เช่น หมั่นศึกษาหาความรู้จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่องานของตน ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงาน และโครงการของงานในหน่วยงาน และเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหว ข่าวคราว และเหตุการณ์สำคัญ ๆ เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ หรือเข้าร่วมกิจกรรม ที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจกว้างขวางยิ่งขึ้น สมัครเข้าศึกษาหรือรับการอบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์กับงาน ด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง และโดยไม่เสียเวลางานประจำ การพัฒนาตนเองนี้ บุคคลจะเป็นผู้วางแผนและกำหนดสาระสำคัญ วิธีการตลอดจนการประเมินผลการพัฒนาด้วยตนเอง

และนอกจากนี้ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2543) ยังมีแนวคิดที่ว่า เมื่อเรากล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เราต้องไม่ลืมกล่าวถึงเรื่องของสภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมในที่นี้ ไม่ว่าจะเป็นในองค์กร ชุมชน ก็จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับ สังคม การศึกษา เศรษฐกิจ การเมือง เช่น ถ้าเรามองคนในเชิงสังคมวิทยา ที่เรียกว่า สถาบันสังคม ซึ่งมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ระหว่างคนกับคน ระหว่างคนกับกลุ่ม เช่นกลุ่มของญาติ พี่น้อง กลุ่มเพื่อนในที่ทำงาน เพื่อนร่วมวิชาการด้วยกัน เพราะฉะนั้น เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กันตรงนี้ เราก็จะมองว่าเราไม่ได้อยู่ตรงนี้คนเดียว เราอยู่กันเป็นกลุ่ม เพราะฉะนั้น เวลาที่เราทำงานประสานกัน ก็จะมีเรื่องของจิตวิทยาเข้ามาเกี่ยวข้อง

4) การสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

องค์กรนอกจากจะสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ระบบแล้ว องค์กรยังต้องรักษามนุษย์ไว้ด้วยการพัฒนาและพยายามสร้างเจตคติด้านความยึดมั่นผูกพัน ให้เกิดกับสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กร เจตคติความยึดมั่นผูกพัน จึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังต่อไปนี้ (ภรณ์ กิรีดิบุตร, 2529 Steers, 1977)

1) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สามารถทำนายอัตราการเข้า-ออก (turnover) จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ดังนั้นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะจะสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนให้เห็นถึงการตอบสนองตอบของบุคคลต่อเงื่อนไขของงานในแง่ใดแง่หนึ่ง

2) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันหรือสถานที่ทำงาน จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่สภาพการณ์ชั่วคราวจะไม่มีผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร

3) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะพัฒนาอย่างช้า ๆ แต่มั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านมา ไม่เปลี่ยนแปลง ได้ตลอดเวลาเหมือนกับความพึงพอใจในงาน

4) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์กรด้วย

ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้วย โดยอาจพิจารณา จากแนวทางดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making) การให้โอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น การได้รับการยอมรับจากองค์กรจะทำให้เกิดความรับผิดชอบและมีความผูกพันต่อการตัดสินใจของตนเอง เมื่อองค์กรสามารถดำเนินงานไปถึงจุดมุ่งหมายได้ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงาน โดยมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ก็จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (จารุณี วงศ์คำแน่น, 2537 Steers and Porter, 1991)

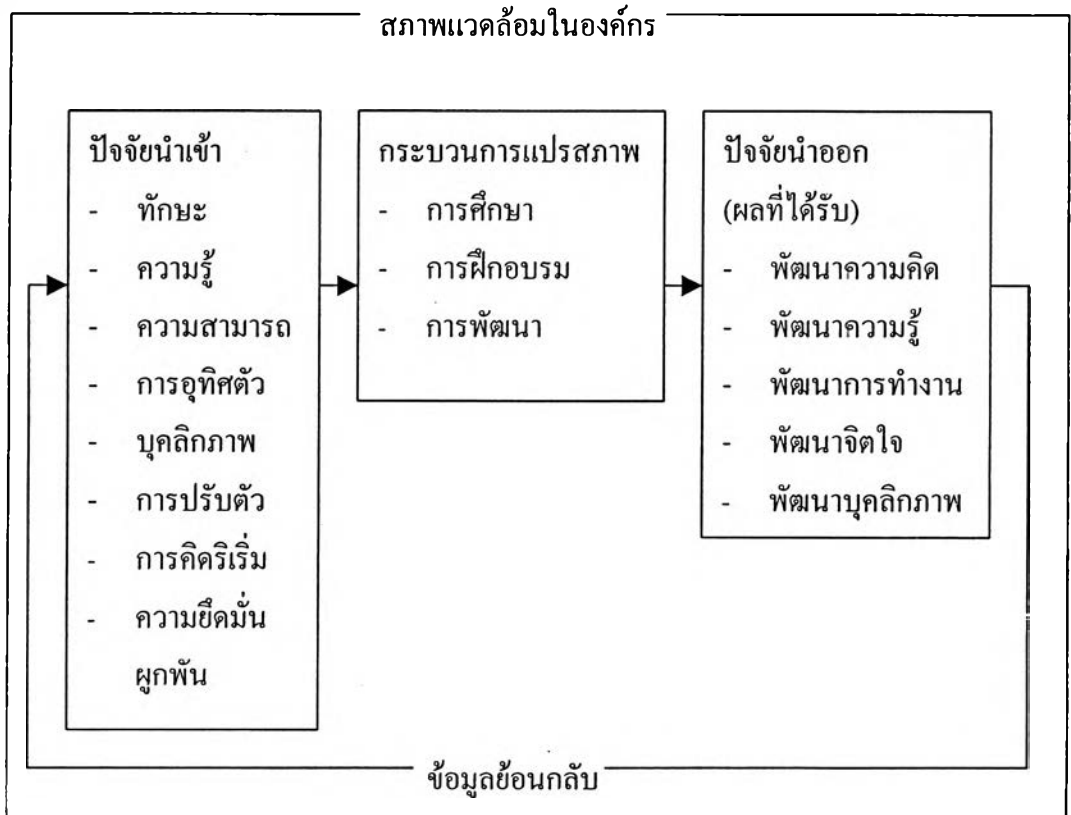
2) สิ่งจูงใจ (Incentive) สิ่งจูงใจและระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทน ที่เป็นสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความต้องการและการมีโอกาสดำเนินการสนับสนุนให้เลื่อนระดับ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยตรง

3) การนิเทศ (Supervision) เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการนิเทศอย่างเข้มงวดจากผู้บังคับบัญชา จะทำให้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง ผู้บริหารที่นิเทศผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะช่วยทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

4) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน (Job Empowerment) ซึ่งเป็น การทำให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการจัดสิ่งแวดลอม ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับอำนาจ โดยการที่ผู้บริหารให้การช่วยเหลือ สนับสนุนให้ ข้อมูลข่าวสาร จัดให้มีทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอและให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการ เพิ่มพูน ทักษะความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพ การปรับตัวและการริเริ่มสร้าง สรรค์ รวมไปถึงการสร้างควมยึดมั่นผูกพัน ของทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยผ่านกระบวนการ ของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรจัดให้มีขึ้น หรือเป็นเรื่องที่บุคคล ดำเนินการ เอง เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ อันเป็นประ โยชน์และส่งผล ถึงการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการแล้ว สามารถวัดผลงาน หรือความประพฤติของพนักงานในองค์กรได้ว่า เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรือไม่ เพียงใด ข้อมูลที่วัดได้นี้ จะเป็นข้อมูลย้อนกลับเข้ามาสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในรอบต่อไป ดังแสดงในภาพข้างล่างนี้

แผนภาพที่ 3 แสดงระบบและกระบวนการพัฒนาบุคลากร



ที่มา : ภาวดี ประจักษ์สุนิต และกิ่งใบ ทองใบ, “ระบบและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ,เอกสารการสอนชุดวิชา, หน่วยที่ 1 – 16 มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, 2531, หน้า88.

2. ทิศทางและแนวโน้มของการพัฒนาบุคลากร

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และผลกระทบจากระบบสารสนเทศ ทำให้ธุรกิจมีความเป็นระดับโลกสูงมากขึ้น (World Class Company) ดังนั้น ในทิศทางของการพัฒนาบุคลากร ในอนาคต หรือหลังปี ค.ศ. 2000 จึงจำเป็นที่จะต้องเร่งยกระดับคุณภาพหรือขีดความสามารถของบุคลากร หรือทรัพยากรบุคคลให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจ สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ ซึ่งจากแนวคิดของ ดนัย เทียนพุฒ (2543) เชื่อว่า โลกธุรกิจยุค E-2001 (ศตวรรษที่ 21) จะกลายเป็น E-World E-Life และ E-Business ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะเปลี่ยนไปจากอดีตไม่ว่าจะเป็นแนวคิด วิธีวิทยาการ การจัดการความรู้ ตลอดจนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประการแรก แนวคิด (Concept) ของการพัฒนาบุคลากรจะต้องเปลี่ยนไปสู่รูปแบบที่ใช้ได้จริงๆ ในธุรกิจ จะมองแนวคิดด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) การพัฒนาบุคลากร จะมุ่งไปสู่การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ประการที่สอง วิธีวิทยาการ (Methodology) เปลี่ยนไปสู่การเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา ตลอด 24 ชั่วโมง โดย

- การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) จากแบบเดิมที่นิยมการใช้วิธีแจกแบบสอบถามหาความจำเป็น คงต้องเน้นวิธีการวิเคราะห์แนวใหม่ ที่เรียกว่าการวิเคราะห์ขอบเขตงานสำคัญ (KRA Analysis: Key Result Area Analysis)

- วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Objectives) จากเดิมที่เน้น ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (KSR) จะเปลี่ยนไปสู่ความสามารถ ซึ่งเป็นการบูรณาการ ด้านความรู้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และคุณลักษณะส่วนบุคคล สร้างทักษะเชิงพฤติกรรม ขึ้นมาจนเกิดเป็นผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (Superior Performance)

- การดำเนินการฝึกอบรม (Delivery) รูปแบบการบริหารหลักสูตร จะพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก ๆ คือ

- 1) หลักสูตรการฝึกอบรมต้องดำเนินการอย่างไรให้ธุรกิจอยู่เหนือมาตรฐานโลก

- 2) โปรแกรมการจัดการความรู้แบบใด ที่สร้างให้เกิดความรู้ทั่วทั้งองค์กร หรือ เป็นลักษณะ Cluster Learning

- 3) รูปแบบ Web Based Training ต้องมีลักษณะต่อไปนี้ คือ เว็บไซต์ สำหรับพัฒนาความรู้ ฐานข้อมูลเว็บไซต์ หรือ เว็บไซต์ห้องสมุด รวมถึงความรู้ในลักษณะออนไลน์ เช่น E-mail หรือ Magazine Online เป็นต้น

4) การประเมินผลการฝึกอบรม (Program Evaluation) จากรูปแบบที่รู้จักกันมากที่สุด คือการประเมินปฏิบัติการ และแบบอื่น ๆ หรือแม้กระทั่งพยายามคิดให้สร้างแผนปฏิบัติการเมื่อเสร็จสิ้นการอบรม อาจใช้ไม่ได้ หากแต่การหาบทเรียนที่ดีที่สุด เพื่อนำมาจัดทำเป็นตัวเทียบวัด (Benchmark) การประเมินผลระบบ 360 องศา และการประเมินความสามารถที่แท้จริง หรือ Portfolio Assessment

ประการที่สาม การจัดการความรู้ จะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นดังนี้ คือ

1) ผู้สร้างความรู้ คือ CEO/MD CKO (Chief Knowledge Officer) KM (Knowledge Master) และ (New Generation) Leader

2) วิธีการพัฒนา CKO (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารความรู้) จะต้องสร้าง กลไกสร้างผู้นำ (Leadership Engine) โดยค้นหาให้ได้ว่า ความสำเร็จของผู้นำแบบใดที่องค์กรต้องการ ซึ่งต้องใช้เครื่องมือที่เรียกว่า ดัชนีวัดความสามารถผู้นำ (Leadership Competencies Indicators: LCIs) เพื่อสร้างโมเดลในการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ และสร้างกลไกค้นหาความรู้ (Search engine) เนื่องจากยุค E-Business ความรู้ยุคใหม่ส่งผ่านทางเน็ตอินเทอร์เน็ต ดังนั้นศูนย์ความรู้จะต้องมีในองค์กรที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและค้นหาได้ตลอดเวลา พร้อมทั้งต้องสร้าง โปรแกรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Program) คือ วิธีการสร้างให้เกิดความรู้ขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนองค์กรให้มุ่งสู่ “องค์กรที่สอนให้เรียนรู้” (Teaching Organization)

3) การวัดผล สิ่งชี้วัดความสำเร็จของงาน ก็คือ สามารถนำความรู้สร้างเป็นกำไรให้กับธุรกิจได้ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ประการที่สี่ พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ในการสร้าง “องค์ความรู้” (Body of Knowledge) ขึ้นมาเอง โดยอาศัยความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

3. แนวโน้มของการพัฒนาบุคลากรพยาบาล

พยาบาลนับว่าเป็นบุคลากรที่มีจำนวนสูงสุดในโรงพยาบาล และสถานบริการสุขภาพอื่น ๆ และเป็นบุคคลสำคัญในการให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วย รวมทั้งจะต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ หลายประเภทด้วยกัน ดังนั้นการพัฒนาพยาบาลจึงเป็นกระบวนการอันสำคัญและจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการให้บริการพยาบาลเป็นอย่างมาก นอกจากนี้วิวัฒนาการทางด้านการแพทย์และการพยาบาลยังเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา วิธีการ เทคนิค ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการทำงานย่อมจะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย การพัฒนาพยาบาลจะช่วยให้สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้ดีขึ้น ทันท่วงที และสอดคล้องกับการรักษา ทั้งการพยาบาลทั่วไป และการพยาบาลเฉพาะสาขา

ตามต้องการ นอกจากการให้บริการพยาบาลแล้ว หน่วยงานยังต้องการพยาบาลที่มีคุณสมบัติ
 อื่นๆ เพื่อปฏิบัติงานตามความมุ่งหวังของหน่วยงานแต่ละแห่ง การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้
 ให้คนมีความสามารถและมีทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้นด้วย จึง
 จำเป็นที่ผู้บริหารการพยาบาล ควรจะได้ทราบถึง คุณสมบัติของพยาบาลในปัจจุบันและอนาคต
 เพื่อที่จะได้สามารถกำหนดแนวโน้มของการพัฒนา ตลอดจนการจัดการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้อง
 และเกิดประโยชน์สูงสุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 คุณสมบัติของบุคลากรพยาบาลที่พึงประสงค์ในสภาพการณ์ปัจจุบันและในอนาคต

เนื่องจากสภาพการณ์ในปัจจุบันที่เกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาลที่
 เข้มงวดต่อการปฏิรูประบบราชการ โดยมีมาตรการหลาย ๆ อย่าง เช่น การปรับโครงสร้างส่วน
 ราชการ การปรับบทบาทของหน่วยราชการจากการเป็นผู้ควบคุมให้เป็นผู้ดูแล การลดขนาดกำลัง
 คนภาครัฐ การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วย พัฒนาคอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และใน
 อนาคตที่เป็นยุค สารสนเทศ ยุค E-Business การสื่อสาร การติดต่อธุรกิจ สามารถทำได้ตลอดเวลา
 ทุกมุมโลก ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น บุคลากรพยาบาล ก็จำเป็นที่จะต้องก้าวไปให้ทันกับ
 การเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของบุคลากรพยาบาล ควร
 เป็นดังนี้ (วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ, 2541 อาริยา สัพพะเลข, 2542)

3.1.1) เป็นผู้มีศักยภาพทางด้านความคิดและสติปัญญา บุคลากรพยาบาลจะต้อง
 มีความรู้ทั้งด้านพยาบาลศาสตร์ และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี
 แทนแรงงานบุคคล

3.1.2) มีความสามารถและทักษะทั้งในด้านการปฏิบัติการพยาบาลและทักษะ
 ส่วนบุคคล เช่น ทักษะด้านการเขียนทั้งภาษาไทย และอังกฤษ มีทักษะการพูดและการติดต่อสื่อสาร
 ผู้อื่นด้วยภาษาที่เป็นสากลได้

3.1.3) มีคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงชีวิตประจำวัน ทั้งในด้านส่วนตัวและ
 หน้าที่การงาน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนและเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3.1.4) มีศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความจริงใจ อารมณ์มั่นคงสามารถควบคุม
 ตนเองได้ สามารถติดต่อกับผู้อื่นได้โดยไม่เลือกชั้น วรรณะ โดยเป็นแกนกลางหรือสื่อกลาง
 ระหว่างผู้ใช้บริการและญาติ กับทีมสุขภาพ

3.1.5) มีภาวะผู้นำ สามารถปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดี สามารถสร้างทีมงานและ
 เครือข่าย เพื่อดำเนินการบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้าน
 เทคโนโลยีและสุขภาพ

3.1.6) มีความสามารถในการจัดการ การดูแลสุขภาพแก่ผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ โดยจัดบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า ลดความซ้ำซ้อน ป้องกันการเกิดความสูญเสีย มีการวางแผนแล้วดำเนินการอย่างเหมาะสม จัดการอย่างเป็นระบบ แบบบูรณาการ และเป็นองค์รวม

3.1.7) มีทัศนคติที่ดี ต่อตนเอง และต่อวิชาชีพการพยาบาล โดยรักษาเอกลักษณ์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณ

3.1.8) เป็นนักพยากรณ์ โดยคาดคะเนแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงได้แม่นยำ และรวดเร็ว เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมกับการรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

3.1.9) เป็นผู้สอนหรือนักถ่ายทอดความรู้ ให้ความรู้แก่ผู้ป่วยและครอบครัว เพื่อให้สามารถดูแลสุขภาพตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

3.1.10) เป็นนักวิจัย ใส่ใจและสนใจที่จะค้นคว้าหาคำตอบในการให้บริการ เพื่อแก้ไขปัญหาสุขภาพอย่างมีเหตุผล และนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้

3.1.11) เป็นผู้สร้างสรรค์ และพัฒนา โดยสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาล และพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3.1.12) เป็นผู้พิทักษ์สิทธิ โดยพิทักษ์สิทธิผู้ป่วยทั้งในภาวะรู้สติและไร้สติ ซึ่งเป็นสิทธิอันชอบธรรม ที่ผู้ป่วยพึงมีและพึงได้รับ

ซึ่งการที่บุคลากรพยาบาลจะมีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งในด้านการพัฒนาตนเอง และองค์กรสนับสนุนจัดการพัฒนา ในการจัดการพัฒนาบุคลากรพยาบาลนั้น ก็เช่นเดียวกับการจัดการพัฒนาบุคลากร โดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งรูปแบบก็ประยุกต์มาจากหลักการหรือแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และต้องสอดคล้องกับสถานการณ์กำลังคนในด้านคุณภาพการบริการทางสุขภาพ ในปัจจุบันและในแนวโน้มที่ควรจะเป็น ตามที่ สุริยะ วงศ์คงคาเทพ (2542) ได้วิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบันไว้ว่า

1) ความรู้ ความสามารถในงานยังไม่เข้าสู่มาตรฐานที่ควรจะเป็น เช่น เจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ตามสถานีนอนมัย หรือพยาบาลในโรงพยาบาล มีจำนวนมากที่หลังจากจบการศึกษาแล้ว ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมความรู้ด้านวิชาชีพอีกเลย เป็นเวลาหลายปี ความรู้และทักษะที่ปฏิบัติอยู่ ในปัจจุบัน ล้วนเป็นความรู้เมื่อครั้งจบการศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่จะผิดเพี้ยนแปรรูปไปแล้ว นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารหลายหน่วยงานก้าวสู่ตำแหน่งเพราะความอาวุโสโดยไม่มีพื้นฐานและประสบการณ์ทำงานบริหารมาก่อน

2) ความสามารถในการคิดเป็นด้วยตนเอง ทุกวันนี้การคิดเพื่อนำไปสู่การวางแผนการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นการเขียนแผนตามเอกสารที่ส่งจากหน่วยงานกลาง ไม่ได้คิดจากปัญหาที่ประสบอยู่จริง หรือการคิดเพื่อปรับปรุงบริการไปสู่ความต้องการด้านสุขภาพของประชาชน มักเป็นไปตามกรอบและมาตรฐานของหน่วยงานเป็นหลัก และคิดเองว่าจะถูกใจผู้รับบริการ นั่นคือ

เน้นหนักไปทางการเรียนรู้ด้านเทคนิค ให้สามารถปฏิบัติงานตามอย่างที่กำหนดได้ถูกต้อง มากกว่าที่จะพัฒนาให้สามารถคิดได้ด้วยตนเอง มีความคิดเป็นอิสระ คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

3) ทักษะคิดต่อการทำงานและการดำเนินชีวิต ที่พบว่าเป็นปัญหา ได้แก่

- ทักษะคิดต่อการทำงาน ซึ่งมีเป้าหมายที่ตำแหน่ง
- ทักษะคิดต่อการทำงานไปวัน ๆ ไม่กระตือรือร้น มักขาดความรับผิดชอบ

ในงาน

- ทักษะคิดที่แข่งขันแสวงหาวัตถุ และความสุขสบายเฉพาะหน้า

ดังนั้น หน่วยงานจะต้องสร้างบุคลากรในหน่วยให้มี ใจ รักงาน รักหมุ่คณะ รักองค์กร ถ้าเป็นหน่วยบริการ ก็ควรเอาใจใส่ด้วยความเข้าใจผู้รับบริการ ส่วนบุคคลก็ควรมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง เช่น รักความก้าวหน้า ชอบเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ พัฒนาตนเอง เป็นต้น

4) ความเข้าใจชุมชน กำลังคนใน ส่วนบริการยังเข้าใจชุมชนน้อย ชอบวางตนอยู่เหนือผู้รับบริการ เน้นผู้ให้บริการเป็นศูนย์กลาง

ซึ่งแนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับข้อเสนอการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพเพื่อรับรองการปฏิรูปบริการสุขภาพไทย ของภาคีพัฒนากำลังคน ในเวทีวิชาการปฏิรูปบริการสุขภาพไทย ระหว่างวันที่ 13 – 15 ธันวาคม 2542 คือ การพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพและเชื่อว่ากำลังคนที่มีคุณภาพจะสามารถพัฒนาหรือปฏิรูประบบได้ ซึ่งข้อเสนอดังกล่าว ประกอบด้วย

1) พัฒนากำลังคนโดยการปรับทัศนคติควบคู่กับการอบรมด้านเนื้อหาความรู้ เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน โดยสร้างทัศนคติที่ยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ ตลอดจนนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ คือพัฒนาคนให้ “คิดเป็น ทำเป็น”

2) พัฒนากำลังคนโดยประสานเชื่อมโยงกับกระบวนการทำงานของหน่วยงาน คือพัฒนาคนเพื่อมาพัฒนางาน ขณะเดียวกันก็พัฒนาคนเพื่อให้เหมาะสมกับงานด้วย

3) การพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ ควรเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดยผู้บริหารเห็นความสำคัญและกำหนดให้เป็นนโยบายสำคัญของหน่วยงาน

4) ใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายในการพัฒนากำลังคน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และเหมาะสมกับพื้นที่

5) ควรมีเวทีวิชาการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการพัฒนากำลังคนทุกระดับ

การพัฒนาบุคลากร ในปัจจุบันนั้น จุดมุ่งหมายที่ยอมรับกันโดยทั่วไปคือการพัฒนาคนให้เป็นคนดีและเก่ง ซึ่งหมายถึงการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีพฤติกรรมที่เหมาะสมใน 4 ด้าน คือ

ให้เป็นคนที่ไม่เบียดเบียนตนเอง ไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ของตนและพยายามพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้อื่น และพัฒนาสังคมด้วย (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2540) โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรพยาบาล ที่ต้องทำงานเกี่ยวกับชีวิตมนุษย์ จึงต้องเป็นผู้ที่เป็นคนดี มีคุณธรรม และจรรยาบรรณสูงดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงกล่าวถึงคุณสมบัตินิเทศของบัณฑิตสาขาวิชาชีพแพทย์และพยาบาลว่า “การเรียนวิชาแพทย์เป็นการเล่าเรียนวิชาเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นยิ่งกว่าตน ต้องใช้ความรู้ความสามารถเพื่อสงเคราะห์ผู้อื่น ด้วยการอุทิศตน เวลาและความสุขส่วนตัว (มหาวิทยาลัยมหิดล/2516) อุทิศตนของแพทย์และพยาบาลอยู่ที่การมุ่งหวังจะบำบัดทุกข์ของผู้ป่วยไข้ ด้วยความเมตตาอารี (มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์/2505) จรรยาแพทย์ เป็นวินัยที่มีได้มีการบังคับให้ทำตาม แต่แพทย์ต้องบังคับตัวเองหากละเมิดเมื่อใด เมื่อนั้นจะเกิดความเสื่อมเสีย ทั้งแก่ตัว วงการแพทย์ และประเทศชาติ(มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์/2511) แพทย์จึงต้องรักษาจรรยาบรรณไว้ให้เคร่งครัด ทั้งต้องหมั่นฝึกฝนตนให้ทันสมัยในวิทยาการประกอบโรคศิลปะอยู่เสมอ (มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์/2498) นอกจากนี้ แพทย์ยังต้องเข้าไปถึงประชาชนและช่วยบรรเทาทุกข์แก่ประชาชนโดยทั่วถึง (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่/2510)”

นั่นคือแนวโน้มของการพัฒนาบุคลากรพยาบาล นอกจากจะพัฒนาให้ได้คุณสมบัตินิเทศสำคัญๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การพัฒนาจริยธรรม ก็เป็นเรื่องที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน พยาบาลควรเป็นผู้ที่มีจิตลักษณะที่สำคัญ 8 ประการ ดังที่ ดวงเดือน พันธุมนาวิน(2540) ได้ค้นพบ “ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม” ว่า จิตลักษณะทั้ง 8 ประการนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ลักษณะที่เป็นพื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการ และจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 5 ประการ นำมาประกอบกันเขียนเป็นภาพต้นไม้อจริยธรรม ลักษณะพื้นฐาน 3 ประการเป็นรากแก้วของต้นไม้อจริยธรรม คือ

- 1) สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด
- 2) สุขภาพจิต
- 3) ประสพการณ์ทางสังคม

ส่วนจิตลักษณะ อีก 5 ประการเป็นลำต้นของต้นไม้อจริยธรรม ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม
- 2) ลักษณะมุ่งอนาคต และควบคุมตน
- 3) บุคลิกภาพ ความเชื่ออำนาจในตน
- 4) คุณธรรม ค่านิยม และทัศนคติ
- 5) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

จิตลักษณะทั้ง 8 ประการที่เป็นลำต้น และรากแก้วของต้นไม้อจริยธรรม ทำให้เกิดดอก และผลของต้นไม้อจริยธรรม ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมการเป็นคนดี และเป็นคนเก่ง นั่นเอง

3.2 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรพยาบาล

ในการพัฒนาพยาบาลด้วยวิธีต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นความมุ่งหมายของหน่วยงาน หรือความมุ่งหมายส่วนตัวก็ตาม พอจะสรุปประโยชน์ที่หน่วยงานควรจะได้รับประการใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

- 3.2.1) ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริการพยาบาลได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และประหยัดขึ้น
- 3.2.2) ความผิดพลาดน้อยลง
- 3.2.3) ลดเวลาในการเรียนงานลง
- 3.2.4) กระตุ้นให้พยาบาลปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทั้งของตนเอง และของหน่วยงาน

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล (Nursing Personnel Development) เป็นเรื่องสำคัญ และมีประโยชน์ ซึ่งผู้บริหารทางการพยาบาลควรตระหนัก และไม่ควรละเลย ถึงแม้ว่า ในสภาพเศรษฐกิจดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จะไม่เอื้ออำนวยให้การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลทำได้อย่างเต็มที่ เพราะถ้าเทียบกับการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล ก็นับว่าเป็นเรื่องรอง แต่ผู้บริหารจะต้องไม่ลืมว่าบุคลากรนี้เองที่จะเป็นตัวกำหนดให้คุณภาพการบริการดี หรือไม่ดี หากบุคลากรขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ว่าจะ เป็นการขาดความรู้ ขาดทักษะ ขาดประสบการณ์ในการทำงาน หรือตามไม่ทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึง ขาดการพัฒนาจริยธรรม ขาดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้หน่วยงาน / องค์กร ขาดคุณภาพ ไปในที่สุด

3.3 การจัดการพัฒนาบุคลากรพยาบาล

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ที่เหมาะสม จะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ ภายในระบบปกติ กล่าวคือ ต้องพัฒนาโดยอาศัยบุคลากรที่มีอยู่เป็นหลัก ไม่หวังพึ่งบุคคลภายนอกเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาศักยภาพของทีมงานของตนเอง ขณะเดียวกันก็อาศัยผู้ที่ผ่านการพัฒนามาแล้วระดับหนึ่ง กลับไปปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นต่อไป

การจัดการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ควร มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดพัฒนา โดยเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งหรือ ตั้งเป็นคณะกรรมการ หรือบางแห่ง อาจให้อยู่ในความรับผิดชอบของรองหรือผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ดำเนินการ โดยได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล และผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป การพัฒนาพยาบาลนี้ อาจจัดทำขึ้นเองโดยใช้วิทยากรภายในหน่วยงาน หรือเชิญมาจากที่อื่น หรือใช้วิธีส่งไปอบรมในสถาบันอื่น ๆ ที่เป็นแหล่งวิชาการตามที่ต้องการ เช่น การเพิ่มพูนความรู้ในการพยาบาล

เฉพาะทาง สาขาต่างๆ หรืออบรมการบริหารการพยาบาลเพื่อฝึกปฏิบัติการบริหารงาน การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานหรือเพื่อไปรับตำแหน่งใหม่ เหล่านี้เป็นต้น ถ้าจะกล่าวอย่างกว้างๆ การพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ การปฐมนิเทศ (Orientation) ผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ และการให้การศึกษาที่ต่อเนื่อง (Continuing Education) ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรพยาบาล จึงควรทำใน 2 ลักษณะคือ

- 1) สำหรับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ ควรจัดดังนี้
 - 1.1) ปฐมนิเทศ (Orientation) เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปในหน่วยงาน
 - 1.2) อบรมเพื่อแนะนำการทำงานเฉพาะอย่างที่บางคนอาจไม่เคยได้ศึกษา หรือปฏิบัติมาก่อน (Pre-Service Trainig) หลังจากบรรจุเข้าทำงานใหม่ ๆ ก่อนที่จะให้ออกไปปฏิบัติงานจริง ๆ ส่วนมากเป็นการอบรมในด้านเทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะอย่าง เฉพาะราย
- 2) สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วหรือการฝึกอบรมพยาบาลประจำการ(In-Service trainig) ควรจัดเมื่อ
 - 2.1) มีการปรับปรุงงาน
 - 2.2) มีการนำเอาวิธีการและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้
 - 2.3) มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือสับเปลี่ยนโยกย้ายงาน
 - 2.4) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบาย
 - 2.5) ต้องการปรับปรุงฟื้นฟูความชำนาญ
 - 2.6) ต้องการกระตุ้นและบำรุงขวัญบุคลากรในการปฏิบัติงาน

3.4 ขั้นตอนในการ จัดการพัฒนาบุคลากรพยาบาล

ในการจัดการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรดำเนินการเป็นขั้นตอน เช่นเดียวกับการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ทั่วไป ดังต่อไปนี้

- 1) วิเคราะห์ความต้องการ
- 2) พิจารณาความจำเป็นเร่งด่วน
- 3) วางโครงการหรือแผนงาน
- 4) เสนอโครงการหรือแผนงานนั้น ต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป เพื่อรับความเห็นชอบ
- 5) วางระเบียบในการปฏิบัติและปฏิบัติตามโครงการที่ได้วางไว้
- 6) ประเมินผล
- 7) ติดตามผล

ในการพัฒนาพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมพยาบาลประจำการนั้น ถ้าจะกล่าวโดยทั่วไปแล้วมีวัตถุประสงค์ ที่สำคัญคือ เพื่อพัฒนาในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill)

เจตคติ (Attitude) และนิสัยการทำงาน (Habits) แต่อาจมีวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญกว่า วัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว ในการอบรม แต่ละครั้งก็ได้ เช่น เพื่อส่งเสริม การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาบางสิ่งบางอย่าง เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เหล่านี้เป็นต้น

สำหรับการพัฒนาในด้านความรู้ (Knowledge) นับเป็นวัตถุประสงค์อันดับแรกในการจัดอบรมแต่ละครั้ง เพราะส่วนมากในการจัดอบรม มักจะเริ่มต้นจากการฝึกอบรมพยาบาลประจำการ (Staff Nurse) ที่ยังขาดความรู้ที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อาจเป็นพยาบาลใหม่ ซึ่งยังไม่มีความรู้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เลย อย่างไรก็ตามการเพิ่มพูนความรู้ไม่ได้จำกัดเฉพาะพยาบาลใหม่หรือพยาบาลประจำการ (Staff Nurse) เท่านั้น ยังจำเป็นสำหรับพยาบาลชั้นผู้ใหญ่ ตั้งแต่ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยขึ้นไปจนถึงหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล เพื่อเป็นการพัฒนานักบริหาร เพราะอาจมีบางคน บางเวลาที่ทำงานตามความเคยชินที่เคยทำติดต่อกันมาก่อน ซึ่งไม่ช่วยให้การบริหารงานก้าวหน้าไปได้เท่าที่ควร จึงจำเป็นจะต้องเพิ่มความรู้ในการบริหารงานใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

การเพิ่มทักษะ (Skill) ในการปฏิบัติการพยาบาล นับเป็นวัตถุประสงค์อันสำคัญอย่างหนึ่งในวิชาชีพการพยาบาล เพราะนอกจากจะให้ความรู้กว้างขวางแล้ว ยังต้องให้เกิดความชำนาญในการลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติการพยาบาลด้วย

การปรับปรุงเจตคติ (Attitude) หรือทำที่ที่มีต่อการพยาบาล เพื่อนร่วมงานและวิชาชีพนั้น ถึงแม้ส่วนมากจะเริ่มทำตั้งแต่ เข้าศึกษาในวิชาชีพนี้บ้างแล้วก็ตาม แต่เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะได้ปรับปรุงเสริมสร้างเจตคติที่ดีอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้จะเป็นการยากและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะฝึกร่วมกันได้ในโดยตรง ต้องใช้วิธีสลับซับซ้อน และเป็นผลเนื่องจากปัจจัยหลายอย่าง รวมทั้งความรู้ ทักษะ ภูมิหลัง ค่านิยมของแต่ละบุคคล ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การปรับปรุงเจตคติ จึงเป็นผลพลอยได้จากการฝึกอบรมแต่ละครั้งเป็นส่วนมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้รับผิดชอบในการจัดอบรมควรคำนึงถึง และพิจารณาอย่างลึกซึ้งว่า การฝึกอบรมแต่ละครั้งจะช่วยสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

การปรับปรุงนิสัย (Habits) ในการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงนิสัยในการทำงานได้ ถ้าการฝึกอบรมนั้น ๆ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้นำความรู้ใหม่ ๆ มาทดลองใช้ปฏิบัติงาน อาจช่วยเปลี่ยนนิสัยจากเฉื่อยชามาเป็นกระตือรือร้น จากการชอบทำงานคนเดียวมาทำงานเป็นกลุ่มจากการใช้อำนาจมาใช้เหตุผลการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงนิสัยนี้จำเป็นสำหรับพยาบาลทุกระดับ ควรจัดในรูปของการสัมมนา เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน อันจะเป็นผลเกี่ยวโยงไปถึงการพัฒนานิสัยการทำงาน

ในการฝึกอบรมมีวิธีหลายอย่างที่ใช้ ซึ่งอาจพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเรื่องที่จะอบรม เช่นถ้าต้องการจะแก้ปัญหาหรือต้องการส่งเสริมการประสานงานระหว่างบุคลากร อาจใช้วิธีสัมมนา และประชุมอภิปรายถกเถียงปัญหากัน เพื่อจะให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และในเวลาเดียวกันจะช่วยเสริมสร้างความรู้จัก สนิทสนมของพยาบาลมากขึ้น หรือถ้าต้องการฝึกอบรมเพื่อเตรียมเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ก็มุ่งที่จะให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนเทคนิคในการบริหารงานในตำแหน่งใหม่ ส่วนวิธีการอื่น ๆ ในการฝึกอบรมนั้น อาจแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

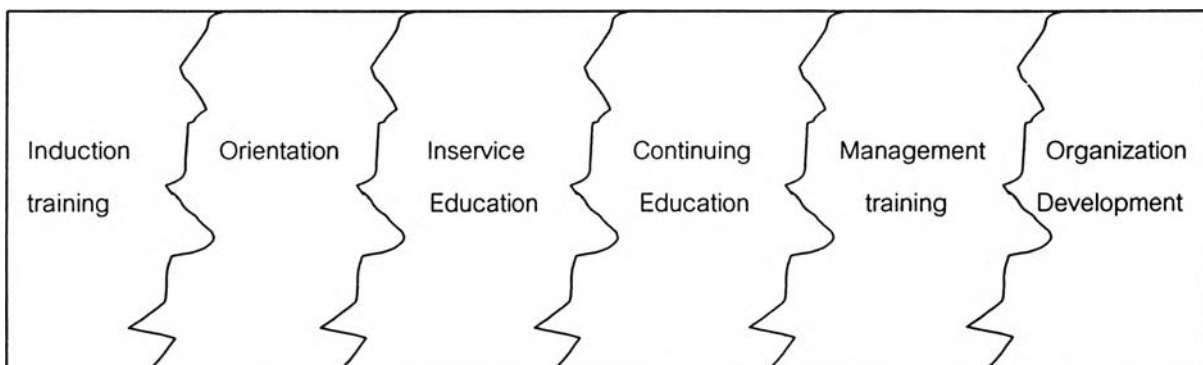
1) การบอกให้ เป็นวิธีที่ ผู้มีความรู้เป็นผู้พูด สั่งสอน แนะนำ ที่พบเสมอคือ วิธีการบรรยาย (Lecture) การประชุมอภิปราย (Panel, Conference, Forum) รวมทั้งการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) และการทดลองแก้ปัญหาตามกรณีที่เกิดขึ้น (Incident Process)

2) การแสดงให้ดู หมายถึงการนำเอาสิ่งต่าง ๆ มาแสดงให้ผู้เข้ารับการอบรมดู เช่น ภาพยนตร์ รูปภาพ แผนภูมิ ของจริง การสาธิต(Demonstrate) และการแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)

3) การให้ผู้เข้าฝึกอบรมลงมือกระทำ หมายถึงให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นผู้แสดง หรือปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยตรงหรือการปฏิบัติงานภายใต้การควบคุม การทดสอบด้วยข้อเขียน และการปฏิบัติ (Written, Performance Tests) รวมทั้งการประชุมกลุ่มแบบซินดิเคท (Syndicate)

ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพยาบาลนั้น มักจะไม่ใช้วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงวิธีการเดียวส่วนใหญ่จะมีหลาย ๆ วิธีการผสมกันในการอบรมแต่ละครั้ง เพื่อให้ได้ผลมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ การพัฒนาบุคคลนั้นไม่ได้หมายถึงการจัดการอบรมให้แก่บุคลากรเพียงด้านเดียว ยังรวมถึงการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง และการศึกษาในหลักสูตรการอบรมระยะสั้นด้วย

จะเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลทำได้หลายแบบ ทั้งด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่อ กิจกรรมของแต่ละแบบมักจะเหลื่อมล้ำกัน ดังรูป



Induction training เป็นการแนะนำสั้น ๆ เกี่ยวกับปรัชญา จุดมุ่งหมาย นโยบาย และ โปรแกรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้พยาบาลใหม่ได้ทราบ

Orientation การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ สถานที่ทำงาน ผู้รับบริการ และผู้ร่วมงาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความคุ้นเคย

Inservice Education เป็นการจัดการศึกษาสำหรับพยาบาลประจำการ หรือให้ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติในระหว่างการทำงาน

Continuing Education เป็นการศึกษาต่อเนื่องจากที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติ ในการปฏิบัติการพยาบาล

Management Training พัฒนาด้านการบริหารสำหรับผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ผู้บริหาร

Organization Development เป็นการพัฒนาองค์การพยาบาลในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้การให้บริการที่มีคุณภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารการพยาบาล ควรศึกษาและให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล นำแนวคิดและวิธีการพัฒนามาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน หรือองค์กรของตน โดยพิจารณาว่าในหน่วยงาน มีข้อบ่งชี้ถึงความต้องการ การพัฒนาบุคลากร ในด้านใดที่เร่งด่วนและจำเป็น ต้องใช้วิธีการใดในการพัฒนา จึงจะเหมาะสม ตรงกับความต้องการของบุคลากร รวมถึงเกิดประโยชน์กับหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งสิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า การจะพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด จำเป็นต้องมีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้า นั่นเอง

4. การจัดทำแผนงาน : แนวคิดและแนวปฏิบัติ

ในการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาเล่าเรียน การประกอบอาชีพ การทำกิจกรรมต่างๆ หรือแม้แต่การพักผ่อนหย่อนใจ ย่อมต้องมีการกำหนดหนทางหรือแนวทางในการที่จะประกอบกิจกรรมนั้นๆ เช่น การศึกษาเล่าเรียน ก็ต้องดำเนิ้งว่า จะเรียนที่โรงเรียนใด มีค่าใช้จ่ายสำหรับการเรียนมากน้อยเพียงใด เรียนจบแล้วจะไปประกอบอาชีพอะไร ควรจะได้รับเงินเดือนเท่าไร หรือในเรื่องการพักผ่อนหย่อนใจ ก็ต้องคิดล่วงหน้าว่า จะไปเที่ยวที่ใด เดินทางไปโดยพาหนะชนิดใด จะไปกี่วัน ต้องใช้งบประมาณในการเดินทางไปครั้งนี้เป็นจำนวนเงินเท่าใด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือ การวางแผน ล่วงหน้า เพื่อหาหนทางในการดำเนินกิจการใด ๆ ให้มีประสิทธิภาพที่สุด นั่นเอง ในองค์การต่าง ๆ ก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารขององค์การก็จำเป็นต้องมี

การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น บรรลุเป้าหมาย เกิดผลดีต่อองค์กรมากที่สุด

ดังนั้นหากเราจะวางแผนงานให้ดีและมีประสิทธิภาพ จึงควรทราบว่าแผนงานมีความหมายอย่างไร มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างไร แผนงานแบ่งเป็นประเภทใดบ้าง ลักษณะของแผนงานที่ดี และขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผน ซึ่งจะส่งผลให้การวางแผนงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ประหยัดเวลา แรงงาน ทรัพยากรต่าง ๆ และเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อทั้งองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเอง ดังที่จะได้กล่าวถึงแนวทางและวิธีปฏิบัติ ตามลำดับข้างต้น ดังนี้

4.1 ความหมายของการวางแผน

คำว่า “การวางแผน” (Planning) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน ว่า Planum ซึ่งแปลว่า พื้นราบ อันหมายถึงการกำหนดสิ่งต่างๆ ในพื้นราบ เช่น กระดาษ แผนที่ แบบพิมพ์เขียว ของสิ่งก่อสร้างต่าง ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การวางแผนมีความจำเป็นสำหรับการทำกิจการงานต่าง ๆ อาจเปรียบได้กับเข็มทิศที่ชี้แนวทางให้กับนักเดินทาง จึงมีผู้นำการวางแผนมาใช้ ในวงการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการบริหาร การจัดการ ทั้งภาครัฐและเอกชน และมีผู้ให้ความหมายไว้ในแง่มุมต่าง ๆ ตามที่ได้รวบรวมและสามารถสรุป เป็นหลัก ๆ ดังนี้

1) หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารประการแรกที่ต้องกระทำเพื่อกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่ง โดยเฉพาะ ให้สำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้ขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 บรรยงค์ โตจินดา, 2542)

2) หมายถึง การตัดสินใจ ล่วงหน้าอย่างมีระบบว่าจะทำอะไร ในอนาคต จะทำอะไร ที่ไหน กับ ใคร เมื่อไร อย่างไร หรือยึดหลัก 5Ws กับ 1 H ; What, When, Where, Why, Who , How (Harold Koontz และ Cyril O'Doonel, 1968 Fremont E. Kast และ James E. Rosenzweig, 1970 อนันต์ เกตุวงศ์, 2541)

3) หมายถึง การกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด (สนานจิตร์ สุคนทรทรัพย์, 2524 พยอม วงศ์สารศรี, 2541)

ดังนั้น การวางแผน จึงหมายถึง หน้าที่ประการแรกของผู้บริหาร ในการตัดสินใจ กำหนดทางเลือก ในการปฏิบัติงานล่วงหน้า อย่างมีระบบ ด้วยวิธีการที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญและมีประโยชน์ ต่อองค์การต่าง ๆ ในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานะในขณะนั้น ๆ ขององค์การ ทั้งภายในและภายนอก เช่น หากในขณะนั้นองค์การหนึ่ง ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ก็มีความจำเป็นที่จะต้องวางแผนการใช้จ่ายเงินขององค์การอย่างรัดกุม แต่อีกองค์การหนึ่ง มีเงินทุนหมุนเวียนมากก็อาจยังไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างรัดกุม หรืออย่างเข้มงวด แต่อย่างไรก็ดี ซึ่งความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน ที่มีต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีหลัก ๆ ดังนี้

1) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นในอนาคต ลดความขัดแย้งในองค์การ เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอน บทบาทหน้าที่ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนหรือเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2524)

2) ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดเนื่องจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดก่อนนำไปใช้ (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2524 พยอม วงศ์สารศรี, 2541 สมคิด บางโม, 2541)

3) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญ กำลังใจ และมีความรับผิดชอบสูง เนื่องจากมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เพราะการวางแผนเปรียบได้กับหางเสือเรือ ทำให้การทำงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน มีการแบ่งงานอย่างถูกต้องเหมาะสม และยุติธรรม(อนันต์ เกตุวงศ์, 2541)

4) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความสะดวกในการบริหารและควบคุม เพราะการวางแผนก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบ มีการประเมินผล สามารถตรวจสอบได้โดยง่าย (สมคิด บางโม, 2541)

4.3 ประเภทของแผนงาน

การแบ่งประเภทของแผนงาน อาจแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

- 1) แบ่งตามการปฏิบัติ หรือการเขตรอบคลุมของแผน เช่น ตามวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรฐาน งบประมาณ แผนการ และวิธีการทำงาน
- 2) แบ่งตามระยะเวลา เช่น แผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)
- 3) แบ่งตามระดับการบริหารภายในองค์การ เช่น แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

4.4 ลักษณะของแผนงานที่ดี

แผนงานที่ดี ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้ (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ ,2524 บรรยงค์ โตจินดา, 2542)

- 1) มีความยืดหยุ่น (Flexibilities) สามารถเปลี่ยนแปลง นำไปปรับใช้ได้ในทุกสถานการณ์

- 2) มีความครอบคลุม (Comprehensiveness) สามารถใช้ได้กับหน่วยงานในทุก ๆ ระดับ ทั้งหน่วยงานย่อยและหน่วยงานใหญ่
- 3) มีความคุ้มค่า (Cost effectiveness) ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 4) มีความชัดเจน (Specificity) เพื่อการนำไปปฏิบัติจะไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด
- 5) มีระยะเวลาที่แน่นอน (Time span) เพื่อสะดวกในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6) มีการปฏิบัติอย่างเป็นทางการ (Formality) เพื่อแสดงถึงคุณค่าและความสำคัญของแผนงานนั้น ๆ
- 7) มีลักษณะที่ปกปิด (Confidentiality) บางหน่วยงาน แผนที่สำคัญ ๆ จำเป็นต้องปกปิดไม่ให้คู่แข่ง ทราบ เพราะอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือองค์กรได้
- 8) มีเหตุผล (Rationalist) การวางแผนต้องใช้บุคคลหลาย ๆ มาช่วยกันระดมสมอง และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ดังนั้นแผนงานที่ได้วางไว้ จึงต้องมีเหตุผลอย่างเพียงพอที่บุคคลทุก ๆ ฝ่าย สามารถยอมรับได้
- 9) มีความสอดคล้อง (Relevance) มีความสอดคล้องกับแผนระดับอื่น เช่น แผนของโรงพยาบาลก็ควรจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือแผนการสาธารณสุขของประเทศ
- 10) มีการคำนึงถึงอนาคต (Future oriented) เพราะการวางแผนคือการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า กำหนดเป้าหมายในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง จึงเท่ากับว่าเป็นการวาดฝันในสิ่งที่สามารถเป็นไปได้ ช่วยลดความไม่แน่นอนของอนาคต
- 11) มีความต่อเนื่อง (Continuous process) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติสามารถนำแผนไปใช้ได้อย่างราบรื่น ไม่ติดขัด เกิดประโยชน์ในการทำงานทุกขั้นตอน

4.5 ขั้นตอนในการวางแผน

ในการวางแผน มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กำหนดขั้นตอนของการวางแผน ซึ่งส่วนใหญ่ มักมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน สามารถกำหนดเป็นหลัก ๆ ได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2541 อนันต์ เกตุวงศ์, 2541 บรรยงค์ โตจินดา, 2542)

- 1) พิจารณาความจำเป็นในการวางแผน ซึ่งเป็นข้อที่สำคัญอันดับแรก ของการวางแผน ต้องพิจารณาความสำคัญของเรื่องว่า สมควรที่จะกำหนดเป็นแผนหรือไม่ ทำแล้วจะเกิดประโยชน์ ต่อหน่วยงานหรือองค์กรมากน้อยเพียงใด

- 2) การประเมินสถานการณ์ในอนาคต เพราะการวางแผนเป็นเรื่องของการกำหนดแนวทาง การดำเนินงานในอนาคต ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งการประเมินสถานการณ์ ในอนาคตก็

จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นจริง ในปัจจุบันเป็นข้อมูลพื้นฐาน โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ภายใน ภายนอก จุดแข็ง และจุดด้อย ขององค์การ

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งจะคำนึงถึงนโยบายหลักขององค์การ สอดคล้อง กับนโยบายการทำงานขององค์การหรือของประเทศ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และแน่นอน จะช่วยให้การปฏิบัติงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

4) กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือจัดทำโครงสร้างของแผนไว้อย่างกว้าง ๆ เช่น วิธีการดำเนินงาน ระยะเวลา ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจพิจารณาอนุมัติ ของผู้บริหาร

5) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้มีการอนุมัติ นำแผนมาปรับปรุงให้เหมาะสม รัดกุม จนสามารถนำแผนงานไป ทดลองปฏิบัติ

6) ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปรับปรุง เป็นสิ่งจำเป็น ที่ต้องทำในทุกขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานตามแผน บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การวางแผนงานมีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานในทุก ๆ องค์การ การวางแผนเป็นสิ่งแรกของการบริหารที่จำเป็นต้องทำ เพื่อพิจารณาสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต ซึ่งขั้นตอนในการวางแผนต้องทำด้วยความรอบคอบ รัดกุม ให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ชี้แจงเหตุและผลของการกำหนดแผนงาน นั้น เพื่อให้ได้แผนงานที่ครอบคลุม เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย สะดวกต่อการปฏิบัติ อันจะส่งผลให้องค์การมีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องไม่พบว่าม้งานวิจัยใดที่เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโดยตรง แต่มีที่ศึกษาไว้ในแง่มุมที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

ทองกษัตริย์ วัชโรทยาน (2523) ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในประเทศไทย พบว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงาน และเห็นว่าตัวอาจารย์เองจะต้องขวนขวายหาแหล่งความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ด้วยการพัฒนาบุคลากรเท่าที่สถานศึกษาได้จัดกระทำขึ้นนั้นมีตั้งแต่การอนุญาตให้เข้ารับการรักษาดูทั้งระยะยาว ระยะสั้น การเข้าอบรมสัมมนา และการประชุมวิชาการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง และนอกหน่วยงาน ตลอดจนมีการกระตุ้นให้อาจารย์ได้มีการพัฒนาตนเอง และผลของการพัฒนาทำให้อาจารย์มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ต่อ

สถาบันและวิชาชีพ และผู้บริหารเกือบทุกสถานศึกษาได้จัดดำเนินการ โดยใช้หลักการของการจัดการที่ค่อนข้างสมบูรณ์ คือ มีการสำรวจหาความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการวางนโยบายและแผนของการพัฒนาอาจารย์ โดยสนับสนุนผู้เรียนที่สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน มีการกระตุ้นให้อาจารย์ได้มีการศึกษาด้วยตนเองโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดบริการห้องสมุดให้ จัดโปรแกรมทางวิชาการให้ เกณฑ์การคัดเลือกเพื่อใช้ในการพิจารณาตัดสินเลือกอาจารย์เข้ารับการพัฒนาในความคิดเห็นของผู้บริหาร มีความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ ระเบียบปฏิบัติในการลาไปศึกษาต่อ คุณสมบัติและความสามารถส่วนตัวของอาจารย์เอง ในความคิดเห็นของอาจารย์มีอัตราเงินเดือน จำนวนปีที่ทำงาน และความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ ผู้บริหารเห็นพ้องต้องกันว่า อุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร คือ ตัวอาจารย์เอง เรื่องงบประมาณ และตัวผู้บริหารเป็นอันดับรอง

ศิริมา ปาณศุรงค์านนท์ (2527) ศึกษาเรื่องการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่าธนาคารพาณิชย์มีนโยบายในทางวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการวางแผนพัฒนาพนักงานในทุกระดับอย่างจริงจัง และจะเน้นหนักในการพัฒนาพนักงานระดับบริหาร ซึ่งถือเป็นตัวจักรสำคัญของธนาคารก่อน แผนพัฒนาส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะสั้น คือ ปีต่อปี และแผนระยะยาว ระยะเวลา 3 – 5 ปี ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละธนาคารว่าจะพัฒนาเน้นหนักไปในด้านใด นโยบายในการวางแผนพัฒนาพนักงานนี้ จะเริ่มทำการพัฒนากันตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าทำงาน และพัฒนาเพื่อเป็นการเตรียมกำลังคนที่มีคุณภาพไว้สำหรับงานที่จะขยาย อีกทั้งยังเป็นการเตรียมพนักงานไว้สำหรับเป็นผู้บริหาร เพื่อป้องกันการขาดแคลนพนักงาน ระดับบริหารที่จะรับช่วงและสืบทอดในตำแหน่งที่งานที่ว่างลง

ทองหนัก สิริมาตร์ (2537) ศึกษาการวางแผนและปัญหาที่เกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาในประเทศไทย พบว่า โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาในประเทศไทย จัดโครงสร้างระบบบริหารและสายงาน การวางแผนของโรงเรียนเป็นรูปแบบคล้ายๆกัน และไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มีแผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำในลักษณะแผนงาน/โครงการ และปฏิทินงานประจำปีของโรงเรียน ส่วนในด้านปัญหา ปรากฏว่าเป็นปัญหาในด้านการเงินหรืองบประมาณ บุคลากรและการบริหารงานภายในโรงเรียน

สมบูรณ์ นั้ทรัพย์ (2538) ศึกษาสภาพ และปัญหาของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์วิชาการเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ขั้นตอนการวางแผนมีการมอบหมายให้ประธานฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบในการวางแผน มีการให้ความรู้ก่อนการวางแผน มีการจัดระบบสารสนเทศ มีการใช้ข้อมูลจากการประเมินผล และมีการกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ในขั้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผน กำหนดตามสภาพปัญหาของ

ศูนย์วิชาการเขต แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และจุดเน้นของสำนักงานการศึกษา มีการจัดทำแผนระยะ 5 ปี ไม่มีแผนงานและโครงการที่ต่างจากนโยบายของกรุงเทพมหานคร และขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้มีหน้าที่ ปฏิบัติไปตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดและปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการอย่างครบถ้วน ขั้นการประเมินผล มีการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ มีการตรวจเยี่ยมและการประเมินผลด้วยตนเอง มีการสรุปและรายงานไปยังสำนักงานเขตและสำนักงานการศึกษา และนำข้อมูลไปใช้วางแผนครั้งต่อไป ส่วนปัญหาที่พบบ่อยมากที่สุดในการวางแผนคือ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน

ชาญวิทย์ จันทรสฤษดิ์ (2540) ศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 พบว่ามีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ในขั้นหาความจำเป็นเพื่อพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร กำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีการศึกษารวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในขั้นการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาของแผนงาน กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้เทคนิควิธีการพัฒนา การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง มีการจัดการพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ และเลือกใช้กิจกรรมการสอนงาน การศึกษาดูงาน และการศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนานอกนั้นมีการจัดการพัฒนานอกเวลาทำงานมีกิจกรรมที่จัดเช่น การฝึกอบรม การร่วมสัมมนา การทัศนศึกษา และการศึกษาต่อ ส่วนปัญหาในการพัฒนาบุคลากรได้แก่ โครงสร้างองค์การขาดความชัดเจน การขาดงบประมาณ ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ขาดการประสานแผน แผนขาดความยืดหยุ่น การติดตามและประเมินยังไม่เป็นระบบ และยังขาดความต่อเนื่อง การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรหรือใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ ยังปฏิบัติเป็นส่วนน้อย

พนัสดา สีมั่น (2540) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานด้านพัฒนาวิชาการ ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานด้านพัฒนาวิชาการ ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ได้มี 1. การวางแผนบริหารงานด้านพัฒนาวิชาการ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้มีการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารงานด้านพัฒนาวิชาการไว้อย่างชัดเจน โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ฝ่ายพัฒนาวิชาการเป็นผู้พิจารณาร่วมกับตัวแทนจากกลุ่มโรงเรียน ศึกษานิเทศน์จังหวัดได้มีการจัดประชุมระดมพลังสมอง เพื่อให้ได้ความต้องการจำเป็นของฝ่าย และวางแผนงานพัฒนาวิชาการโดยวิธีจัดทำสายงานพัฒนาวิชาการและกำหนดหน้าที่ของบุคลากรในฝ่ายพัฒนาวิชาการ 2. การดำเนินการตามภารกิจด้านพัฒนาวิชาการ

8 งาน ส่วนใหญ่ดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ ยกเว้น งานวิจัยและการจัดทำธนาคารข้อสอบ มีการดำเนินการน้อยมาก 3. การประเมินผลการบริหารด้านพัฒนาวิชาการ โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ฝ่ายพัฒนาวิชาการ และหัวหน้าฝ่ายพัฒนาวิชาการเป็นผู้ดำเนินการ โดยรายงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ และรายงานตามเวลาที่กำหนด

สุรเดช เดชคุ้มวงศ์, พิทักษ์ เอ็มสวัสดิ์, ศรีกัลยา วุฒินันท์ชัย และคณะ (2542) ศึกษาสถานการณ์ การพัฒนาบุคลากรสาธารณะสุขของจังหวัดพิจิตร ในปี 2538-2540 พบว่าการพัฒนา กำลังคน ด้านสาธารณสุขของจังหวัดพิจิตรมีหลากหลายรูปแบบ และวิธีการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อหา และวัตถุประสงค์ นโยบาย การจัดสรรงบประมาณเป็นรายหัว เพื่อการพัฒนากำลังคน ที่จังหวัด กระจายอำนาจไปนั้น ทำให้เกิดการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น มีการกำหนดทิศทางการพัฒนา บุคลากรของหน่วยงานเองในระดับอำเภอ มีการจัดการโครงสร้างให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาคนใน แต่ละระดับ และการวางแผนที่สอดคล้องกับจังหวัด และที่คิดขึ้นเองเป็นต้น งบประมาณในการพัฒนา มาจากหลายแหล่ง มีส่วนน้อยที่มีคลังข้อมูลการพัฒนา กำลังคน จึงขาดการวางแผนในเรื่องการ ศึกษาต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามพบว่าหน่วยงานทุกระดับให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งการ พัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้าน ปัจจัยแห่งความสำเร็จมีหลายด้าน เช่น ตัวเจ้าหน้าที่ เองมีทัศนคติที่ดี และพร้อมสำหรับการพัฒนา ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีนโยบาย และทิศทางในการพัฒนา กำลังคนที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบงานพัฒนา กำลังคนชัดเจน และมีทีมงานที่พร้อมใจกัน รวมกลุ่มเพื่อ การพัฒนาเป็นต้น การศึกษาต่อเนื่องเป็นกลวิธีหนึ่งที่เป็นแรงผลักดันให้คนได้มีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ

พลศักดิ์ พุ่มวิเศษ, สงครามชัย ลีทองดี และ กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ (2543) ศึกษาทิศทางการผลิต และพัฒนา กำลังคน ด้านสุขภาพกลุ่มสาธารณสุขชุมชน พนักงานอนามัย และพนักงาน สุขภาพชุมชน โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่ากำลังคนด้านสุขภาพที่ปฏิบัติงาน ในสถานบริการ สาธารณสุขระดับต้น จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณวุฒิอย่างน้อยระดับปริญญาตรี เพื่อให้มีสมรรถนะเพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาสาธารณสุขชุมชนที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้ รัฐควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนต่อการ ผลิตและพัฒนา กำลังคนกลุ่มนี้เพื่อเป็นข้อผูกพันในการจัดสรรทรัพยากรและสิ่งสนับสนุน ควรมี การปฏิรูประบบการผลิต ด้วยการปรับและพัฒนาศักยภาพสถาบันการผลิต มุ่งเน้นที่คุณภาพของ บัณฑิต และสร้างเอกลักษณ์ของความเป็นนักสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในชุมชน ปรับระบบการเรียน การสอนโดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ จากการปฏิบัติและศึกษาจากปัญหา โดยเน้นผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง เพื่อสร้างทักษะในการคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งจัดให้มีการประกันคุณภาพ การศึกษา สำหรับการพัฒนา กำลังคนที่มีอยู่แล้ว ควรจัดให้มีการศึกษาต่อเนื่องอย่างกว้างขวาง มี รูปแบบที่หลากหลาย เช่น จัดการศึกษาภาคพิเศษ การจัดการเรียนการสอน ณ สถานที่ปฏิบัติงาน

เพื่อลดระยะเวลาของการลาศึกษาต่อ ในขณะที่เดียวกันควรมีการพัฒนาคนระหว่างประจำการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อสร้างจิตสำนึกแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ โดยแสวงหาความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอย่างกว้างขวาง หลากหลาย เพื่อร่วมกันทำงานและประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด