

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทุนวิจัย

กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

รายงานผลการวิจัย

การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ : มาตรฐานการพัฒนาคคน CU
**Developing Human Resources Development Standard for Business Enterprises:
CU-People Development Standard**

โดย

ผศ.ดร.กมลศน์ สันติเวชกุล

ผศ.ดร.พัชรีร์ ชมภูคำ

สถาบันวิทยบริการ

เมษายน 2549

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องการพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ : มาตรฐานการพัฒนาคคน CU (Developing Human Resources Development Standard for Business Enterprises : CU-People Development Standard) ฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงมิได้เลขาธิการจาก ความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณปัทมาวดี รัตนพล ประธาน Human Capital Management Club (HCM Club) และคุณฉัตรพงษ์ วงษ์สุข นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ ซึ่งทำให้คณะผู้วิจัยได้รับความรู้และประสบการณ์ ที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ อีกทั้งการอนุญาตให้คณะผู้วิจัยได้เข้าไปแจกแบบสอบถามกับผู้เข้าร่วมสัมมนาที่องค์กรทั้งสองแห่งนี้ รวมไปถึงบุคลากรทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าของท่านมาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่ม และการกรอกแบบสอบถามสำหรับงานวิจัย ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัย เรื่อง การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในสถานประกอบการ : มาตรฐานการพัฒนาคคน CU นี้ จะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจาก องค์กรต่างๆ ทั้งจากภาครัฐและเอกชนในการนำเอามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จาก งานวิจัยฉบับนี้ไปใช้ปฏิบัติจริงในองค์กรเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยยกระดับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสถานประกอบการในประเทศไทยให้เทียบเท่ากับระดับนานาชาติต่อไป และหากมีข้อผิดพลาด ประการใดทางคณะผู้วิจัยต้องขออภัยและกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

คณะผู้วิจัย

เมษายน 2549

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อโครงการวิจัย	การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ : มาตรฐานการพัฒนาคน CU
ชื่อผู้วิจัย	ผศ.ดร. กมลศันน์ สันติเวชชกุล ผศ.ดร. พิชสิรี ชมภูคำ
เดือนและปีที่ทำงานวิจัยเสร็จ	เมษายน 2549

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ : มาตรฐานการพัฒนาคน CU” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการของประเทศไทยและพัฒนาแนวทางการออกแบบระบบมาตรฐานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถานประกอบการในประเทศไทย รวมไปถึงการเสนอแนะแนวทางสนับสนุนรัฐบาลในการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ เพื่อยกระดับการแข่งขันของประเทศ

โดยในการศึกษานี้ ได้ทำการศึกษาจากทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในและต่างประเทศ การจัดประชุมกลุ่ม รวมถึงการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากองค์กร

จากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันองค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แต่ในทางกลับกันก็พบว่าการปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ขององค์กรต่างๆ นั้นยังคงไม่เป็นระบบอย่างครบรอบด้าน อีกทั้งยังคงขาดแนวทางที่จะใช้เป็นหลักปฏิบัติที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนั้นการศึกษานี้ยังได้กำหนดมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการที่เหมาะสมต่อสถานประกอบการในประเทศไทยซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ได้ทั้งหมด 8 ด้าน ซึ่งสามารถจัดให้อยู่ภายใต้กรอบ 3 อย่าง คือ (1) การคิด (Envision) ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติทางการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาการพัฒนาสายอาชีพ และการจัดสรรทรัพยากร (2) การปฏิบัติ (Execution) ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติทางการสื่อสารและการแนะนำ และ (3) การประเมิน (Evaluation) ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติทางการติดตามตรวจสอบ การประเมิน และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งหากว่ามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากงานวิจัยชิ้นนี้จะได้มีการนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจังในองค์กรต่างๆ ก็จะสามารถช่วยยกระดับทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในการที่แข่งขันในระดับนานาชาติต่อไป

Project Title	Developing Human Resources Development Standard for Business Enterprises : CU-People Development Standard
Name of the Investigators	Dr. Kamales Santivejkul Dr. Pachsiry Chompukum
Year	April 2006

Abstract

The Purpose of this research is to explore current situation of human resources development Thailand and to develop human resource development standard, which will bring about competitive advantage. The research also includes recommendations and implications of the study.

Data was collected from in-depth interviews with human resource development professionals both in Thailand and abroad as well as focus group. Questionnaires were also distributed to human resource professionals. Respondents were human resource professional from 78 organizations. It is found that majority of respondents rates human resource development as a very important activity. However, they did not systematically conduct it. To help organizations, the study proposes human resource development standard which comprises 3 factors as follow :

1. Envision : Learning needs Analysis, Career Development and Resource Allocation.
2. Execution : Communication and Induction.
3. Evaluation : Monitoring, Evaluation and Improvement.

Using human resource development standard as a guideline can help organizations improve human capital and gain competitive advantage though people.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	ii
บทคัดย่อภาษาไทย.....	iii
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	iv
สารบัญ.....	v
รายการตารางประกอบ.....	vii
รายการภาพประกอบ.....	viii
บทที่ 1 บทนำ.....	1
- ที่มาและความสำคัญ.....	1
- วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2 แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	7
- รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พบในกลุ่มประเทศ/ประเทศต่างๆ.....	17
- ลักษณะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พบในองค์การขนาดเล็ก.....	33
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย.....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	37
- การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ.....	37
- การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ.....	38
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	41
- ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในต่างประเทศ.....	41
- ภาพรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย.....	43
- สถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ.....	45
- การทดสอบความสอดคล้องภายในของคำถามในแต่ละกลุ่ม.....	53
- การทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะองค์การที่มีต่อแนวทางปฏิบัติทาง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การอภิปรายผล.....	58
- ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง.....	58
- ผลการสำรวจแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง.....	59
- ผลการทดสอบความสอดคล้องภายในของคำถามในแต่ละกลุ่ม.....	60
- ผลการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาน- ประกอบการ.....	62
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย.....	63
- มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ.....	64
บทที่ 7 ข้อเสนอแนะ.....	72
- แนวทางการนำไปใช้ขององค์กร.....	72
- แนวทางการนำไปใช้ของรัฐบาล.....	74
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก.....	80
- ภาคผนวก ก	80
- ภาคผนวก ข	93
- ภาคผนวก ค.....	110
- ภาคผนวก ง.....	113

รายการตารางประกอบ

		หน้า
<u>ตารางที่ 2.1</u>	แสดงปัญหาเชิงเปรียบเทียบของสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เข้าร่วมโครงการกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	34
<u>ตารางที่ 4.1</u>	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การของผู้ตอบแบบสอบถามใน ส่วนที่ 1.....	45
<u>ตารางที่ 4.2</u>	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 2.....	47
<u>ตารางที่ 4.3</u>	ตารางแสดงค่า Coefficients Alpha ของคำถามแต่ละกลุ่มในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	53
<u>ตารางที่ 4.4</u>	ตารางเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการกำหนดความต้องการในฝึกอบรมและพัฒนาของธุรกิจแต่ละประเภท.....	54
<u>ตารางที่ 4.5</u>	ตารางเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการจัดสรรงบประมาณของธุรกิจแต่ละประเภท.....	55
<u>ตารางที่ 4.6</u>	ตารางเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการจัดสรรคนของธุรกิจแต่ละประเภท.....	55
<u>ตารางที่ 4.7</u>	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 3 (ข้อที่ 1-5)	56
<u>ตารางที่ 4.8</u>	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 3 (ข้อที่ 6)	57
<u>ตารางที่ 5.1</u>	ตารางแสดงแนวทางการให้คะแนน โดยตัดแปลงมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	75

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการภาพประกอบ

		หน้า
<u>ภาพที่ 2.1</u>	กรอบในการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศอังกฤษ.....	22
<u>ภาพที่ 2.2</u>	กรอบในการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศสหรัฐอเมริกา.....	27
<u>ภาพที่ 5.1</u>	แสดงกรอบของมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ	64



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

ในช่วงระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นปัจจัยผลักดันให้โลกเกิดการเชื่อมโยงด้านข้อมูลข่าวสาร การเคลื่อนย้ายเงินทุน แรงงาน และสินค้าให้เป็นไปอย่างเสรีมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ ด้วยการพัฒนาในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม แม้แต่มิติของด้านบริหารจัดการองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ก็ตกอยู่ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ องค์การต่างๆ จึงต้องปรับตัวก้าวให้ทันความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก และด้วยความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนขององค์การ และการพัฒนาขีดสมรรถนะเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์การ รัฐบาลได้มีนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการบริหารงานการผลิตหรือการบริการ ด้วยการให้ทุนสนับสนุน แก้ววิสาหกิจภายใต้โครงการให้คำปรึกษาด้านต่างๆ จากภาครัฐ แต่ผลปรากฏว่าการดำเนินโครงการต่างๆ ดังกล่าวนั้น ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากปัญหาด้านบุคลากรขององค์การที่พัฒนาตัวเองไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การและกระแสโลก ดังนั้นในปัจจุบันนี้ องค์การต่างๆ จึงหันมาให้ความสนใจในต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แม้แต่ภาครัฐเองก็พยายามสนับสนุนและผลักดันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้เป็นรูปธรรมดังที่กล่าวมา เพื่อให้การพัฒนาด้านองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล แต่อย่างไรก็ตามจนกระทั่งบัดนี้การพัฒนาขีดความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย ในสถานประกอบการต่างๆ ก็ยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างมาเลเซียและสิงคโปร์ ก็นับว่าการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ของเขาไปไกลกว่าประเทศไทย อีกทั้งมีการกล่าวว่าในเวลาอันใกล้ประเทศไทยก็อาจจะต้องตามหลังเวียดนามในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่รัฐบาลเวียดนามให้ความสนใจและทุ่มเทอย่างจริงจัง ในขณะที่จากสภาพปัญหาดังกล่าวจึงควรมีการสำรวจวิจัยปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำข้อมูลมาสร้างมาตรฐานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการของประเทศไทย เพราะสถานประกอบการทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม เป็นกลไกสำคัญส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศให้ขับเคลื่อนไปสู่การแข่งขันในเวทีโลก และยกระดับทรัพยากรมนุษย์ไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าปัญหาใหญ่ของทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการไทย ส่วนใหญ่ คือการขาดความสามารถทางด้านเทคนิค โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรมนุษย์ของประเทศเพื่อนบ้าน โดยองค์การส่วนใหญ่ขาดบุคลากรในการวางแผนจัดการและขาดการร่วมมือปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้นเมื่อองค์การต้องการปรับปรุงมาตรฐานองค์การในด้านใดด้านหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อผลการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพดังกล่าว ทำให้การปรับปรุงองค์การเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดความล่าช้าต่อการพัฒนา อีกทั้งยังทำให้องค์การต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายอันเป็นการเพิ่มต้นทุนโดยสูญเปล่าขององค์การอีกส่วนหนึ่ง

นอกจากนี้ หลักสูตรการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ก็จะลอกเลียนมาจากต่างประเทศทั้งชุด โดยไม่มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพของสังคมและวัฒนธรรมของคนไทย จึงทำให้การศึกษาหรือฝึกอบรมบุคลากรไม่ช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างเต็มที่ ดังนั้นจึงต้องมีการนำหลักสูตรการฝึกอบรมของต่างประเทศมาปรับปรุงและประยุกต์ให้เข้ากับสังคมและวัฒนธรรมของคนไทยและสถานประกอบการไทย แล้วสร้างเป็นมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการในแบบฉบับของไทยเอง และเป็นมาตรฐานที่เทียบเท่ากับมาตรฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนานาชาติ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาหามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการออกแบบระบบมาตรฐานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการในประเทศไทยให้ได้ในระดับสากล
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางสนับสนุนรัฐบาลในการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ อันจะนำมาซึ่งการยกระดับการแข่งขันของประเทศ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ได้มาตรฐานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ (CU People Developer Standard)
2. เพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานของภาครัฐเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อใช้ในการเรียนการสอนในหลักสูตรบริหารธุรกิจ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจเกือบทุกประเภท จึงทำให้องค์กรต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantages) ให้กับธุรกิจ เนื่องมาจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นสามารถสร้างมูลค่าที่เพิ่มขึ้นให้กับองค์กร อีกทั้งยังเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก ดังนั้นองค์กรที่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จและพัฒนาตัวเองให้เป็นองค์กรระดับแนวหน้าได้

โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กร จะมีบทบาทหลักโดยสรุปดังต่อไปนี้ (Noe and Gerhart, 2000)

1. บทบาทการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner) คือ การที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เข้าไปกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องขององค์กร รวมถึงหน้าที่ตรวจสอบให้กระบวนการและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับการทำงานของฝ่ายงานต่างๆ และเป้าหมายขององค์กร
2. บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร (Administrative Expert) คือ การที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบและบริหารระบบ กระบวนการ กิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
3. บทบาทการเป็นตัวแทนของบุคลากร (Employee Advocate) คือ การที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญต่อทัศนคติและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน
4. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ การที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้องค์กรปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพที่เพียงพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

โดยจากบทบาททั้งหลายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร ในปัจจุบันที่กำลังได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ทุกองค์กรต้องก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อให้เท่าทันต่อกระแสดังกล่าว (Torraco, 1999) โดยในอดีตก่อน

หน้านี้ภาพของการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ภายในขององค์กรต่างๆ แทบจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับความรู้เท่าใดนัก แต่กลับให้ความสำคัญกับเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ เงินลงทุน และทรัพยากรด้านอื่นๆ มากกว่า อย่างไรก็ตามในสภาพของเศรษฐกิจปัจจุบันที่ขอบเขตของการแข่งขันเปิดกว้างขึ้น (Selen, 2000) อันเป็นผลมาจากการลดข้อจำกัดและการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ (Liberalization) ทำให้ข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรเริ่มมีความสำคัญน้อยลง จึงทำให้นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรเริ่มให้ความสนใจและให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตลอดจนตระหนักดีว่า ความรู้นั้นเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งจะช่วยนำองค์กรไปสู่การพัฒนาเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยความรู้ใหม่ๆ นั้นจะเริ่มจากบุคคลเสมอ (Nonaka, 1998) ซึ่งความรู้นี้จะส่งมอบเป็นคุณค่าความรู้ขององค์กรต่อไป ดังนั้นการทำให้ความรู้เฉพาะบุคคลส่งมอบไปสู่บุคคลอื่นได้ คือกิจกรรมหลักขององค์กรในการสร้างสรรค์ความรู้ และเป็นกระบวนการที่ต้องเกิดอย่างต่อเนื่องและเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร โดยความรู้จำแนกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1. ความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน (Explicit Knowledge) คือความรู้ภายนอกตัวบุคคล สามารถที่จะทำให้อยู่รูปที่ได้รับการจดบันทึกและจัดหมวดหมู่ได้ เช่น วารสาร คู่มือ รายงานวิจัย สิทธิบัตร เป็นต้น โดยความรู้เหล่านี้จะง่ายที่จะสื่อสารและแลกเปลี่ยนกัน
2. ความรู้แบบแฝง (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ยากที่จะจัดให้อยู่ในรูปที่เป็นทางการและสื่อสารกันให้ผู้อื่นรู้ได้ เป็นความรู้ที่ไม่อยู่ในรูปแบบที่สามารถแสดงได้อย่างชัดเจนในรูปของลายลักษณ์อักษรหรือได้รับการจดบันทึกในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยเฉพาะ แต่เป็นลักษณะของความรู้จากการสะสมเฉพาะบุคคล เช่น ประสบการณ์ ความชำนาญ มุมมอง ความเชื่อ เป็นต้น

การที่บุคลากรในองค์กรเกิดการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่นั้น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งกระบวนการจัดการรู้นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้ (Cummings and Worley, 2001)

1. การก่อให้เกิดความรู้ (Generating Knowledge) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร ซึ่งเป็นกลไกที่ถูกออกแบบเพื่อการเพิ่มขึ้นของคลังความรู้ โดยขั้นตอนนี้จะเริ่มขึ้นพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อชี้เฉพาะว่าส่วนไหนที่ความรู้สามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ ได้มากที่สุด

2. การจัดรูปแบบความรู้ (Organizing Knowledge) เป็นขั้นตอนของการดึงคุณค่าความรู้ที่มีอยู่ไปเป็นรูปแบบที่สมาชิกในองค์กรสามารถดึงไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้จัดการความรู้ต้องพัฒนาเครื่องมือและวิธีการสำหรับการจัดการความรู้ที่มี 2 กลยุทธ์คือ
- การบันทึกและจัดหมวดหมู่ความรู้ (Codification) เป็นการอาศัยเทคโนโลยีช่วยในการแบ่งประเภทและจัดเก็บความรู้ในฐานข้อมูลที่สามารถถูกประเมินและถูกใช้โดยสมาชิกในองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยกลยุทธ์แบบนี้จะใช้ได้ดีสำหรับความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ได้มาจากบุคคล รายงานต่างๆ และแหล่งข้อมูลอื่นๆ แล้วจึงจัดเก็บเข้าไปในแต่ละประเภทของความรู้ที่มีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ตามแต่วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป
 - การนำความรู้เข้าสู่ตัวบุคคล (Personalization) เป็นกลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ที่มุ่งเป้าในการพัฒนาความรู้ว่าจะทำอย่างไรบุคคลากรถึงจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งได้ ซึ่งจะเน้นไปที่ความรู้แอบแฝง (Tacit Knowledge) ที่ไม่สามารถจัดหมวดหมู่และเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ได้ โดยความรู้นี้จะส่งผ่านได้จากการติดต่อสื่อสารโดยตรงและการสนทนากับคนที่มีความรู้อยู่
3. การแพร่กระจายความรู้ (Distributing Knowledge) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการความรู้ โดยผู้จัดการความรู้จะต้องทำการพัฒนาวิธีการในการแพร่กระจายความรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 3 วิธีคือ
- วิธีศึกษาด้วยตนเอง (Self-directed Methods) โดยให้สมาชิกควบคุมและริเริ่มการแพร่ความรู้ รวมถึงฐานข้อมูลสำหรับเก็บความรู้และระบบของแหล่งความรู้ที่จะช่วยสมาชิกขององค์กรในการค้นหาความรู้ได้ ถ้าเขาต้องการ ทั้งนี้ฐานข้อมูลมีหลายชนิดด้วยกัน เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวกับลูกค้า รายงานการวิเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น
 - วิธีการบริการความรู้และเครือข่าย (Knowledge Services and Networks) เป็นการส่งมอบความรู้โดยการจัดหาผู้ช่วยเฉพาะและจัดการช่องทางความรู้ขององค์กร การบริหารจัดการความรู้มีหลายระบบในการสนับสนุนให้เกิดการแพร่กระจายความรู้ รวมถึงมีหน่วยงานเฉพาะและบทบาทที่ช่วยในการไหลของข้อมูลและการเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น หน่วยงานความรู้ ผู้จัดการความรู้ เป็นต้น
 - วิธีสนับสนุนการถ่ายโอน (Facilitated Transfer) เป็นวิธีที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับผู้ที่ดำเนินงานสนับสนุนในการแพร่กระจายความรู้ ซึ่งจะได้รับภารกิจอบรมให้สามารถช่วยสมาชิกในองค์กรในการค้นหาและถ่ายทอดความรู้ เช่น การเข้าไปสู่ฐานข้อมูลและการบริการความรู้ต่างๆ รวมทั้งต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำการปฏิบัติทางด้านการจัดการความรู้

จากที่กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factor) ขององค์กรไม่ใช่ปัจจัยที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น เงินลงทุน เครื่องจักร หรือเทคโนโลยี อีกต่อไป แต่เริ่มเปลี่ยน ไปอยู่ในรูปที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ซึ่งได้แก่ความสามารถในการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร (Durcker, 1998) ซึ่งความรู้และมูลต่างๆ เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จับต้องไม่ได้โดยจะเกิดขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในรูปของทุนมนุษย์ (Human Capital) ภายในองค์กรนั่นเอง (Perez and Pablos, 2003) ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญและใส่ใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่เน้นการพัฒนาผล การปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร โดยรวม (Desimone and Haris, 2000) ซึ่งประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรเกิดการศึกษาค้นคว้าความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในปัจจุบัน (Mondy and Nor, 2002) โดยมีเทคนิคในการฝึกอบรมมากมายหลายประเภทดังนี้

1.1 การฝึกอบรมภายในงาน (On-the-Job Training) เป็นการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน และให้พนักงานทำงานภายใต้การควบคุมของผู้ฝึกอบรม (Ivancevich, 1998) และจากการศึกษากลุ่มองค์กร ในประเทศอังกฤษของ Sadler-Smith (1999) พบว่าเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมมากที่สุดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยวิธีการฝึกอบรมภายในงานยังแบ่งออกเป็นอีกหลายวิธีด้วยกัน ดังนี้

- 1) วิธีสอนงาน (Coaching) เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยให้วิทยากรซึ่งมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานสอนผู้เรียนซึ่งอยู่ได้ บังคับบัญชา รวมถึงให้คำแนะนำวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
- 2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการฝึกอบรมที่ให้นุคลากรย้ายไปทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น
- 3) การให้พี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการจัดให้นุคลากรมีพี่เลี้ยง (Mentor) ที่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า และมีตำแหน่งที่สูงกว่า แต่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงาน โดยตรงมาให้คำปรึกษา สอนงาน และให้ความช่วยเหลือแก่นุคลากรที่ยังขาดความรู้หรือประสบการณ์

1.2 การฝึกอบรมภายนอกงาน (Off-the-job Training) ประกอบด้วยเทคนิคดังต่อไปนี้

- 1) การบรรยาย (Lecture) เป็นการจัดให้วิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒินำเสนอสาระความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) โดยผู้เรียนจะเป็นผู้รับฟัง สังเกต และทำความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และวิธีการที่วิทยากรนำเสนอ
- 2) การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เป็นปัญหาหรืออยู่ในความสนใจของกลุ่ม โดยผู้ร่วมอภิปรายอาจเป็นวิทยากรหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด หรือเป็นการอภิปรายระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ได้ ซึ่งจะให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่ผู้จัดการอภิปรายจะสามารถทราบถึงปัญหาหรือข้อข้องใจของผู้ร่วมอภิปรายคนอื่นและทำการแก้ไขให้มีความเข้าใจมากขึ้นโดยทันที
- 3) การศึกษาดูงาน (Field Trip) เป็นการจัดให้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเดินทางไปยังสำนักงาน โรงงาน หรือ โครงการต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสในการเรียนรู้จากการรับฟังและสังเกตวิธีการทำงาน การใช้เครื่องมือต่างๆ หรือสิ่งที่เป็นรูปธรรมซึ่งยากต่อการนำเสนอในห้องเรียน โดยวิธีการนี้สามารถใช้เสริมการเรียนรู้ทฤษฎีในห้องเรียนว่าจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร
- 4) การสาธิต (Demonstration) เป็นการอธิบายหลักการและแสดงวิธีการตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สังเกต เข้าใจ และปฏิบัติตามหลักการและกระบวนการที่ถูกต้อง โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องฝึกปฏิบัติทันทีหลังจากที่วิทยากรอธิบายแล้ว เพื่อให้วิทยากรสามารถให้คำแนะนำหรือแก้ไขข้อบกพร่องจนกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถให้คำแนะนำหรือแก้ไขข้อบกพร่องจนกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 5) การศึกษาจากกรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอ่านหรือรับฟังเหตุการณ์ที่เป็นจริงหรือสมมติขึ้น แล้วหาวิธีแก้ไขและนำเสนอผลการวิเคราะห์และแนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเองหรือกลุ่มให้ผู้รับฝึกอบรมคนอื่นๆ ได้ทราบ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปรียบเทียบวิธีการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุตลอดจนแนวทางแก้ปัญหา
- 6) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าไปอยู่ในเหตุการณ์ เงื่อนไขสภาพแวดล้อม หรือกระบวนการคล้ายจริงที่

จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติและ
ตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ถูกสร้างขึ้น

- 7) การฝึกอบรมโดยการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Based Training) เป็นการ
ฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการ
เรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยเริ่มจากการที่คอมพิวเตอร์ป้อนปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิด
การเรียนรู้ (Stimulus Learning) แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีการป้อน
คำตอบและเครื่องจะนำไปประมวลผลต่อไป (Noe and Gerhart, 2000)

จากการสำรวจองค์การชั้นนำต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาพบว่าร้อยละ 69 ของการฝึกอบรมและ
พัฒนาจะจัดขึ้นภายในองค์การ (Carnevale, 1990 อ้างถึงใน Olian , Durham et al., 1998) อย่างไรก็ตาม
ตามกลับพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานขาย พนักงานที่ให้บริการลูกค้า พนักงานฝ่ายผลิต
ผู้จัดการ และผู้บริหารมักจะเป็นการฝึกอบรมโดยใช้ผู้จัดจากภายนอกองค์การ (Outside Suppliers)

2. การพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่องค์การจัดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่
บุคลากรระดับบริหารให้มีศักยภาพในการบริหารงานในองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต
ให้ประสบความสำเร็จ (Mondy and Nor, 2002) โดยมีเทคนิคมากมายประเภทดังนี้

2.1 การให้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน (On-the-job Experience) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การกำกับสอนงานและแนะนำปรึกษา (Coaching & Counseling) เป็นการให้
ผู้บริหารที่มีความสามารถอยู่แล้วเป็นผู้ช่วยสอนเทคนิคและเป็นแบบอย่างใน
การเป็นผู้บริหารที่ดีให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นรายบุคคล การพัฒนาวิธีนี้
สามารถจัดในรูปแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ทั้งนี้องค์การควร
จะจัดให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสได้ทดลองทำงานด้วยตนเองเพื่อให้เกิดการ
เรียนรู้อย่างสมบูรณ์
- 2) การถ่ายทอดประสบการณ์ (Transitory Experiences) เป็นการจัดให้บุคลากรที่
จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์และทดลองทำงาน
เพื่อเตรียมรับช่วงงานใหม่ก่อนการเลื่อนตำแหน่งจริง ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้
บุคคลนั้น ได้มีโอกาสเรียนรู้และปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบใหม่ไปพร้อม
กันไปในขณะที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมอยู่
- 3) แผนพัฒนาตนเอง (Self-improvement Program) เป็นการให้โอกาสบุคลากร
ในการปรับปรุงตนเองในขณะที่ยังคงทำงานอยู่ในตำแหน่งหน้าที่เดิม โดย
การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองหรือร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มสมาคม
วิชาชีพที่มีการจัดประชุมหรือสัมมนาภายนอกก็ได้

4) การโยกย้ายและสับเปลี่ยนงาน (Transfer and Rotation) เป็นการให้ผู้บริหารฝึกหัดได้รับการโยกย้ายเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้มีประสบการณ์ในการบริหารที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ทำให้องค์กรได้รับแนวคิดใหม่ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน โดยคุณพินิจของผู้บังคับบัญชาตามสายงานถือเป็นปัจจัยที่จะใช้กำหนดความสำเร็จของวิธีการนี้และมักพบปัญหาที่บุคลากรมักจะปฏิเสธที่จะถูกย้ายไปทำงานในตำแหน่งใหม่สำหรับการนำเทคนิคนี้มาใช้

2.2 การพัฒนานอกหน้าที่งาน (Development Off-the Job) เป็นการที่องค์กรให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองในสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่อยู่ในหน้าที่การปฏิบัติงาน โดยคาดหวังให้ผู้บริหารเกิดการพัฒนาหรือเพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปรับทัศนคติในการบริหารจัดการที่มีความทันสมัยและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ โดยวิธีการพัฒนามีดังต่อไปนี้

- 1) การใช้กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้ผู้บริหารศึกษาวิเคราะห์เสนอแนะคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับกรณีศึกษาต่างๆ โดยวิธีการดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารเพิ่มทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ รวมถึงการศึกษาแนวคิดใหม่ๆ จากผู้บริหารคนอื่นๆ จากการอภิปรายประเด็นปัญหาร่วมกัน
- 2) การให้แสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นการมอบหมายให้ผู้บริหารได้แสดงบทบาทที่กำหนดไว้และทำการตอบโต้ปัญหากับผู้แสดงบทบาทคนอื่นๆ ซึ่งจะ ทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาในเชิงพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น
- 3) การใช้รูปแบบจำลองเกี่ยวกับงาน (Task Model) เป็นการมอบหมายให้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานที่มีความซับซ้อนทั้งในส่วนของวิธีการปฏิบัติงานและการสื่อสาร
- 4) การให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (In-basket Technique) เป็นการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาการวิเคราะห์งานจากเอกสารที่มีกำหนดแบบอย่างไว้ล่วงหน้าให้เหมือนสภาพที่เป็นจริงของงานเพื่อแก้ไขปัญหาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานประจำและปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดหมาย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารใช้ดุลพินิจและให้ตัดสินใจว่าจะทำอะไรก่อนหลังภายในเวลาที่กำหนด
- 5) การใช้เกมบริหาร (Management Games) เป็นการให้ผู้บริหารฝึกฝนการตัดสินใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทในภาพรวมและทำการแข่งขันระหว่างกลุ่มที่เปรียบเสมือนบริษัทคู่แข่งกัน วิธีการพัฒนา

ดังกล่าวเป็นวิธีที่ช่วยการวิเคราะห์การตัดสินใจโดยรวมและฝึกฝนการตัดสินใจโดยการคำนวณ

- 6) การจัดสัมมนาภายในหรือภายนอกองค์กร (In-house and Outside Seminar) เป็นการที่องค์กรจัดให้ผู้บริหารไปร่วมกิจกรรมการสัมมนาในหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้บริหารในแต่ละระดับซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ทักษะในการบริหารงานต่างๆ ไปจนถึงการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- 7) การจัดโปรแกรมการศึกษาให้แก่ผู้บริหาร (University-based Executive Program) ซึ่งเทคนิคดังกล่าวประกอบไปด้วย
 - การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal Education) โดยองค์กรจัดให้ผู้บริหารได้รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานที่ให้การศึกษาดังกล่าว
 - การจัดโปรแกรมการพัฒนาให้แก่ผู้บริหาร (Development Program) โดยองค์กรมีการจัดโปรแกรมให้ผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตรงกับความต้องการขององค์กรและผู้บริหารเอง

กระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนา

กระบวนการของการฝึกอบรมพัฒนานั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) ซึ่งจะประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ 3 ส่วนด้วยกันคือ
 - 1.1) ความต้องการในองค์กร เป็นความต้องการที่ได้มาจากการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ร่วมกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบการบริหาร คุณค่ารวม หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาภายนอก กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม
 - 1.2) ความต้องการในงาน เป็นความต้องการที่ได้มาจากการวิเคราะห์ระบบและงานในประเภทต่างๆ ว่าต้องการที่จะมีบุคลากรและทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.3) ความต้องการในบุคลากร เป็นความต้องการที่ได้มาจากการวิเคราะห์ระดับความรู้ ความสามารถและทักษะที่บุคลากรมีอยู่เทียบกับระดับที่จำเป็นต่อการทำงาน
- 2) ขั้นตอนการออกแบบ (Instructional Design) เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้

- 2.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ อันได้แก่ งบประมาณ อุปกรณ์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
 - 2.2) การเลือกวิธีการในการฝึกอบรมและการพัฒนาที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 2.3) จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น เอกสารประกอบการฝึกอบรม คู่มือ เป็นต้น
 - 2.4) ทำการกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและที่ตั้งเอาไว้ โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และทำการแก้ไขข้อบกพร่องให้เรียบร้อย
- 3) ขั้นทำการจัดการฝึกอบรมและการดำเนินการ (Implementation) เป็นการดำเนินการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขึ้นตามที่องค์การได้วางแผนไว้ด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ และประสิทธิผล
 - 4) ขั้นตอนการประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนงานที่ได้กำหนดเอาไว้ ซึ่งการประเมินผลสามารถทำได้ ดังนี้
 - 4.1) การประเมินผลกระบวนการ หมายถึง การประเมินผลว่ากระบวนการและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สร้างขึ้นนั้นสามารถตอบสนองความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาในระดับต่างๆ ที่ได้ทำการกำหนดเอาไว้
 - 4.2) การประเมินผลผลลัพธ์ หมายถึง การประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมงานและองค์การ

ประโยชน์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นการลงทุนที่มีสำคัญและคุ้มค่าเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งต่อตัวบุคลากร ผู้บริหารและองค์การแล้ว ยังส่งผลต่อภาพรวมในการพัฒนาในระดับประเทศดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคลากร

- บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนมีการปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอก็จะสามารถรับผิดชอบงานได้มากขึ้นและมีโอกาสมากสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายไปสู่งานที่ดีกว่า
- บุคลากรที่มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วก็จะมีความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้ตลอดเวลาและมีคุณค่าต่อองค์การในฐานะ

บุคลากรหลัก (Core Employees) ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญและรักษาบุคลากรนั้นไว้กับองค์กร

- บุคลากรที่ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมจะมีความรู้ดีกว่าผู้บริหารให้ความสนใจ ทำให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น
- บุคลากรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้ดี
- บุคลากรมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
- บุคลากรจะมีผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่มีคุณสมบัติ ทัศนคติ ตลอดจนภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารงานและการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model)
- บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จะนำไปสู่การบริหารงานที่ทำให้เกิดทัศนคติทางบวกมากขึ้น

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- บุคลากรที่มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่ก็จะมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เนื่องจากสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้ตลอดเวลาและมีคุณค่าต่อองค์กร
- ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนประหยัดเวลาในการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรขาดความสามารถ
- ผู้บริหารสามารถยกระดับความสามารถของหน่วยงาน ตลอดจนบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่ตั้งไว้ได้
- ผู้บริหารได้รับโอกาสในการศึกษาความรู้ ทักษะ และความสามารถใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารงานและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- ผู้บริหารสามารถเตรียมตัวเองให้มีความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้
- ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของตัวเองในเรื่องการพัฒนาความสามารถทางการบริหาร รวมถึงการได้รับรางวัลจากการเป็นผู้บริหารที่ดีในรูปแบบของโอกาสในการพัฒนาตนเอง
- ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่เข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกได้
- ผู้บริหารสามารถรักษาไว้ซึ่งบุคลากรหลัก (Key Employees) และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ตนเองได้

3. ประโยชน์ต่อองค์กร

- ช่วยดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณภาพและลดอัตราการหมุนเวียนเข้าออก (Turnover Rate) ของบุคลากรในองค์กร
- บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการนำเทคโนโลยี และระบบงานใหม่มาใช้ในองค์กร
- บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถที่จำเป็นต่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการที่จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ
- ช่วยป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดความรู้ด้านระบบและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ช่วยแก้ไขปัญหามูลค่าที่บุคลากรประสบในการปฏิบัติงาน
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหาร เนื่องจากงานของผู้บริหารมีความซับซ้อนและไม่มีรูปแบบตายตัวที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ทำให้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการออกแบบระบบการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะที่จำเป็นต่อการนำไปบริหารงานในสถานการณ์ที่แตกต่างให้ประสบความสำเร็จ
- เพื่อนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ การที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน การพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบจึงมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร
- เพื่อประหยัดงบประมาณ องค์กรใช้งบประมาณสำหรับการพัฒนาผู้บริหารในอัตราที่สูง เนื่องจากการพัฒนาผู้บริหารนั้นมีความซับซ้อนและยุ่งยากกว่าการฝึกอบรมบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ดังนั้นการออกแบบระบบการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรสามารถควบคุมต้นทุนในการลงทุนและได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าอีกด้วย

4. ประโยชน์ต่อประเทศ

- ช่วยยกระดับแรงงานของประเทศให้สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมและสามารถรองรับการแข่งขันในระดับประเทศ
- ช่วยลดอัตราการว่างงานของคนในประเทศให้น้อยลง เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการช่วยให้แรงงานมีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เพียงพอต่อการประกอบอาชีพได้
- ช่วยสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับคนในประเทศโดยรวม เนื่องจากสามารถช่วยลดปัญหาอาชญากรรมต่างๆ ที่มีสาเหตุมาจากการว่างงาน

- เป็นการทำให้บุคลากรมีมุมมองและโลกทัศน์ที่กว้างขึ้นในการสร้างสรรค์การผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในประเทศ
- เป็นการยกระดับมาตรฐานในการผลิตเพื่อการส่งออก และทำให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติมากขึ้น

3. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการอาชีพไม่ว่าจะเป็นการประเมินศักยภาพบุคคล การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในงานอาชีพ การวางแผนพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและก้าวหน้าในอาชีพการงานหรือเติบโตตามช่วงความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Stages) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ จิตความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพและพัฒนารได้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพของตน อีกทั้งยังทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรมีคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงานในแต่ละช่วง โดยกระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 ส่วนคือ
- การวางแผนในงานอาชีพ (Career Planning) หมายถึง กระบวนการที่ใช้การวางแผนความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายของงานอาชีพและกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายนั้น (Mondy and Nor, 2002)
 - การบริหารงานอาชีพ (Career Management) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคลากรทราบถึงข้อมูลดังต่อไปนี้ (Noe and Gerhart, 2000)
 - 1) ความสนใจ คุณค่า จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง
 - 2) ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
 - 3) จุดมุ่งหมายในงานอาชีพ
 - 4) วิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
 - 5) แผนการพัฒนาอาชีพรายบุคคล

ประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพ

การพัฒนาสายอาชีพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อตัวพนักงานในทุกๆระดับให้รับรู้ถึงเส้นทางอาชีพ (Career Paths) ของตนเองเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายแล้วจึงก่อให้เกิดแรงจูงใจในการผลักดันตัวเองให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายตามเส้นทางอาชีพที่มุ่งหวังและเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งก็จะส่งผลต่อตัวองค์กร โดยตรงในการผลักดันให้องค์กรไปสู่

เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพนั้นสามารถที่จะสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

- ช่วยให้พนักงานและองค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยปกติแล้วพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มักจะต้องการควบคุมความก้าวหน้าของอาชีพของตัวเอง ดังนั้น ถ้าหากเป้าหมายนี้ได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และมีโอกาสที่จะให้เขาเข้าใจถึงระดับขั้นตอนของการเติบโตแล้ว พนักงานก็ย่อมจะมีความพึงพอใจ และตั้งใจทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อองค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการดึงคนเอาไว้ในฝ่าย โดยทั่วไปจะเห็นได้ว่าเมื่อหัวหน้างานได้สร้างทีมงานของตัวเองขึ้นมาแล้วก็มักจะดึงเอาคนของตัวเองเอาไว้เช่นนั้นไม่ยอมให้คนของตัวเองออกไปอยู่กับจุดอื่น ทำให้คนที่ถูกดึงเอาไว้นั้นพลาดโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือพัฒนาประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับพนักงานคนนั้นเอง อีกทั้งยังทำให้เกิดผลเสียกับองค์กรโดยรวมด้วย
- ช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีการเตรียมการที่จะไปสู่งานใหม่ การที่พนักงานปฏิบัติงานใดงานหนึ่งนานๆ โดยไม่มีการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งก็จะทำให้พนักงานคนนั้น ขาดทัศนคติ วิสัยทัศน์ และประสบการณ์ในหน้าที่งานอื่นๆ หลายๆ ด้าน ซึ่งก็จะส่งผลให้พนักงานเหล่านี้ขาดแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
- ช่วยลดอัตราการลาออกและลดต้นทุนขององค์กร ถ้าหากองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาสายอาชีพและได้ช่วยให้พนักงานได้มีการวางแผนเกี่ยวกับอาชีพของตัวเองแล้วก็จะเป็นการช่วยให้พนักงานได้เห็นถึงอนาคตและความก้าวหน้าของตัวเองในองค์กร จึงทำให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไป โดยไม่ออกไปแสวงหาความก้าวหน้ากับองค์กรอื่น ซึ่งจะเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนทั้งในรูปของตัวเงินและเวลาที่จะใช้ในการจัดหาคน อีกทั้งยังไม่ทำให้องค์กรต้องจัดฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงานโดยเสียเปล่าอีกด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พบในกลุ่มประเทศ/ประเทศต่างๆ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคเอเชีย

ในเอเชียตะวันออกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของ ประเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมใหม่ (NIEs : Newly-Industrializing Economies) ได้แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของการใช้กลยุทธ์ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีความเอาใจใส่ในเรื่องของการศึกษา จึงทำให้ประเทศเหล่านี้มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมวิทยาศาสตร์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่อาจจะยังค่อนข้างไปทางเป็นผู้เลียนแบบอยู่ โดยในประเทศฮ่องกง จีน และสิงคโปร์ ได้มีการนำเอาเทคโนโลยีระดับสูงเข้าไปใช้ในด้านต่างๆ เช่น การบริการทางการเงิน การค้า การขนส่ง จะต้องการผู้ที่มีความชำนาญมีข้อมูลพื้นฐานและมีความชำนาญทางด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานและการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งการที่จะมีคนที่ความชำนาญในด้านเหล่านี้ได้นั้นจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาความรู้ในระดับอุดมศึกษาทั้งทางด้านความรู้ทั่วไปและความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่แค่เป็นการทำให้เกิดการลงทุนในการวิจัยในมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่จะต้องมีการสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นและการทุ่มเทในการศึกษาและการวิจัยที่เป็นเลิศ

การที่เศรษฐกิจของประเทศในกลุ่มเศรษฐกิจอุตสาหกรรมใหม่ (NIEs : Newly-Industrializing Economies) ประสบความสำเร็จมีผลมาจากการเพิ่มขึ้นของประชากร ในส่วนที่เป็นวัยแรงงานและการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนมากขึ้น จึงเป็นการกระตุ้นให้เศรษฐกิจเกิดการเติบโต (Quibria, 1999) อย่างไรก็ตามการที่เศรษฐกิจจะเติบโตได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพิ่มขึ้นของแรงงานเสมอไป เพราะว่าการเพิ่มขึ้นของประชากรก็นำมาซึ่งปัญหาอัตราการว่างงานที่เพิ่มขึ้นด้วย โดยสิ่งที่สำคัญก็คือจะต้องรู้ว่าจะทำให้ทรัพยากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างไร ฤกษ์แจสำคัญที่อยู่เบื้องหลังเศรษฐกิจที่ดี ก็คือการที่คนมีการพัฒนา ซึ่งมีหลายประเทศในเอเชียที่ละเลยต่อสิ่งนี้ จึงส่งผลให้ขาดสิ่งที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ

แน่นอนว่าไม่ได้มีนโยบายใดนโยบายหนึ่งที่จะใช้ได้กับเศรษฐกิจในทุกๆ ประเทศ โดยสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา (ADEs : Asian Developing Economies) ที่มีรายได้ต่ำเช่น กัมพูชา ลาว เวียดนาม และประเทศแถบเอเชียใต้ สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญนั้นก็คือการพัฒนาคุณภาพของการศึกษาพื้นฐาน เนื่องจากปัญหาสำคัญในประเทศเหล่านี้ก็คือการที่ยังคงมีคนจำนวนมากที่ไม่รู้หนังสือ ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานสำคัญในการที่จะพัฒนาทรัพยากรทั้งหมด

ส่วนในประเทศที่กำลังพัฒนา (ADEs) ที่มีรายได้ปานกลาง เช่นประเทศที่อยู่ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีผลผลิตทางเศรษฐกิจที่ดี จะต้องเน้นให้ความสำคัญกับสิทธิและคุณภาพของการศึกษาในระดับสูงขึ้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในด้านวิทยาศาสตร์และความรู้ทาง

เทคนิค นอกจากนั้นยังจะต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในด้านเทคโนโลยีอีกด้วย

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

จากการวิจัยที่ได้ทำการศึกษาถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกกว่ายังคงมีการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำ (Low, 1998) โดยมีหลายประเทศที่ได้เข้าไปเป็นสมาชิกใหม่ของ ASEAN (Association of Southeast Asian Nation) APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) และ PECC (Pacific Economic Cooperation Council) กำลังที่จะได้รับการช่วยเหลือให้มีการพัฒนา ซึ่งมีหลายประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะช่วยให้เศรษฐกิจเกิดการเติบโตและพัฒนา การพัฒนาการศึกษาและทักษะทางการวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้การแข่งขันระดับประเทศในด้านเทคโนโลยีในการผลิตและบริการในภูมิภาค

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินต่อไปตามพื้นฐานทางการศึกษาและการพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ซึ่งแนวโน้มเหล่านี้มีผลทำให้มีหลายประเทศยอมที่จะเปิดตัวเองเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาเทคโนโลยีและพัฒนาการวิจัยของประเทศตัวเอง และทำให้หลายประเทศที่เจริญแล้วในเอเชียแปซิฟิกต้องมีการกระตุ้นให้เกิดการลงทุนอย่างต่อเนื่อง

- ประเทศญี่ปุ่น

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างมากมีผลทำให้เทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าและโครงสร้างอุตสาหกรรมมีความเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาแรงงานและความสามารถทางอาชีพให้เหมาะสมกับการเติบโตในแต่ละช่วงของเศรษฐกิจ (Kitaura, 1996) ซึ่งมีผลทำให้กระทรวงแรงงานต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาอาชีพ โดยการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความสามารถทางอาชีพแก่องค์กรเอกชน การสร้างระบบการประเมินความสามารถทางอาชีพ และการส่งเสริมองค์การข้ามชาติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้อุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นสามารถยกระดับขึ้นได้นั้น ก็คือการจัดให้มีกิจกรรมทางการพัฒนาความสามารถทางอาชีพในด้านต่างๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การวางแผน ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งจะการพัฒนาเหล่านี้จะต้องมีมากเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะของแต่ละคน โดยรัฐบาลก็จะต้องมีการช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรต่างๆ และช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมให้สนับสนุนให้แรงงานเหล่านั้นเกิดการพัฒนาทางอาชีพด้วยตัวเอง

กระทรวงแรงงานในประเทศญี่ปุ่นก็ได้มีการจัดเตรียมหน่วยงานสาธารณะขึ้นทั้งหมด 354 หน่วยงานทั่วประเทศเพื่ออำนวยความสะดวกทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นเพื่อการ

ฝึกอบรมวิชาชีพสำหรับผู้ที่ต้องการเปลี่ยนงานและผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาชีพของพวกเขา เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการฝึกอบรมวิชาชีพ (Vocational Training Standards) โดยส่วนใหญ่แล้วจะทำการฝึกอบรมให้ผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา นุคลากร ในองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง รวมไปถึงผู้ที่ไม่มีงานทำและผู้ต้องการจะเปลี่ยนงาน

โดยบทบาทของศูนย์ฝึกอบรมจะมีดังนี้

- ศูนย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อตั้งโดยที่ทำการหรือเขตปกครองของรัฐบาลจะจัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมวิชาชีพระยะยาวสำหรับผู้ที่ยังจบการศึกษาเพื่อให้มีทักษะพื้นฐานและความรู้ที่จำเป็นในการเป็นแรงงานที่มีทักษะ และจัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้นสำหรับผู้ที่มีงานทำอยู่แล้วและผู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนงาน
- วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีที่ก่อตั้งขึ้นโดยบริษัทส่งเสริมการจ้างงาน (Employment Promotion Corporation) หรือที่ทำการของรัฐบาลจะจัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมวิชาชีพระยะยาวสำหรับผู้ที่ยังจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาพื้นฐานและความรู้ที่จำเป็นในการเป็นแรงงานที่มีทักษะที่ก้าวหน้า และจัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมวิชาชีพก้าวหน้า (Advanced Vocation Training Courses) ระยะสั้นสำหรับผู้ที่มีงานทำอยู่แล้ว
- ศูนย์เทคนิคและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีที่ก่อตั้งโดยบริษัทส่งเสริมการจ้างงาน (Employment Promotion Corporation) จัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้นสำหรับผู้ที่มีงานทำอยู่แล้วและผู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนงาน
- มหาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีที่ก่อตั้งโดยบริษัทส่งเสริมการจ้างงาน (Employment Promotion Corporation) และบริหาร โดยรัฐบาลจะทำการพัฒนาผู้ให้การฝึกอบรมทางวิชาชีพและให้การส่งเสริมการวิจัยทางด้านการฝึกอบรมวิชาชีพ
- ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้พิการจะให้การฝึกอบรมวิชาชีพพิเศษสำหรับผู้พิการทางร่างกาย ผู้ที่มีปัญหาทางสติปัญญา รวมไปถึงผู้ที่ไม่สามารถรับการเข้ารับการฝึกอบรมแบบทั่วไปได้ โดยศูนย์นี้จะมีห้องพักสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่สามารถเดินทางไปกลับได้

และนานกว่า 40 ปีมาแล้วที่ประเทศญี่ปุ่น ได้มีการนำเอาโปรแกรมการจัดการการฝึกอบรม (Management Training Program) เข้ามาเป็นหลักปฏิบัติทั้งกับภาครัฐบาลและภาคอุตสาหกรรม (Robinson and Stern , 1995) โดยเป็นหลักในการปฏิบัติที่ได้ฝึกอบรมให้กับผู้บริหารในประเทศญี่ปุ่นมาแล้วกว่าล้านคนทั้งในภาครัฐบาลและภาคอุตสาหกรรมซึ่งโปรแกรมการฝึกอบรมนี้ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมผลผลิตและคุณภาพในระดับประเทศ โดยจากผ่านมาโปรแกรมการฝึกอบรมนี้ได้แสดงให้เห็นว่าสามารถใช้งาน ได้จริงและเป็นสิ่งที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรด้วย

ในประเทศญี่ปุ่นนั้นสามารถที่จะระบุแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกมาได้เป็น 3 แนวคิด คือ (Harada , 1999)

- การพัฒนาความสามารถในระดับปัจเจกบุคคล
 - การสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยการฝึกอบรมและระบบการทำงานที่เหมาะสม
 - การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- โดยทั้ง 3 แนวคิดนี้จะกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเน้นถึงการพัฒนา

ความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคน โดยการนำเอาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาเข้ามาช่วยในกิจกรรมการบริหารงานสายอาชีพ (Career Management)

โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศญี่ปุ่นประกอบด้วย

- การพัฒนาพนักงานแต่ละคน (ID : Individual Development)
- การพัฒนาสายอาชีพ (CD : Career Development)
- การพัฒนาองค์กร (OD : Organization Development)

การบริหารและระบบการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือการบริหารจะเป็นตัวกำหนดกรอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบการทำงานจะแสดงถึงกิจกรรมทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีผู้เชี่ยวชาญทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในญี่ปุ่นตั้งคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบและแนวทางการปฏิบัติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น การขาดความก้าวหน้าของผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้และทักษะ การเลือกงานอาชีพ การที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจทำให้บริษัทในญี่ปุ่นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมใหม่ๆ การเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และทำกำไรให้กับบริษัทมากขึ้น

ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้บริษัทในญี่ปุ่นจะต้องมีการเปลี่ยนแนวทางในการบริหารดังนี้

- เปลี่ยนจากการจ้างงานชั่วคราวมาเป็นการทำงานระยะยาว
- เปลี่ยนจากการประเมินโดยการยึดตามความอาวุโสมาเป็นประเมินตามผลการทำงาน
- เปลี่ยนระบบการทำงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรที่มีการเปลี่ยนให้มีโครงสร้างองค์กรที่แบนราบลง (Flat) และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การจัดทำงานให้เป็นแบบกำหนดทีมขึ้นทำงานเฉพาะในแต่ละชิ้นงาน (Project-team) และทำงานแบบเป็นเครือข่าย (Networking) มากขึ้น
- มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้น

- ประเทศมาเลเซีย

ตั้งแต่ประเทศมาเลเซียเป็นอิสระ รัฐบาลของประเทศมาเลเซียก็ได้มุ่งนโยบายไปที่การพัฒนามาตรฐานความเป็นอยู่ (Razali, 1999) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของสุขภาพและการศึกษา ซึ่งรัฐได้ใช้นโยบายที่แข็งแกร่งในการพัฒนาสังคม โดยพยายามที่จะพัฒนาและลดความไม่เท่าเทียมกันของชนกลุ่มน้อยให้มากที่สุด ซึ่งแต่ก่อนรัฐบาลไม่มีทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการบริการสังคมและในส่วนของภาคเศรษฐกิจ แต่ในปัจจุบันรัฐบาลได้แสดงให้เห็นว่าพยายามที่จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในในการบริการสังคมขั้นพื้นฐานในชนบท ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการส่งเสริมจากภาคเอกชนในการเตรียมการศึกษาในระดับอุดมศึกษาและการให้ความสนใจในการบริการด้านสุขภาพเพื่อสนับสนุนให้รัฐบาลสามารถที่จะทำหน้าที่หลักในการพัฒนาสังคมของประเทศต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคยุโรป

- ประเทศอังกฤษ

ปัจจุบัน ในประเทศอังกฤษได้มีการนำเอามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ชื่อ Investors in People Standard (IiP) มาใช้สำหรับองค์กรต่างๆ ที่เห็นถึงความสำคัญของบุคลากรซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กรและต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ได้อย่างเป็นระบบ เนื่องจากถ้าหากมีการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรได้ตรงความต้องการ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้มีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมนำมาซึ่งผลการดำเนินการที่ดีและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด โดยมาตรฐานดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์ทั้งหมด 10 ข้อภายใต้กระบวนการ 3 ส่วนดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 2.1 กรอบในการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศไทย



ที่มา : <http://www.investorsinpeople.co.uk>

- Plan : การพัฒนากลยุทธ์ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย
 - 1) Business strategy หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรมีความชัดเจนและพนักงานในองค์กรได้เข้าใจถึงกลยุทธ์นั้น
 - 2) Learning & development strategy หมายถึง แผนการเรียนรู้และการพัฒนาได้วางขึ้นเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จทางวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 3) People management strategy หมายถึง มีการออกแบบกลยุทธ์การจัดการพนักงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาของพนักงานในองค์กร
 - 4) Leadership & management strategy ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการบริหารจัดการและพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรที่ชัดเจนและพนักงานได้เข้าถึงการปฏิบัติ
- Do : การดำเนินการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร
 - 1) Management effectiveness หมายถึง ผู้บริหารได้เป็นผู้นำในการพัฒนาพนักงาน และมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ
 - 2) Recognition & reward หมายถึง องค์กรได้แสดงให้เห็นถึงการยอมรับและคุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 3) Involvement & empowerment หมายถึง พนักงาน ได้รับการกระตุ้น ให้มีการพัฒนาตัวเองและมีความรับผิดชอบในการทำการตัดสินใจ
 - 4) Learning & development หมายถึง พนักงานมีการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีประสิทธิผล
- Review : การประเมินอิทธิพลของการพัฒนาที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
 - 1) Performance measurement หมายถึง มีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อทบทวนถึงอิทธิพลของมาตรฐานการพัฒนาพนักงานว่า ได้ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่
 - 2) Continuous improvement หมายถึง มีการปรับปรุงการบริหารจัดการและการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาวิธีการปฏิบัติต่างๆ ในการประเมินการฝึกอบรมของ Sadler-Smith และคณะ (Sadler-Smith, Down et al., 1999) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรในประเทศอังกฤษและประเทศเวลส์ที่ได้รับเครื่องหมายมาตรฐานทางด้านการฝึกอบรมและการประเมินจาก Investors in People (IIP) ในประเทศอังกฤษมาแล้ว โดยได้ทำการแจกแบบสอบถามให้กับองค์กรเหล่านี้ทั้งหมด 1,000 องค์กรและได้ตอบรับกลับมา 394 บริษัท ซึ่งจากแบบสอบถามที่ได้สามารถวิเคราะห์ผลได้ประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

- วิธีการฝึกอบรม

ผู้ตอบส่วนใหญ่จะเลือกวิธีการฝึกอบรมภายในงาน (On-the-job training) และวิธีการฝึกอบรมที่จัดขึ้นภายนอกองค์กร (External courses) ส่วนวิธีที่ผู้ตอบเลือกน้อยที่สุดคือวิธีการเรียนรู้ทางไกล (Distance learning) โดยในองค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่าจะมีผู้เลือกวิธีการฝึกอบรมเองภายในแต่ใช้ผู้ฝึกจากภายนอก วิธีการฝึกอบรมภายนอกมากกว่า 5 วัน และวิธีการเรียนรู้ทางไกลมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่าอย่างมีนัยสำคัญ

- การเลือกเวลาที่เหมาะสมในการฝึกอบรม

ผู้ตอบส่วนใหญ่จะเลือกวิธีการประเมินก่อนการฝึกอบรมและวิธีการประเมินทันทีหลังจากฝึกอบรมมากกว่าวิธีการประเมินในระหว่างการฝึกอบรมและวิธีการประเมินหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้วระยะหนึ่ง ซึ่งมันอาจจะหมายความว่าหัวหน้างานของพวกเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับการฝึกอบรมนำความรู้และทักษะที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้ทันที หรือไม่ก็อาจจะหมายความว่าความรู้และทักษะที่ได้รับจะอยู่กับผู้รับการฝึกอบรมได้ไม่นาน ฉะนั้นองค์กรอาจจัดให้มีการประเมินหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้วระยะหนึ่งบ้างก็ได้

- ผู้ที่ควรรับผิดชอบในการประเมินการฝึกอบรม

ผู้ตอบส่วนใหญ่เลือกให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่ควรรับผิดชอบในเรื่องของการประเมินการฝึกอบรม ซึ่งน่าจะเป็นเพราะอยากให้มีการประเมินจากการประเมินผลปฏิบัติงาน ไปในครั้งเดียวเลย โดยในองค์กรขนาดเล็กจะมีผู้ที่เลือกให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประเมินการฝึกอบรมมากกว่าองค์กรขนาดกลางและองค์กรขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ

โดยมีผู้ตอบจากองค์กรขนาดใหญ่มากกว่าครึ่งหนึ่งได้เลือกให้ฝ่ายที่จัดการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมินเองเลย แต่สำหรับในองค์กรขนาดเล็กนั้นมีผู้ตอบเพียง 15 คนเท่านั้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากว่าในองค์กรขนาดเล็กส่วนใหญ่จะไม่มีฝ่ายฝึกอบรมเฉพาะในองค์กร

- วิธีในการประเมิน

ผู้ตอบส่วนใหญ่เลือกให้วิธีป้อนข้อมูลกลับแบบไม่เป็นทางการและวิธีการใช้แบบสอบถามในการประเมินการฝึกอบรม โดยในองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะกว่าจะมีการเลือกวิธีการใช้แบบสอบถาม วิธี Group review และวิธีป้อนข้อมูลกลับจากผู้จัดการฝึกอบรมมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งอาจมีความหมายได้ว่าองค์กรขนาดใหญ่จะมีการผู้จัดการฝึกอบรมที่มีความชำนาญมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก

- วัตถุประสงค์ของการประเมิน

ผู้ตอบส่วนใหญ่เลือกวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติมากกว่าวัตถุประสงค์ทางด้านกลยุทธ์ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่บอกได้ว่ามีความต้องการให้การประเมินมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจให้มากขึ้น โดยหัวข้อที่ผู้ตอบเลือกน้อยที่สุดคือ เรื่องค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม และเรื่องกำหนดการฝึกอบรม โดยดูจากผลงานขององค์กร

- ข้อมูลในการประเมิน

ผู้ตอบส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในส่วนของการให้ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องของการประเมินประสิทธิภาพในการฝึกอบรมและการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม และมีผู้ตอบบางส่วนให้ความสำคัญในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องของประวัติของพนักงาน และในการประเมินส่วนของการควบคุมมีผู้ตอบเพียงเล็กน้อยที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการเงินที่ใช้ในการฝึกอบรม

และจากกรณีศึกษาของ Hill and Stewart (2000) ที่ทำการศึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร 3 องค์กรที่อยู่ทางตอนเหนือของประเทศอังกฤษ ดังนี้

1. องค์กรเกี่ยวกับทางด้านวิศวกรรม (ออกแบบและสร้างเครื่องกล)
2. องค์กรที่ติดตั้งและดูแลระบบความปลอดภัยและการสื่อสารคมนาคม
3. องค์กรที่เป็นอาสาสมัครทำงานบริการชุมชน

ซึ่งจากผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าบริษัททั้ง 3 มิโมเดลในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน โดยองค์กรที่ 3 ซึ่งเป็นองค์กรอาสาสมัครค่อนข้างมีความแตกต่างมากที่สุด ซึ่งเมื่อก่อนเราจะเชื่อว่าองค์กรขนาดเล็กจะมีลักษณะของการฝึกอบรมและ

พัฒนาที่ไม่เป็นทางการ มีการคาดหวังผลในระยะสั้น แต่จากการศึกษาพบว่าลักษณะของการฝึกอบรมและพัฒนาในองค์การขนาดเล็กของกลุ่มตัวอย่างจะมีลักษณะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดความเล็กขององค์การ ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอก ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์ประกอบและวัฒนธรรมของแต่ละองค์การเอง โดยในองค์การที่ 1 และ 2 มีโมเดลทางการพัฒนาที่ให้คนเป็นปัจจัยที่สำคัญของธุรกิจ ซึ่งจะมีวิธีการที่เหมาะสมต่างกัน คือ ในองค์การที่ 1 จะพัฒนาระบบคุณภาพเพื่อที่จะยกระดับการออกแบบนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ ส่วนองค์การที่ 2 จะมีการพัฒนาระบบการประเมินเพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้กัน

- ประเทศไอร์แลนด์

ในขณะที่เศรษฐกิจของไอร์แลนด์เติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่กลับพบว่าบุคลากรในประเทศมีความขาดแคลนทางทักษะเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังมีความกดดันทางด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องด้วย จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จะต้องทำที่จะช่วยรักษาความสามารถทางการแข่งขันในระดับชาติของไอร์แลนด์เอาไว้ (Heraty and Morley, 2000)

ใน 2-3 ปีมานี้หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้พบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งทำให้ในองค์การต่างๆ ของไอร์แลนด์ได้มีการตัดสินใจปรับปรุงนโยบายในการพัฒนาพนักงานในด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องของการหาความต้องการในการพัฒนาที่เป็นระบบ การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ในระยะยาว และมีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

ซึ่งก็ได้มีหลักฐานอ้างอิงจากทั้งการทบทวนวรรณกรรมและจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาว่ามีการพัฒนาความรับผิดชอบทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้จัดการตามสายงาน (line manager) แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนานี้ได้เกิดขึ้นน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งไอร์แลนด์ยังคงเป็นประเทศหนึ่งในยุโรปที่มีการพัฒนาน้อย โดยสิ่งสำคัญที่ขาดหายไปให้เกิดการพัฒนาขึ้นอย่างสมบูรณ์ มีดังนี้ การขาดกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า การขาดการสนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจ การที่มีมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างผู้จัดการตามสายงานและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งองค์กรจะต้องสนับสนุนผู้จัดการตามสายงานในการจัดกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ

โดยขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของหาความต้องการในการพัฒนา ยังเป็นสิ่งที่น่าเป็นกังวลอยู่ ซึ่งพบว่าประมาณร้อยละ 70 ของผู้ตอบต้องการที่จะให้มีระบบการวิเคราะห์หาความต้องการที่เป็นระบบ ซึ่งเหมือนกับความต้องการของผู้บริหาร อีกทั้งยังต้องการให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบด้วย

ในส่วนของปัจจัยทางด้านขนาดขององค์การ ประเภทธุรกิจ และลักษณะของความเป็นเจ้าของนั้น สามารถที่จะอธิบายผลการศึกษาดังนี้

- องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าในองค์การขนาดเล็ก
- องค์การภาคเอกชนจะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าองค์การภาครัฐบาล
- องค์การของไอร์แลนด์จะมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบน้อยกว่าองค์การที่เป็นของต่างชาติ

โดยจากข้อมูลที่ได้พบว่าองค์การที่ได้มีการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจำนวนเพิ่มขึ้นนับจากปี 1992 แต่อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่แล้วจะยังคงเป็นการประเมินในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่เป็นทางการจากผู้จัดการตามสายงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

การใช้กลยุทธ์ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความสามารถในเรื่องต่างๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจในการใช้กลยุทธ์ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและผลิตภาพ (productivity) ทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์การ อีกทั้งยังทำให้รู้ว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์การมีทักษะที่สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนการขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำเพื่อให้องค์การสามารถที่จะดำรงอยู่ต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา

จากการทดสอบเปรียบเทียบระหว่างระบบการฝึกอบรมแบบใหม่และแบบเก่าพบว่าการใช้แผนการฝึกอบรมตามแบบเก่านั้น ทำให้ฝ่ายการจัดการฝึกอบรมไม่ได้การยอมรับและสนับสนุน แต่การใช้แผนการฝึกอบรมแบบใหม่ ซึ่งมีมาตรฐานที่สูงขึ้น มีวิธีการที่น่าเชื่อถือมากขึ้น มีการจัดให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการเรียนมากขึ้น มีการสอบหลังจากการฝึกอบรมจบลง และมีหลักสูตรที่กระชับขึ้น (จากสัปดาห์ละครั้ง ซึ่งต้องใช้เวลาทั้งหมด 6 สัปดาห์ เปลี่ยนมาเป็น สัปดาห์ละ 2 ครั้ง ใช้เวลาทั้งหมด 3 สัปดาห์) โดยผลที่ได้จากการทดสอบมีดังนี้ (House , 1962)

1. ผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมไม่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้วก็มีผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมแจ้งว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมต่อความต้องการ
2. มีจำนวนของผู้ที่ขาดฝึกอบรมน้อยลงอย่างมีนัยสำคัญ
3. มีจำนวนของผู้ที่เข้าฝึกอบรมครบเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่า การปรับเปลี่ยนมาตรฐานในการวางแผนการฝึกอบรมและตารางการฝึกอบรมทำให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีทัศนคติต่อการฝึกอบรมที่ดีขึ้น มีส่วนร่วมในชั้นเรียนมากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการเข้าฝึกอบรมมากขึ้น และมีการสนับสนุนให้มีการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไปอีกด้วย

จากกรณีศึกษาที่ได้ทำการศึกษาระบบการพัฒนาและฝึกอบรมจากองค์กรชั้นนำในสหรัฐอเมริกา โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ทางโทรศัพท์เป็นเวลา 45-90 นาที ซึ่งร้อยละ 50 ของผู้ตอบเป็นหัวหน้าในหน่วยงานนั้นๆ และผู้ตอบที่เหลือเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาหลักขององค์กร ผู้จัดการ และผู้บริหารด้านการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร (Olian, Durham et al., 1998)

โดยจากการศึกษาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การทบทวนวรรณกรรมทางด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และศึกษาปัจจัยที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาและฝึกอบรมในองค์กร ทำให้ได้ส่วนประกอบที่สำคัญของกรอบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 กรอบในการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศสหรัฐอเมริกา



ที่มา : Olian, Durham et al., 1998

โมเดลนี้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดและการปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนในแต่ละขั้นของวงจรการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเริ่มจากการวางแผนจะเป็นการเริ่มเข้าสู่กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา การลงมือทำจะเป็นการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา การตรวจสอบจะเป็นการประเมิน

ความสำเร็จของกิจกรรมในการฝึกอบรมและพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และสุดท้ายในส่วนของ การปรับปรุงแก้ไขจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงพยายามการสนับสนุน กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา และความตั้งใจจริงในการปรับปรุงกระบวนการและ ส่วนประกอบต่างๆ ที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดย ผลจากการศึกษานี้จะเป็นผลที่เกิดจากภาพรวมขององค์ประกอบที่สำคัญจากองค์การต่างๆ ที่ควร เอาเป็นแบบอย่างมากกว่าที่จะเป็นผลที่ได้จากเพียงแค่องค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งผลที่ได้ในแต่ละ ขั้นของวงจรการฝึกอบรมและพัฒนาดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 : การวางแผน

การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนานั้นเป็นขั้นตอนแรกของการสร้างระบบการฝึกอบรม และพัฒนาให้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจ โดยองค์การควรที่จะมีการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และค่านิยมขององค์การให้สนับสนุนต่อ โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา มีการประเมินกลยุทธ์ ให้มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา และมีการพัฒนาแผนการฝึกอบรม และพัฒนาให้สามารถนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งในขั้นตอนการวางแผนนั้นมีประเด็นที่ สำคัญๆ ดังนี้

- การเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ธุรกิจกับการฝึกอบรมและพัฒนา

ในองค์การชั้นนำเหล่านี้จะมีการเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของ โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเป้าหมายและขั้นตอนในการฝึกอบรมและพัฒนาจะ ถูกนำมาทบทวนและปรับปรุงในทุกๆ ปีตามการเปลี่ยนแปลงของความต้องการเชิงกลยุทธ์ ในหน่วยธุรกิจหรือส่วนต่างๆ ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารฝ่ายการฝึกอบรมและพัฒนาจะต้อง รับรองว่าเป้าหมายที่ตั้งขึ้นนั้นได้ตั้งขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริงและมีความถูกต้อง อีกทั้ง เป้าหมายนั้นยังต้องสามารถทำให้เป็นจริงได้ (Casner-Lotto, 1988 อ้างถึงใน Olian , Durham et al., 1998)

- นโยบายและค่านิยมที่สนับสนุนระบบการฝึกอบรมและพัฒนา

ปัจจัยในเรื่องนโยบายและค่านิยมขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้้องค์การ เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งนโยบายที่ได้กำหนดขึ้นนั้นจะต้องมีความชัดเจนและ สามารถบอกให้รู้ถึงความคาดหวังทางด้านทัศนคติและพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการ เรียนรู้ อีกทั้งยังจะต้องมีการกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารในการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจ

โดยร้อยละ 58 ขององค์การที่ได้ทำการสัมภาษณ์นั้นได้มีนโยบายทางด้านการ ฝึกอบรมและพัฒนา และบางนโยบายยังระบุถึงการเห็นด้วยและการมีส่วนร่วมในการ กำหนดวัตถุประสงค์ของพนักงานด้วย นอกจากนี้นโยบายดังกล่าวยังครอบคลุมไปถึงการ จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนา ระดับของความต้องการและเวลาที่ต้องใช้

เข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนา หรือความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งยังมีหลายองค์การที่ได้กำหนดให้นโยบายทางด้านการฝึกอบรมและพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดโครงสร้างเส้นทางอาชีพ (Structured Career Path)

โดยในส่วนของค่านิยมทางด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่จะสร้างขั้นนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง ซึ่งองค์การเหล่านี้ก็ได้กำหนดให้ผู้บริหารทุกคนมีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรภายใต้การดูแลของตน อีกทั้งยังจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ด้วย ซึ่งค่านิยมเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้พนักงานผลักดันตัวเองให้มีหน้าที่ที่จะต้องหาโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา

- การเชื่อมโยงกลยุทธ์ธุรกิจกับการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

การประเมินความต้องการในการฝึกอบรมนั้นจะต้องทำการประเมินจากทั้งปัจจัยภายนอกและภายในขององค์การให้มีความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม องค์การ งาน และข้อมูลจากพนักงานเพื่อใช้เป็นตัวกำหนดการปฏิบัติทางด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยจากการที่ได้ให้บริษัทต่างๆ ที่ทำการสัมภาษณ์ให้คะแนนในประเด็นต่อไปนี้ว่า ประเด็นใดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนามากกว่ากัน โดยให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 7 คะแนน (1 มีความสำคัญน้อยสุด และ 7 มีความสำคัญมากที่สุด)

- 1) การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกทำให้เกิดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
- 2) การฝึกอบรมและพัฒนาที่จะสนับสนุนภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ
- 3) งานที่มีความต้องการให้มีการปรับปรุงโดยการฝึกอบรมและพัฒนา
- 4) พนักงานที่ต้องการการเข้ารับฝึกอบรมและพัฒนา

ผลที่ได้คือ องค์การต่างๆ ได้ให้คะแนนในเรื่องการสนับสนุนภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การมากที่สุด โดยได้คะแนนเฉลี่ยที่ 6.27 และในเรื่องผลงานของแต่ละคน เรื่องแนวโน้มของสิ่งแวดล้อมภายนอก และเรื่องของงานที่ต้องการให้มีการปรับปรุงมีคะแนนน้อยลงมา โดยได้คะแนนที่ 5.31, 5.08 และ 5.04 ตามลำดับ อีกทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับอาวุโสยังบอกว่าพวกเขาต้องการทักษะที่จะช่วยทำให้กลยุทธ์ระยะสั้นและเป้าหมายในระยะยาวขององค์การบรรลุผลสำเร็จด้วย

- การส่งผ่านการเรียนรู้ไปสู่ผลการปฏิบัติงาน

การส่งผ่านนี้จะหมายถึงความต่อเนื่องของการเรียนรู้ในเนื้อหาของการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะต้องพิจารณาไปถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยใน

การพิจารณาว่าได้มีการส่งผ่านในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างสูงสุดหรือไม่นั้นควรที่จะพิจารณาถึงสิ่งพื้นฐานหลักอยู่ 3 อย่าง ดังนี้

- 1) ความสอดคล้องระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา กับความต้องการที่เกิดจากเนื้อหาของงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจได้ว่าความรู้ แนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมที่ได้จากการเรียนรู้จะสอดคล้องกับความต้องการของกลยุทธ์ธุรกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- 2) การประสานกันระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา กับส่วนสำคัญอื่นของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เช่น ระบบการจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดเส้นทางอาชีพ การพัฒนา และการให้รางวัล ซึ่งกิจกรรมทั้งหมดนี้จะมี ความเกี่ยวข้องกับความสามารถและพฤติกรรม โดยถ้าได้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้สามารถเปลี่ยนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาให้ กลายเป็นพฤติกรรมและผลลัพธ์ในการทำงาน
- 3) การสนับสนุนของผู้บริหารในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ ฝึกอบรมได้มีการพัฒนาตัวเองตามที่ได้เรียนรู้มา โดยผู้บริหารจะต้องมีการ สนับสนุนให้มีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานและ สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บริหาร ยังควรที่จะวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาร่วมกับพนักงานด้วย

ขั้นที่ 2 : การลงมือทำ

ขั้นตอนในการลงมือทำนี้จะเป็นขั้นตอนการเลือกเนื้อหาของโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งมี ประเด็นที่สำคัญๆ ดังนี้

- การกำหนดเนื้อหาของการฝึกอบรมและพัฒนา

องค์กรต่างๆ ที่ได้ทำการสัมภาษณ์นั้นได้มีการกำหนดเนื้อหาของการฝึกอบรม และพัฒนาจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ วัฒนธรรมและค่านิยม และความต้องการทาง ความสามารถและทักษะขององค์กรในปัจจุบัน รวมไปถึงความต้องการในอนาคตที่คาด ไว้ด้วย โดยโปรแกรมการฝึกอบรมที่มักจะพบมากบ่อยในองค์กรเหล่านี้ก็คือ การ ฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากพนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้บริหาร จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบของผู้นำต่างๆ เช่น วิธีการในการประเมิน บุคลากร การนำเสนอผลงานต่างๆ ให้กับคณะผู้บริหารระดับอาวุโส เป็นต้น

- การเลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

การเลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาจะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยม วัตถุประสงค์ เนื้อหาในการฝึกอบรมและพัฒนา ข้อมูลของทั้งผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและผู้ให้การ

ฝึกอบรม งบประมาณและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เวลา สถานที่ และข้อจำกัดทางการเมืองภายในองค์กร โดยสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการจัดการฝึกอบรมคือ

- 1) ในการวางแผนและจัดทำกรฝึกอบรมภายในงาน (On-the-job Training) ควรที่จะมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ
- 2) ในการจัดการฝึกอบรมภายนอกงาน (Off-the-job Training) ควรคำนึงประสิทธิผลของหลักสูตรและการมีจัดการค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ
- 3) การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของข้อมูลและการสื่อสาร โทรคมนาคม
- 4) การให้ความสำคัญกับทีมงานในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา
- 5) การให้คำปรึกษากับบุคลากรในการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นที่ 3 : การตรวจสอบ

เป็นขั้นตอนของการประเมิน ซึ่งเป็นกิจกรรมทางการฝึกอบรมและพัฒนาอีกกิจกรรมหนึ่งที่ยังคงขาดมาตรฐานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติอยู่ แต่ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ก็ได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวขึ้น โดยการใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล (Industry Report, 1995 อ้างถึงใน Olian , Durham et al., 1998)

- การประเมินสิ่งที่ได้รับจากการลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนา

จากการสำรวจองค์กร 100 องค์กร แสดงให้เห็นว่าร้อยละ 75 ขององค์กรที่ได้ทำการสำรวจมีการวัดการตอบสนองของการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และน้อยกว่าร้อยละ 50 มีการวัดความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ อีกทั้งยังพบว่าการวัดพฤติกรรมและผลการทำงานคิดเป็นร้อยละ 20 และ 15 ตามลำดับ (Kirkpatrick, 1976 อ้างถึงใน Olian , Durham et al., 1998) ต่อมาในปี 1995 ได้มีรายงานการศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมแสดงว่าร้อยละ 43 ขององค์กรที่ได้มีการวัดผลทางธุรกิจที่เป็นผลมาจากการฝึกอบรม และร้อยละ 60 มีการประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับการฝึกอบรม

โดยการสัมภาษณ์องค์กรต่างๆ ในครั้งนี้ได้มุ่งศึกษาถึงกิจกรรมการประเมินประสิทธิภาพในการฝึกอบรมและพัฒนา 2 อย่างด้วยกันคือ การวัดการตอบสนองต่อการมีส่วนร่วม และการวัดการเรียนรู้โดยวัดจากพฤติกรรมในระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งในองค์กรที่นำเอาเป็นแบบอย่างเหล่านี้ได้กำหนดให้การประเมินการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจและค่านิยมขององค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาแสดงให้เห็นว่าการเชื่อในค่านิยมที่ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรมีทักษะและความรอบรู้มากขึ้น และบุคลากรเหล่านี้ก็จะปฏิบัติงาน โดยมุ่งไปที่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และค่านิยมขององค์กรมากขึ้น ทำให้องค์กรมีความสามารถมากขึ้นและมีผลผลิตที่สูงขึ้น แต่ในเรื่องของ

ความคิดสร้างสรรค์ยังเป็นสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้โดยทันที ซึ่งการประเมินการฝึกอบรม
 อย่างเป็นระบบนั้นจะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งถึงผลที่ได้จากการลงทุนในการฝึกอบรม
 และพัฒนา ซึ่งอาจวัดได้จากกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งไว้และความต้องการของลูกค้า

ขั้นที่ 4 : การปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนนี้เป็นการสนับสนุนความพยายามในกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา โดยการ
 ฝึกอบรมนั้นสามารถที่จะจัดทำขึ้นแบบครั้งเดียวจบก็ได้ แต่มันจะไม่ทำให้เกิดการสนับสนุนการ
 เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในวงจรการฝึกอบรมและพัฒนาทุกครั้งหลังจากที่ได้ทำการวางแผน
 ดำเนินการ และประเมินแล้ว องค์กรจำเป็นต้องทำการปรับปรุงแก้ไข โปรแกรมจากข้อมูลที่ได้
 จากการประเมินแล้วจึงเริ่มขั้นตอนการวางแผนในครั้งต่อไป

- การสนับสนุนและยกระดับบทบาทของการฝึกอบรมและพัฒนา

ในองค์กรต่างๆ ที่ได้ทำการสำรวจนี้มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนร้อยละ 92 ให้ความ
 คิดเห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นส่วนสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร และมีเพียงร้อยละ
 15 เท่านั้นที่คิดว่าควรที่จะตัดงบประมาณทางการฝึกอบรมและพัฒนาออกในช่วงเวลา
 ที่ยากลำบาก ที่เป็นเช่นนี้มีเหตุผลมาจากว่างบประมาณของฝ่ายการฝึกอบรมและพัฒนานั้น
 ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับภารกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ฉะนั้นก็เป็นการแสดงให้เห็น
 อย่างชัดเจนถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีต่อองค์กรและแสดงให้องค์การ
 อื่นๆ เห็นว่าควรที่จะความตั้งใจจริงในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยขั้นตอนของการฝึกอบรมและพัฒนานั้น ไม่ใช่เป็นกิจกรรมที่สามารถจัดขึ้น
 แล้วจบได้ทันที แต่เป็นสิ่งที่ต้องการการสนับสนุนและลงทุนในปัจจุบันต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้
 ข้างต้น ไม่ว่าจะเป็น ประเด็นต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานของระบบค่านิยมทางการฝึกอบรม
 และพัฒนาขององค์กร ในส่วนของพฤติกรรมที่เป็นกิจวัตรประจำของบุคลากรตั้งแต่
 ระดับสูงจนถึงระดับล่าง และการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องแม้ใน
 ช่วงเวลาทางการเงินไม่สู้ดีนัก นอกจากนี้ระบบการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาจะไม่สามารถ
 ประสบผลสำเร็จได้เลยถ้าขาดวิสัยทัศน์และการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร

ลักษณะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พบในองค์กรขนาดเล็ก

ในประเทศที่พัฒนาแล้วและในประเทศที่กำลังพัฒนามีสัดส่วนของธุรกิจภายในครอบครัวขนาดเล็กเป็นจำนวนมากเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดเล็กทั้งหมด ซึ่งก็มีทฤษฎีและแนวทางมากมายที่จะทำให้องค์กรเหล่านี้มีการพัฒนาและเติบโต ไม่ว่าจะเป็นการจัดการ การตลาด การเงิน การผลิต และการวิจัยและพัฒนา แต่ว่าจะมีงานวิจัยเพียงไม่กี่ชิ้นที่เป็นงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจภายในครอบครัวและธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่ใช่ธุรกิจภายในครอบครัว (Matlay, 2002)

จากผลของงานวิจัย ที่มุ่งศึกษาถึงความต้องการทางการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มเลือกจาก 6,000 ธุรกิจขนาดเล็กในประเทศอังกฤษ ซึ่งจากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของทัศนคติของผู้บริหาร / เจ้าของและ การเข้าถึงความต้องการในการฝึกอบรมของสมาชิกในครอบครัวที่อยู่ในองค์กรเมื่อเทียบกับพนักงานในธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่ใช่ธุรกิจภายในครอบครัว ซึ่งข้อเสนอแนะที่จากผลการวิจัยก็คือ ธุรกิจขนาดเล็กที่เป็นธุรกิจภายในครอบครัวกับธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่ใช่ธุรกิจภายในครอบครัวควรที่จะมีการใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่แตกต่างกัน

จากกรณีศึกษาของ Hill และ Stewart ที่ทำการศึกษาทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรขนาดเล็ก 3 องค์กรที่อยู่ทางตอนเหนือของประเทศอังกฤษ ดังนี้

1. องค์กรเกี่ยวกับทางด้านวิศวกรรม (ออกแบบและสร้างเครื่องกล)
2. องค์กรที่ติดตั้งและดูแลระบบความปลอดภัยและการสื่อสารคมนาคม
3. องค์กรที่เป็นอาสาสมัครทำงานบริการชุมชน

โดยจะเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของคุณลักษณะในองค์กรขนาดเล็กที่มีต่อนโยบายและแนวทางการปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจากผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าบริษัททั้ง 3 มีโมเดลทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน โดยองค์กรที่ 3 ซึ่งเป็นองค์กรอาสาสมัครค่อนข้างมีความแตกต่างมากที่สุด โดยเมื่อก่อนเราจะเชื่อว่าองค์กรขนาดเล็กจะมีลักษณะของการฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่เป็นทางการ มีการคาดหวังผลในระยะสั้น แต่จากการศึกษาพบว่าลักษณะของการฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กรขนาดเล็กของกลุ่มตัวอย่างจะมีลักษณะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดความเล็กขององค์กร ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอก ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรประกอบและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรเอง โดยในองค์กรที่ 1 และ 2 มีโมเดลทางการพัฒนาที่ให้คนเป็นปัจจัยที่สำคัญของธุรกิจ ซึ่งจะมีวิธีการที่เหมาะสมต่างกัน คือในองค์กรที่ 1 จะพัฒนาระบบคุณภาพเพื่อที่จะยกระดับการออกแบบนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนองค์การที่ 2 จะมีการพัฒนาระบบการประเมินเพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นกันและแบ่งปันความรู้กัน (Hill and Stewart , 2000)

ในส่วนของประเทศไทยนั้น สถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในหลายๆ ด้าน (สุชาติ, 2545) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเป็นแหล่งจ้างงานและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาด อย่างไรก็ตามจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคเชิงเปรียบเทียบเทียบด้านการบริหารจัดการของสถานประกอบการประเภทดังกล่าวที่เข้าร่วมโครงการให้คำปรึกษาและแนะนำการเพิ่มผลผลิตกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและงานศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยของคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมกับบริษัท The Broker Group Public พบว่ามีปัญหาในการดำเนินงานที่เรียงตามลำดับความสำคัญดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงปัญหาเชิงเปรียบเทียบของสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เข้าร่วมโครงการกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาของ SMEs ที่เข้าร่วมโครงการกับสถาบันเพิ่มฯ	ปัญหาของ SMEs ที่เข้าร่วมโครงการกับคณะเศรษฐศาสตร์	หมายเหตุ
1. อัตราผลิตภาพต่ำ	1. ค่าแรง	เนื่องจากอัตราผลิตภาพในการผลิตต่ำส่งผลให้ต้นทุนและค่าแรงสูง
2. ขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	2. คุณภาพคนงานในสายการผลิตต่ำ	การขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อคุณภาพของคนงานในสายการผลิต
3. บุคลากรขาดจิตสำนึกด้านคุณภาพ	3. คุณภาพหัวหน้างานในสายการผลิตต่ำ	การขาดจิตสำนึกด้านคุณภาพส่งผลต่อคุณภาพหัวหน้างานในสายการผลิต

ที่มา : สุชาติ (2545)

โดยจากตารางสามารถสรุปได้ว่า

- ปัญหาอันดับแรก คือ อัตราผลิตภาพต่ำ (Low Productivity) ส่งผลให้ทุนแรงงานสูงขึ้น
- ปัญหาอันดับสอง คือ การขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องส่งผลให้คุณภาพของคนงานในสายการผลิตไม่ได้มาตรฐาน

ปัญหาอันดับสาม คือ บุคลากรขาดจิตสำนึกด้านคุณภาพส่งผลให้หัวหน้างานในสายการผลิตไม่มีคุณภาพ

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวก็จะพบว่ามีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสร้างระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาขึ้นในองค์กรจึงถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาวิธีหนึ่งที่สถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมควรนำไปปรับใช้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

ประเทศไทยนั้นได้มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วคล้ายกับประเทศมาเลเซีย (Low, 1998) ซึ่งโครงสร้างเศรษฐกิจของทั้งสองประเทศนี้ได้เปลี่ยนจากการเกษตรมาสู่อุตสาหกรรมการผลิตและบริการ แต่สิ่งที่ต่างกันก็คือความเอาใจใส่ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนด้านแรงงาน โดยประเทศไทยได้มีอัตราการศึกษาคือในระดับมัธยมลดลง ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาทักษะ บางทีอาจเป็นเพราะว่าประเทศไทยค่อนข้างขาดผู้ที่เข้ามาเอาใจใส่และวางแผนด้านแรงงาน จึงทำให้ประเทศไทยล้าหลังมาเลเซียด้านการจัดหาแรงงานผู้เชี่ยวชาญ โดยการที่จะลงทุนในการพัฒนาแรงงานจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนให้ตรงกับความต้องการด้วย

อย่างไรก็ตามจากการสำรวจแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของงานบุคคลในประเทศไทย ที่จัดทำโดย บริษัท วัตสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อเดือน เมษายน 2548 โดยมีองค์กรที่เข้าร่วมการสำรวจนี้ทั้งหมด 219 องค์กร (ทายาท, 2548) พบว่าองค์กรชั้นนำในประเทศไทยกำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดย 1 ใน 3 ของบริษัทที่เข้าร่วมการสำรวจได้ตอบว่าต้องการที่จะเสริมความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น อีกทั้งยังพบว่าสัดส่วนของพนักงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับพนักงานในองค์กรนั้น มีสัดส่วนอยู่ที่ 1 ต่อ 99 คน ซึ่งสัดส่วนนี้เป็นตัวเลขในภาพรวม แต่ในความเป็นจริงแล้วสัดส่วนนี้อาจมีความเปลี่ยนแปลงได้โดยขึ้นอยู่กับองค์กรหรือลักษณะของธุรกิจ เช่น ในส่วนของธุรกิจบริการและการผลิตก็จะมีอัตราส่วนที่แตกต่างกันมากขึ้น

อีกทั้งในส่วนของการสำรวจการวางแผนอาชีพขององค์กรก็พบว่า องค์กร ได้ให้ความสนใจกับการวางแผนสายอาชีพคู่กัน (Dual track) ระหว่างสายบริหารและสายผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น รวมไปถึงการวางแผนในการทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) และการพัฒนาศักยภาพให้กับผู้ที่มาสืบทอดตำแหน่ง (Talent Development) ก็ได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆ เป็นอย่างมากเช่นกัน และคาดว่าความสนใจนี้จะมีความต่อเนื่องไปอีกหลายปี

โดยในปัจจุบันธุรกิจต่างๆ ในประเทศกำลังมีความต้องการฝีมือแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้น อันเนื่องมาจากสถานประกอบการมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตและบริการ โดยการนำเอา

เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการค้าและทางเศรษฐกิจ (ศรีนวล, 2548) ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายการเปิดเสรีทางการค้า จึงทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือ อีกทั้งการที่สถานประกอบการได้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและล้ำหน้ากว่าภาครัฐและสถานประกอบการบางแห่งมีกระบวนการผลิตที่มีเทคนิคเป็นความลับเฉพาะ ประกอบกับการที่รัฐบาลไม่สามารถที่จะนำงบประมาณมาสนับสนุนในการพัฒนาคนได้อย่างเพียงพอ รวมทั้งบุคลากรภาครัฐที่มืออยู่จำกัด จึงทำให้ภาครัฐไม่สามารถที่จะจัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อรองรับกับความต้องการขององค์กรต่างๆ ที่มีความหลากหลายและเฉพาะเจาะจงเหล่านี้ได้ ด้วยเหตุผลเหล่านี้จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 29 มกราคม พ.ศ. 2546 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สถานประกอบการภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานให้มากยิ่งขึ้น โดยการใช้จ่ายจูงใจด้านการยกเว้นและลดหย่อนภาษีอากร รวมทั้งการให้สิทธิและประโยชน์ในด้านต่างๆ แก่สถานประกอบการที่ดำเนินการฝึกอบรมแรงงานให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ในพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวยังบัญญัติให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานขึ้น เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยมีหลักการให้ผู้ประกอบการที่มีความพร้อมจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมแรงงานให้ครบตามสัดส่วนที่กำหนด มิฉะนั้นก็จะต้องส่งเงินสมทบเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในประเทศไทยจากวิธีการในการเก็บข้อมูลดังนี้

1. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นการศึกษาข้อมูลจากหนังสือ บทความวิชาการ ผลงานวิจัยของสถาบันต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งเอกสารจากหน่วยงานในภาครัฐและเอกชนเพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงลักษณะและสถานการณ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศต่างๆ และประเทศไทยในปัจจุบัน

2. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ

2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งศึกษาดูงานในองค์กรต่างๆ ที่ได้ผ่านการรับรองมาตรฐาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ในส่วนนี้ไปใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์และออกแบบแบบสอบถามต่อไป

เนื้อหาของการสัมภาษณ์

- 1) ความเป็นมาในการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) ความสำคัญของมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) แนวทางในนำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในสถานประกอบการ

2.2 การจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

เนื้อหาของการประชุม

- 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการไทยในปัจจุบัน
- 2) ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการจัดทำมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์กับสถานประกอบการไทย

2.3 การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

วิธีการเก็บข้อมูล

ทางคณะผู้วิจัยได้ใช้วิธีในการแจกแบบสอบถาม โดยการแจกในงานสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วรอรับคืนภายในวันที่สัมมนานั้นเลย ซึ่งเป็นงานที่รวมเอาผู้ปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรต่างๆ มาไว้ด้วยกัน โดยทางคณะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) และ Human Capital Management Club (HCM Club) ที่ได้อนุญาตให้เข้าไปแจกแบบสอบถามให้กับผู้ที่เข้าร่วมสัมมนากับทั้งสองหน่วยงาน นอกจากนี้ทางคณะผู้วิจัยยังได้เตรียมของชำร่วยซึ่งเป็นสมุดบันทึกของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปแจกให้กับผู้ที่ได้อนุเคราะห์กรอกแบบสอบถามแล้วส่งคืนให้ภายในงานสัมมนาเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความตั้งใจในการตอบมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังน่าจะช่วยให้ได้รับการตอบกลับของแบบสอบถามในอัตราที่มากขึ้นด้วย

ส่วนประกอบของแบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเพื่อสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

- 1) ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ฝ่าย/แผนกที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- 3) ประเภทธุรกิจขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4) ขนาด (จำนวนพนักงาน) ขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง
- 5) งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อสำรวจว่า ณ ปัจจุบัน องค์กรของท่านมีการนำเอาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้หรือไม่ โดยมีลักษณะคำถามเป็นคำถามแบบปิด ใช้แนวทางการสร้างแบบสอบถามตามแบบวัดทัศนคติของลิเคิร์ต (Likert type scale) มี 6 ตัวเลือก คือ 1 2 3 4 5 และ 6 โดยมีระดับของความเห็นของกลุ่มตัวอย่างในมาตรฐานต่างๆ เริ่มจากระดับ 1 หมายถึงไม่มีหลักเกณฑ์นั้นในองค์กรของท่านเลยจนถึง ระดับ 6 หมายถึง มีหลักเกณฑ์นั้นในองค์กรของท่านมากที่สุด ซึ่งมาตรฐานในด้านต่างๆ นั้นมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ความตั้งใจจริง (Commitment) ประกอบด้วย
 - 1.1) การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา
 - การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม มีหลักเกณฑ์ 6 ข้อ (ข้อ1-6)
 - แผนการเรียนรู้โดยรวม มีหลักเกณฑ์ 4 ข้อ (ข้อ7-10)
 - 1.2) การพัฒนาสายอาชีพ
 - แผนการพัฒนาสายอาชีพ มีหลักเกณฑ์ 4 ข้อ (ข้อ11-14)
 - 1.3) การจัดสรรทรัพยากร
 - การจัดสรรงบประมาณ มีหลักเกณฑ์ 2 ข้อ (ข้อ15-16)
 - การจัดสรรคน มีหลักเกณฑ์ 4 ข้อ (ข้อ17-20)
- 2) การดำเนินการ (Implementation) ประกอบด้วย
 - 2.1) การสื่อสาร
 - การสื่อสาร มีหลักเกณฑ์ 5 ข้อ (ข้อ21-25)
 - 2.2) การแนะนำ
 - การแนะนำ มีหลักเกณฑ์ 6 ข้อ (ข้อ26-31)
 - 2.3) การติดตามตรวจสอบ
 - การใช้ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา มีหลักเกณฑ์ 2 ข้อ (ข้อ32-33)
 - การมีส่วนร่วม มีหลักเกณฑ์ 3 ข้อ (ข้อ34-36)
 - การทบทวนหลังจากเข้าร่วมหลักสูตร มีหลักเกณฑ์ 3 ข้อ (ข้อ37-39)
- 3) การติดตามผล (Follow-up) ประกอบด้วย
 - 3.1) การประเมิน
 - การประเมิน มีหลักเกณฑ์ 5 ข้อ (ข้อ40-44)
 - 3.2) การปรับปรุงแก้ไข
 - การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ มีหลักเกณฑ์ 4 ข้อ (ข้อ45-48)
 - ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร มีหลักเกณฑ์ 4 ข้อ (ข้อ49-52)
 - ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร มีหลักเกณฑ์ 4 ข้อ (ข้อ53-56)

โดยในส่วนท้ายของมาตรฐานในแต่ละด้านจะมีคำถามแบบให้เขียนตอบ ถึงความคิดเห็น
คิดว่าในมาตรฐานแต่ละด้านควรที่จะมีหลักเกณฑ์ใดเพิ่มขึ้นอีกบ้าง

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) ประเด็นเกี่ยวกับความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของมาตรฐานการนี้ต่อองค์การกลุ่มตัวอย่าง
- 2) ประเด็นคำถามถึงองค์การของกลุ่มตัวอย่างว่ามีการนำหลักปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้หรือไม่
- 3) ประเด็นเกี่ยวกับความแตกต่างของมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของกลุ่มตัวอย่างกับมาตรฐานนี้
- 4) ประเด็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่นำมาตรฐานนี้ไปปรับใช้กับองค์การของกลุ่มตัวอย่าง
- 5) ประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่จะให้ในการปรับเอามาตรฐานนี้ไปใช้ในองค์การของกลุ่มตัวอย่าง
- 6) การจัดลำดับความสำคัญของมาตรฐานในด้านต่างๆ
- 7) ถามถึงความคิดเห็นอื่นๆ ที่มีต่อการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยจากข้อมูลที่ได้ทั้งในส่วนของข้อมูลทฤษฎีและข้อมูลปฐมภูมิแล้ว ทางคณะผู้วิจัยจะมีการจัดการประชุมร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นการนำผลการวิจัยที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้เผยแพร่สู่กลุ่มวิชาชีพทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลนี้จะแบ่งเป็น 3 ส่วน ตามวิธีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิที่กล่าวไว้ในวิธีดำเนินการวิจัย คือ (1) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศ (2) การจัดประชุมกลุ่มย่อยและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรต่างๆ (3) การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้ปฏิบัติงานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศ

คณะผู้ทำวิจัยได้เริ่มต้นการศึกษาเก็บข้อมูลในเชิงปฐมภูมิด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันมาตรฐานผลิตภัณฑ์แห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ เพื่อศึกษาถึงความเป็นมาในการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงไปถึงความสำคัญและแนวทางในการนำไปใช้ปฏิบัติในองค์กร ซึ่งปรากฏเป็นข้อมูลดังนี้

- ความเป็นมาในการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศสิงคโปร์หรือที่มีชื่อเรียกว่า “People Developer Standard” ได้ถูกเริ่มจัดทำขึ้น โดยสถาบันมาตรฐานผลิตภัณฑ์แห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ในปีค.ศ.1997 โดยเริ่มจากการศึกษาแนวทางจากมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติการอยู่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่ง ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ หลังจากนั้นจึงได้นำเอามาตรฐานที่ได้มีมาผนวกเข้ากับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award) ในด้านทรัพยากรมนุษย์ ต่อมาในปี 1998 จึงได้นำเอามาตรฐานนี้มาใช้ โดยในช่วงแรกที่นำมาใช้นี้ได้มีองค์กรเข้าร่วมทั้งหมด 23 องค์กร แล้วหลังจากนั้นในปีถัดมาก็ได้มีองค์กรต่างๆ เข้าร่วมอีกรวมเป็นจำนวน 93 องค์กร จนกระทั่งในปัจจุบันมีองค์กรเข้าร่วมแล้วกว่า 500 องค์กรทั่วประเทศ โดยกรอบของมาตรฐานครอบคลุมถึงแนวทางในการปฏิบัติ 3 ด้านด้วยกันคือ

- 1) ความตั้งใจจริง (Commitment) ของผู้บริหารในการที่จะพัฒนาพนักงานในองค์กร
- 2) การดำเนินการ (Implementation) เป็นการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรตามแผนการที่วางไว้

- 3) การติดตามผล (Follow-up) ซึ่งหมายถึงการติดตามตรวจสอบอย่างเป็นระบบถึงกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงผลประกอบการทางธุรกิจขององค์กร

- ความสำคัญของมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนก็คือ ทักษะ ความรู้ และความชำนาญของพนักงานในองค์กร เนื่องจากภายในองค์กรต่างๆ ส่วนใหญ่นั้น ได้มีการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่บุคลากรในองค์กรที่เป็นผู้ใช้สิ่งเหล่านี้ต่างหากที่จะเป็นผู้ที่สร้างความแตกต่างให้กับองค์กร โดยองค์กรที่ได้นำเอามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ไปใช้ปฏิบัติจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรเหล่านั้นให้ความสำคัญต่อการที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างเป็นระบบซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรเองในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมาตรฐานทั้ง 4 ข้อ ดังนี้

- 1) เพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- 2) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร
- 3) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการฝึกอบรม
- 4) เพื่อความสำเร็จทางธุรกิจที่ดียิ่งขึ้นขององค์กร

โดยองค์กรต่างๆ ที่ได้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรและการจัดตั้งระบบมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ช่วยรองรับองค์กรที่ต้องการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ของตนเองให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะส่งผลโดยตรงต่อผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลที่ตรงกับความต้องการขององค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรมีผลผลิตที่สูงขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้แล้วมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นสัญลักษณ์ที่ช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรในการดึงดูดลูกค้าทั้งภายในให้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรและลูกค้าภายนอกให้มาซื้อสินค้าหรือบริการขององค์กรอีกด้วย

- การนำมาตรฐานไปใช้ในสถานประกอบการ

ในการที่จะนำเอามาตรฐานไปใช้ในสถานประกอบการต่างๆ นั้น สิ่งจำเป็นสิ่งแรกที่องค์กรจะต้องทำก็คือการทำความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์ต่างๆ และองค์ประกอบของมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ด้าน โดยการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ คู่มือการวางแผนการตรวจสอบมาตรฐาน คู่มือการประเมินมาตรฐาน รวมไปถึงแบบฟอร์มต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการประเมิน โดยสิ่งที่มีความสำคัญมากอีกเรื่องหนึ่งก็คือ การเข้าถึงสิ่งที้องค์กร

ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งในการที่เข้าถึงได้นั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกๆ คนในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมีการอภิปรายร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนสำคัญต่อการจัดทำมาตรฐานในเรื่องของการกำหนดขอบเขตของส่วนประกอบในขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ เจ้าหน้าที่ที่จะเป็นผู้ประเมิน การกำหนดแผนการประเมิน และขั้นตอนในการประเมิน โดยสิ่งเหล่านี้จะได้มาจากแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในช่วงเวลานั้นๆ อีกทั้งยังจะต้องสื่อสารถึงความต้องการเหล่านี้ให้พนักงานในองค์กรทุกคนได้รับทราบ รวมไปถึงการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและทำการจัดการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับพนักงานที่จะต้องมีส่วนร่วมกับการจัดทำมาตรฐานนี้ หลังจากนั้นจึงทำการกำหนดคณะกรรมการผู้ซึ่งเป็นผู้ร่างระเบียบและวิธีดำเนินการตามหลักการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน แล้วจึงดำเนินการประเมินตามกรอบของมาตรฐาน ซึ่งในการประเมินในครั้งนี้จะทำการประเมินจากผู้ประเมินภายใน ซึ่งเป็นผู้ที่ได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับผู้ประเมินแล้ว แล้วจึงทำการอภิปรายกันถึงช่องว่างหรือสิ่งที่องค์กรยังคงขาดตกบกพร่องในแนวทางปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข ก่อนที่จะทำการยื่นขอมาตรฐานจากสถาบันมาตรฐานผลิตภัณฑ์แห่งประเทศไทย โดยทางสถาบันมาตรฐานผลิตภัณฑ์แห่งประเทศไทยก็จะส่งผู้ประเมินมาตรวจสอบผลการประเมินแล้วจึงทำการคิดคะแนน ซึ่งองค์กรใดที่ได้คะแนนสูงกว่า 400 คะแนน แต่ไม่ถึง 800 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 1000) ก็จะได้รับมาตรฐานที่มีชื่อว่า “People Developer Standard” ส่วนองค์กรใดที่ได้คะแนน 800 คะแนนขึ้นไปก็จะได้รับมาตรฐานที่มีชื่อว่า “People Excellence Award”

ภาพรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

โดยหลังจากที่ได้ทำการศึกษาความสำคัญและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากประเทศต่างๆ ทั้งจากศึกษาจากผลงานวิจัยของสถาบันต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ รวมไปถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดทำมาตรฐานการทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศแล้ว ในลำดับต่อมาคณะผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาถึงสถานการณ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการไทยในปัจจุบัน รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการจัดทำมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย โดยทำการศึกษาจากการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ซึ่งมีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

จากข้อมูลที่ได้จากการจัดประชุมกลุ่มย่อยและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรชั้นนำในหลากหลายธุรกิจของประเทศไทยที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในประเทศไทยว่า ในปัจจุบันองค์กรใน

ประเทศไทยส่วนใหญ่ยังคงไม่มีแนวทางปฏิบัติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบทั้งในส่วนของการวางแผน การดำเนินการ และการประเมิน โดยอาจมีองค์การจำนวนหนึ่งที่มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นระบบ แต่องค์กรเหล่านั้นมักจะเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่หรือองค์กรข้ามชาติซึ่งมีระบบของตนเองจากต่างประเทศอยู่แล้ว ซึ่งถือว่าเป็นส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับสถานประกอบการทั้งหมดในประเทศไทย โดยถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะเริ่มมีหลายองค์การและหน่วยงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชนที่เริ่มมีการสนับสนุนและให้ความสนใจเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังคงขาดแนวทางที่จะใช้ในการปฏิบัติที่ชัดเจน จึงทำให้ในหลายๆ องค์กรไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจใหม่และเพิ่มขีดความสามารถให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล

โดยในการปฏิบัติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการไทยในปัจจุบันมักจะมีได้มีการปฏิบัติที่ถูกต้องและครบถ้วนครอบคลุมถึงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด เช่น

- การที่ยังคงไม่มีการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างถูกวิธี โดยมักจะกำหนดความต้องการแบบทางเดียวจากบนลงล่าง กล่าวคือมักจะเป็นการกำหนดจากผู้บริหารลงมาสู่พนักงานว่ามีความต้องการให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านใดบ้าง โดยที่ไม่ได้รับฟังความเห็นของพนักงานว่ามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในเรื่องใดหรือตัวพนักงานเองยังคงขาดทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านใดบ้าง
- การที่ยังคงไม่มีการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรอย่างชัดเจน หรือในบางครั้งอาจจะมีแล้วแต่ไม่มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ
- การที่องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการสื่อสารถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางของการฝึกอบรมและการพัฒนาที่องค์กรได้กำหนดขึ้นมาให้พนักงานได้รับทราบ
- การที่ไม่ได้จัดเตรียมทรัพยากรทั้งในส่วนของงบประมาณและบุคลากรที่จำเป็นจะต้องใช้ในการดำเนินงาน
- การที่องค์กรไม่มีระบบการประเมินเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน รวมไปถึงการที่ไม่ได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

อีกทั้งในปัจจุบันบางองค์กรนั้นยังคงไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร เนื่องจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารในองค์กรเหล่านั้นมักจะมีทัศนคติที่ไม่ดีเท่าไรนักเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีความคิดเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลา

ที่เอาไปดำเนินการในเชิงธุรกิจในด้านอื่นๆ อีกทั้งในบางครั้งก็ไม่สามารถที่จะเห็นผลที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนหรืออาจจะต้องใช้เวลานานกว่าที่จะเห็นผล รวมไปถึงการที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรยังคงติดกับวัฒนธรรมที่ว่าหน้าที่ในการจัดการทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่จำเป็นที่จะเป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานนั้น เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่จะต้องให้ความร่วมมือกัน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา และหัวหน้างานตามสายงาน (Line Manager) ที่ถือได้ว่าเป็นผู้ที่สามารถดูแลใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด จึงทำให้สามารถแจ้งความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาไปยังฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเป็นผู้พิจารณาว่าผู้ได้บังคับบัญชาขาดความสามารถในเรื่องใด และกำหนดว่าพนักงานคนใดควรจะเข้าฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรใด

สถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ

โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งคณะผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ ทั้งหมด 90 องค์กร โดยได้รับแบบสอบถามแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 78 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 86.67 ซึ่งจะมีการแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนตามลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับองค์การของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentile) เพื่อแสดงลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยข้อมูลดังตารางที่ 4.1 นี้

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การของผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 1

ข้อมูลองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนแบบสอบถาม	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
- ผู้บริหาร	10	13.3
- ผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ	2	2.7
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	29	38.7
- หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	13	17.3
- พนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	10	25.3
- ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์	2	2.7

ข้อมูลองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนแบบสอบถาม	ร้อยละ
ฝ่าย/แผนก		
- ทรัพยากรมนุษย์	68	91.9
- อื่นๆ	6	8.1
ประเภทธุรกิจ		
- บริการ	15	20.3
- ผลิต	29	39.2
- ขาย	7	9.5
- การเงินและประกันภัย	8	10.8
- การสื่อสารและคมนาคม	4	5.4
- การก่อสร้าง	3	4.1
- อื่นๆ	8	10.8
จำนวนพนักงาน		
- 1-50 คน	5	6.7
- 51-100 คน	5	6.7
- 101-150 คน	7	9.3
- 151-200 คน	3	4.0
- 201-250 คน	3	4.0
- มากกว่า 250 คน	52	69.3
งบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนา (คิดเป็นต่อเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนพนักงานต่อปี)		
- 0-1 เปอร์เซ็นต์	4	20
- 1.1-2 เปอร์เซ็นต์	3	15
- 2.1-3 เปอร์เซ็นต์	1	5
- 3.1-4 เปอร์เซ็นต์	4	20
- 4.1-5 เปอร์เซ็นต์	5	25
- มากกว่า 5 เปอร์เซ็นต์	3	15

ส่วนที่ 2 การสำรวจถึงการนำเอากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นข้อมูลสำรวจถึงการนำเอากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบันโดยใช้ค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ โดยมีการแบ่งระดับของค่าเฉลี่ยในแต่ละช่วงไว้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{การแปลค่าคะแนนจากสูตร} \quad \text{ค่าพิสัย} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (6-1) / 6 \\ &= 0.83 \end{aligned}$$

ดังนั้นคะแนนในแต่ละช่วงของข้อมูลจะห่างกัน 0.83 ดังนี้

ไม่มี	ระดับค่าเฉลี่ยที่ 1.00-1.83 หมายถึง ไม่มีแนวทางการปฏิบัตินั้น
มีบ้าง	ระดับค่าเฉลี่ยที่ 1.84-2.67 หมายถึง มีแนวทางการปฏิบัตินั้นบ้าง
มีพอสมควร	ระดับค่าเฉลี่ยที่ 2.68-3.51 หมายถึง มีแนวทางการปฏิบัตินั้นพอสมควร
มีค่อนข้างมาก	ระดับค่าเฉลี่ยที่ 3.52-4.34 หมายถึง มีแนวทางการปฏิบัตินั้นค่อนข้างมาก
มีมาก	ระดับค่าเฉลี่ยที่ 4.35-5.18 หมายถึง มีแนวทางการปฏิบัตินั้นมาก
มีมากที่สุด	ระดับค่าเฉลี่ยที่ 5.19-6.00 หมายถึง มีแนวทางการปฏิบัตินั้นมากที่สุด

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา			
ก. การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา			
1. ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดทิศทางของกลยุทธ์การเรียนรู้สำหรับพนักงาน	3.74	1.19	มีค่อนข้างมาก
2. องค์กรของท่านได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นทางการสำหรับพนักงาน	3.73	1.33	มีค่อนข้างมาก
3. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงานในเป็นระยะๆ	3.62	1.31	มีค่อนข้างมาก
4. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับพนักงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	3.96	1.20	มีค่อนข้างมาก
5. หัวหน้างานโดยตรงมีการระบุถึงความต้องการในฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานเป็นรายบุคคล	3.54	1.25	มีค่อนข้างมาก

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
6. ผู้บริหาร ได้มีการติดตามตรวจสอบถึงการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานแต่ละคน	3.37	1.08	มีพอสมควร
ค่าเฉลี่ยรวม	3.65	1.03	มีค่อนข้างมาก
ข. การวางแผนการเรียนรู้โดยรวม			
7. องค์กรของท่านมีแผนการเรียนรู้โดยรวมสำหรับพนักงาน	3.56	1.22	มีค่อนข้างมาก
8. แผนการเรียนรู้โดยรวมประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาบุคลากร	3.68	1.13	มีค่อนข้างมาก
9. ผู้บริหารระดับอาวุโสยอมรับแผนการเรียนรู้โดยรวม	3.82	1.00	มีค่อนข้างมาก
10. ผู้บริหารระดับสูงยอมรับแผนการเรียนรู้โดยรวมสำหรับพนักงาน	3.92	1.02	มีค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.75	1.00	มีค่อนข้างมาก
2. การพัฒนาสายอาชีพ			
ก. แผนการพัฒนาสายอาชีพ			
11. องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมแผนการพัฒนาสายอาชีพอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงาน	3.35	1.05	มีพอสมควร
12. หัวหน้างานโดยตรงได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับแผนการพัฒนาสายอาชีพร่วมกับพนักงาน	3.22	1.12	มีพอสมควร
13. ผู้บริหาร ได้มีการติดตามทบทวนแผนการพัฒนาสายอาชีพ	3.25	1.05	มีพอสมควร
14. ผู้บริหารระดับสูงให้ความเห็นชอบกับแผนการพัฒนาสายอาชีพ	3.47	1.12	มีพอสมควร
ค่าเฉลี่ยรวม	3.32	0.98	มีพอสมควร
3. การจัดสรรทรัพยากร			
ก. งบประมาณ			
15. องค์กรของท่านมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาพนักงาน	4.03	1.27	มีค่อนข้างมาก
16. องค์กรของท่านมีการจัดสรรเวลาให้กับพนักงานเพื่อการพัฒนาและฝึกอบรม	4.08	1.12	มีค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.05	1.13	มีค่อนข้างมาก
ข. คน			
17. ผู้บริหารระดับอาวุโสรับผิดชอบต่อกิจกรรมการพัฒนาสำหรับพนักงาน	3.77	1.12	มีค่อนข้างมาก

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
18. มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาสำหรับพนักงาน	4.21	1.29	มีค่อนข้างมาก
19. หัวหน้างานให้เวลากับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน	3.71	1.09	มีค่อนข้างมาก
20. ผู้บริหารระดับสูงได้แบ่งเวลาให้กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน	3.67	1.19	มีค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.84	1.03	มีค่อนข้างมาก
4. การสื่อสาร			
ก. การสื่อสาร			
21. องค์กรของท่านมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงทิศทางกลยุทธ์การเรียนรู้ที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดขึ้นมา	3.51	1.28	มีพอสมควร
22. องค์กรของท่านมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงระบบแผนการพัฒนาศายอาชีพ	3.10	1.15	มีพอสมควร
23. หัวหน้าโดยตรงได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงโปรแกรมการเรียนรู้ที่ได้วางแผนไว้	3.15	1.07	มีพอสมควร
24. ก่อนที่จะมีการเรียนหัวหน้าโดยตรงได้สื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมหลัก	3.08	1.07	มีพอสมควร
25. ก่อนที่จะมีการเรียนหัวหน้างานโดยตรงได้สื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการหลังจากเข้าร่วมโปรแกรมหลัก	3.10	1.04	มีพอสมควร
ค่าเฉลี่ยรวม	3.19	0.98	มีพอสมควร
5. การแนะนำ			
ก. การแนะนำ			
26. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมแนะนำพนักงานใหม่อย่างเป็นระบบ	4.17	1.23	มีค่อนข้างมาก
27. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมแนะนำพนักงานอย่างเป็นระบบทันทีสำหรับพนักงานใหม่	3.97	1.25	มีค่อนข้างมาก
28. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมแนะนำอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงานเดิมที่ได้รับมอบหมายหน้าที่งานใหม่	3.46	1.12	มีพอสมควร

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
29. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมแนะนำอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงานเดิม โดยทันทีที่ได้รับมอบหมายหน้าที่งานใหม่	3.31	1.25	มีพอสสมควร
30. หัวหน้างานโดยตรงมีส่วนร่วมในกิจกรรมแนะนำพนักงานใหม่	3.54	1.11	มีค่อนข้างมาก
31. หัวหน้างานโดยตรงมีส่วนร่วมในกิจกรรมแนะนำสำหรับพนักงานเดิมที่ได้รับมอบหมายงานใหม่	3.58	1.07	มีค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.68	0.98	มีค่อนข้างมาก
6. การติดตามตรวจสอบ			
ก. การใช้ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา			
32. หัวหน้างานโดยตรงมีการติดตามตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามตารางการเรียนรู้ที่ได้กำหนดขึ้น	3.19	0.96	มีพอสสมควร
33. อย่างน้อย 75 เปอร์เซ็นต์ของจำนวน โครงการฝึกอบรมและพัฒนาที่ถูกเตรียมไว้ในการวางแผนการเรียนรู้โดยรวมได้ถูกใช้โดยพนักงาน	3.62	1.10	มีค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.42	0.93	มีพอสสมควร
ข. การมีส่วนร่วม			
34. องค์กรของท่านมีการติดตามตรวจสอบการเข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงาน	3.67	1.08	มีค่อนข้างมาก
35. องค์กรของท่านมีการแจ้งหัวหน้าโดยตรงเกี่ยวกับผลการเข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานภายใต้การดูแล	3.62	1.25	มีค่อนข้างมาก
36. องค์กรของท่านมีการพิจารณานำเอาความรู้ที่ได้จากการเข้าฝึกอบรมและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งในการมอบหมายงาน	3.51	0.89	มีพอสสมควร
ค่าเฉลี่ยรวม	3.60	0.93	มีค่อนข้างมาก
ค. การติดตามหลังจากเข้าร่วมหลักสูตร			
37. หัวหน้างานโดยตรงมีการทบทวนถึงความรู้ที่พนักงานภายใต้การดูแลได้รับมาจากการเข้าร่วม โปรแกรมหลักในการฝึกอบรมและพัฒนา	3.28	0.97	มีพอสสมควร
38. หัวหน้างานโดยตรงมีการยืนยันถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ของโปรแกรมหลักในการฝึกอบรมและพัฒนา	3.14	1.01	มีพอสสมควร

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
39. หัวหน้างาน โดยตรงมีการพิจารณาว่าการบรรลุเป้าหมายภายหลังการเข้าฝึกอบรมของพนักงานทั้งหมด	3.21	1.07	มีพอสสมควร
ค่าเฉลี่ยรวม	3.21	0.96	มีพอสสมควร
7. การประเมิน			
ก. การประเมิน			
40. องค์กรของท่านมีการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการวางแผนการเรียนรู้โดยรวม	3.37	1.06	มีพอสสมควร
41. องค์กรของท่านมีการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการวางแผนการเรียนรู้โดยรวมเป็นระยะ	3.28	1.06	มีพอสสมควร
42. ผู้บริหารได้ติดตามประสิทธิผลการเรียนรู้ของพนักงานภายใต้การดูแล	3.18	1.02	มีพอสสมควร
43. ผู้บริหารระดับอาวุโสได้ติดตามประสิทธิผลการเรียนรู้ของพนักงาน	3.01	0.97	มีพอสสมควร
44. ผู้บริหารระดับสูงติดตามถึงประสิทธิผลของโปรแกรมในการวางแผนการเรียนรู้โดยรวม	3.13	1.06	มีพอสสมควร
ค่าเฉลี่ยรวม	3.21	0.90	มีพอสสมควร
8. การปรับปรุงแก้ไข			
ก. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับ			
45. องค์กรของท่านมีการสร้างระบบสำหรับรับผลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงโปรแกรมการวางแผนการเรียนรู้โดยรวม	3.05	1.07	มีพอสสมควร
46. ผลย้อนกลับที่ได้รับถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงโปรแกรมการวางแผนการเรียนรู้โดยรวม	3.06	1.08	มีพอสสมควร
47. องค์กรของท่านมีระบบสำหรับรับผลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากร	3.03	1.09	มีพอสสมควร
48. ผลย้อนกลับที่ได้รับถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	3.22	1.17	มีพอสสมควร
ค่าเฉลี่ยรวม	3.09	1.06	มีพอสสมควร

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
ข. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร			
49. แผนการเรียนรู้โดยรวมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายธุรกิจที่ถูกกำหนดไว้	3.47	1.04	มีพอสมควร
50. ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายธุรกิจมีแนวโน้มดีขึ้น	3.55	1.09	มีพอสมควร
51. ตัวชี้วัดของการพัฒนาบุคคลในองค์กรมีแนวโน้มดีขึ้น	3.51	1.05	มีพอสมควร
52. องค์กรของท่านได้มีการจัดทำ การเปรียบเทียบตัวชี้วัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรชั้นนำอื่น (Benchmarks)	3.00	1.20	มีพอสมควร
ค่าเฉลี่ยรวม	3.37	0.96	มีพอสมควร
ค. ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (People Innovation)			
53. องค์กรของท่านมีระบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อใช้ปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรอื่น	3.43	1.09	มีพอสมควร
54. องค์กรของท่านมีการนำโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิด สร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร	3.58	1.09	มีค่อนข้างมาก
55. องค์กรของท่านมีระบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรอื่น	3.37	1.02	มีพอสมควร
56. องค์กรของท่านมีการนำเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร	3.53	1.04	มีค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.48	0.97	มีพอสมควร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการทดสอบความสอดคล้องภายในของคำถามในแต่ละกลุ่ม

โดยหลังจากที่ได้ทำการทดสอบถึงความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของคำถามทั้งหมด 56 ข้อ ผลปรากฏว่าได้ค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.982 โดยในแต่ละกลุ่มคำถาม มีผลในการทดสอบความสอดคล้องภายใน ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงค่า Coefficients Alpha ของคำถามแต่ละกลุ่มในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	คำถามข้อที่	Coefficients Alpha
<u>1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา</u>		
ก. การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา	1-6	0.916
ข. การวางแผนการเรียนรู้โดยรวม	7-10	0.929
<u>2. การพัฒนาสายอาชีพ</u>		
ก. แผนการพัฒนาสายอาชีพ	11-14	0.920
<u>3. การจัดสรรทรัพยากร</u>		
ก. งบประมาณ	15-16	0.894
ข. คน	17-20	0.903
<u>4. การสื่อสาร</u>		
ก. การสื่อสาร	21-25	0.922
<u>5. การแนะนำ</u>		
ก. การแนะนำ	26-31	0.912
<u>6. การติดตามตรวจสอบ</u>		
ก. การใช้ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา	32-33	0.774
ข. การมีส่วนร่วม	34-36	0.834
ค. การติดตามหลังจากเข้าร่วมหลักสูตร	37-39	0.938
<u>7. การประเมิน</u>		
ก. การประเมิน	40-44	0.922
<u>8. การปรับปรุงแก้ไข</u>		
ก. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับ	45-48	0.970
ข. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร	49-52	0.902
ค. ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (People Innovation)	53-56	0.934

การทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะองค์การที่มีต่อแนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยผลที่ได้จากการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ในการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะองค์การ ซึ่งได้แก่ประเภทธุรกิจและขนาดขององค์การที่มีผลต่อระดับของแนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- ประเภทธุรกิจ

จากการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวโดยมีการตั้งสมมติฐานว่า ประเภทธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน จะมีระดับของแนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน ซึ่งผลที่ได้จากการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว พบว่ามีแนวทางปฏิบัติพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น 3 แนวทาง ที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) ต่ำกว่า 0.05 ซึ่งมีความหมายว่า ประเภทธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อระดับของแนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 แนวทาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยแนวทางปฏิบัติดังกล่าว ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา (มีค่า $F = 2.757$ และ ค่า Sig. = 0.019)
- 2) การจัดสรรงบประมาณ (มีค่า $F = 2.547$ และ ค่า Sig. = 0.028)
- 3) การจัดสรรคน (มีค่า $F = 2.443$ และ ค่า Sig. = 0.034)

เมื่อทดสอบความแตกต่างของของประเภทธุรกิจที่มีต่อแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้านข้างต้นพบที่มีความแตกต่างกันดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.4 ตารางที่ 4.5 และ ตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ตารางเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการกำหนดความต้องการในฝึกอบรมและพัฒนาของธุรกิจแต่ละประเภท

ประเภทธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน		Mean Difference	Std. Error	Sig.
ธุรกิจบริการ	ธุรกิจผลิต	-.80993*	.31552	.013
	ธุรกิจขาย	-1.20238*	.44880	.010
	ธุรกิจการเงินและประกันภัย	-1.30060*	.42970	.004
	ธุรกิจการสื่อสารและคมนาคม	-.86310	.54967	.122
	ธุรกิจการก่อสร้าง	-.26587	.61682	.668

จากตารางเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการกำหนดความต้องการในฝักรวมและพัฒนาของแต่ละประเภทธุรกิจ จึงสรุปได้ว่าในองค์การธุรกิจบริการจะมีการปฏิบัติทางการกำหนดความต้องการที่น้อยกว่าธุรกิจผลิต ธุรกิจขาย และธุรกิจการเงินและประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ตารางที่ 4.5 ตารางเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการจัดสรรงบประมาณของธุรกิจแต่ละประเภท

ประเภทธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน		Mean Difference	Std. Error	Sig.
ธุรกิจบริการ	ธุรกิจผลิต	-.80115*	.34726	.025
	ธุรกิจขาย	-1.19524*	.49979	.020
	ธุรกิจการเงินและประกันภัย	-1.51667*	.47801	.002
	ธุรกิจการสื่อสารและคมนาคม	-1.51667*	.61443	.016
	ธุรกิจการก่อสร้าง	-.43333	.69055	.533

จากตารางเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการจัดสรรงบประมาณของแต่ละประเภทธุรกิจ จึงสรุปได้ว่าในองค์การธุรกิจบริการจะมีการปฏิบัติทางการกำหนดความต้องการที่น้อยกว่าธุรกิจผลิต ธุรกิจขาย ธุรกิจการเงินและประกันภัย และธุรกิจการสื่อสารและคมนาคม อย่างไม่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ตารางที่ 4.6 ตารางเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการจัดสรรคนของธุรกิจแต่ละประเภท

ประเภทธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน		Mean Difference	Std. Error	Sig.
ธุรกิจบริการ	ธุรกิจผลิต	-.98333*	.32186	.003
	ธุรกิจขาย	-1.23333*	.46323	.010
	ธุรกิจการเงินและประกันภัย	-1.29583*	.44305	.005
	ธุรกิจการสื่อสารและคมนาคม	-1.17083*	.56949	.044
	ธุรกิจการก่อสร้าง	-.73333	.64005	.256

จากตารางเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการจัดสรรคนของแต่ละประเภทธุรกิจ จึงสรุปได้ว่าในองค์การธุรกิจบริการจะมีการปฏิบัติทางการกำหนดความต้องการที่น้อยกว่าธุรกิจผลิต ธุรกิจขาย ธุรกิจการเงินและประกันภัย และธุรกิจการสื่อสารและคมนาคม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

- ขนาดขององค์การ

จากการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวโดยมีการตั้งสมมติฐานว่า องค์การที่มีขนาดแตกต่างกัน จะมีระดับของแนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลที่ได้จากการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว พบว่าไม่มีแนวทางปฏิบัติพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) ต่ำกว่า 0.05 จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว และสามารถสรุปได้ว่าองค์การที่มีขนาดแตกต่างกันจะไม่มีระดับการปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ส่วนที่ 3 การสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากการสำรวจความคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อแนวทางการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมาพัฒนาเป็นมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ ซึ่งผลที่ปรากฏจากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 3 ทั้ง 6 ข้อ มีดังในตารางที่ 4.7 และตารางที่ 4.8 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 (ข้อที่ 1-5)

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนแบบสอบถาม	ร้อยละ
ความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้		
- เหมาะสม	64	92.8
- ไม่เหมาะสม	5	7.2
การมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นหลักปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน		
- มี	56	80
- ไม่มี	14	20

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนแบบสอบถาม	ร้อยละ
ความแตกต่างของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันกับการบวกรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้		
- แตกต่าง	19	35.8
- ไม่แตกต่าง	34	64.2
การนำไปปรับใช้จริงกับองค์กร		
- ได้	63	92.6
- ไม่ได้	5	7.4
ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการนำเอากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ไปใช้กับองค์กร		
- น้อยกว่า 3 เดือน	7	10.3
- 3-6 เดือน	23	33.8
- 6-9 เดือน	13	19.1
- มากกว่า 9 เดือน	25	36.8

ตารางที่ 4.8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 (ข้อที่ 6)

คำถาม	ค่าเฉลี่ย
ลำดับที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา	2.52
ลำดับที่ 2 การพัฒนาสายอาชีพ	3.61
ลำดับที่ 3 การสื่อสาร	3.71
ลำดับที่ 4 การจัดสรรทรัพยากร	3.83
ลำดับที่ 5 การประเมิน	5.17
ลำดับที่ 6 การแนะนำ	5.21
ลำดับที่ 7 การติดตามตรวจสอบ	5.33
ลำดับที่ 8 การปรับปรุงแก้ไข	6.59

บทที่ 5

การอภิปรายผล

ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 78 องค์กร โดยการแจกแบบสอบถามให้กับผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่ในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยคิดเป็นร้อยละ 91.9 และปฏิบัติงานอยู่ในฝ่าย/แผนกอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 8.1 ซึ่งแบ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมาคือตำแหน่งพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คิดเป็นร้อยละ 25.3 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คิดเป็นร้อยละ 17.3 ตำแหน่งผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 13.3 โดยตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายอื่นๆและตำแหน่งที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์มีจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 2.7

โดยองค์กรกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะของธุรกิจส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มธุรกิจการผลิต โดยคิดเป็นร้อยละ 39.2 รองลงมาคือ กลุ่มธุรกิจบริการคิดเป็นร้อยละ 20.3 กลุ่มธุรกิจการเงินและประกันภัยคิดเป็นร้อยละ 10.8 กลุ่มธุรกิจการขายคิดเป็นร้อยละ 9.5 กลุ่มธุรกิจการสื่อสารและคมนาคมคิดเป็นร้อยละ 5.4 กลุ่มธุรกิจการก่อสร้างคิดเป็นร้อยละ 4.1 และกลุ่มธุรกิจอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 10.8 ซึ่งองค์กรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 250 คนคิดเป็นร้อยละ 69.3 รองลงมาคือมีจำนวนพนักงานอยู่ในช่วง 101 ถึง 150 คนคิดเป็นร้อยละ 9.3 โดยองค์กรมีจำนวนพนักงานอยู่ในช่วง 1 ถึง 50 คนและ 51 ถึง 100 คนมีจำนวนเท่ากัน โดยมีอย่างละร้อยละ 6.7 อีกทั้งองค์กรที่มีจำนวนพนักงานอยู่ในช่วง 151 ถึง 200 คนและ 201 ถึง 250 คนก็มีจำนวนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 4.0 และนอกจากนี้ยังได้มีการสำรวจถึงงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยเนื่องจากองค์กรซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นองค์กรที่มีขนาดแตกต่างกันทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่อยู่ในหลากหลายธุรกิจจึงทำให้ในแต่ละองค์กรมีการใช้งบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันมาก โดยสามารถคิดเป็นค่าเฉลี่ยของงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 10,160,370.37 บาท และเมื่อคิดโดยเปรียบเทียบต่อเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนพนักงานต่อปีแล้วสามารถอธิบายได้ดังนี้ องค์กรส่วนใหญ่ของผู้ที่ตอบแบบสอบถามใช้งบประมาณอยู่ในช่วง 4.1-5.0 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนพนักงานร้อยละ 20 รองลงมาคือ 0-1 และ 3.1-4.0 เปอร์เซ็นต์มีจำนวนเท่ากันโดยคิดเป็นร้อยละ 20 โดยในลำดับถัดมาคือ 1.1-2.0 และมากกว่า 5 เปอร์เซ็นต์มีจำนวนเท่ากัน โดยมีอย่างละร้อยละ 15 และมีองค์กรที่ใช้งบประมาณ 2.1-3.0 เปอร์เซ็นต์คิดเป็นร้อยละ 5

ผลการสำรวจแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการศึกษาข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นคำถามเพื่อสำรวจว่า ณ ปัจจุบัน องค์การของท่านมีการนำเอาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในระดับใด พบว่า แนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่สูงที่สุด จากแนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 14 ด้านคือ การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรคน การวางแผนการเรียนรู้โดยรวม การแนะนำ และการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ โดยในทางตรงกันข้ามแนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในต่ำที่สุด 5 อันดับแรกคือ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสาร การประเมิน การติดตามหลังจากการเข้าร่วมหลักสูตร และการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพ ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมแล้วค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 14 ด้านนั้น มีค่าที่ไม่แตกต่างกันมากนัก กล่าวคือแนวทางปฏิบัติที่มีค่าสูงที่สุด ซึ่งได้แก่ การจัดสรรทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 จากคะแนนเต็ม 6 คะแนนและแนวทางปฏิบัติที่มีค่าต่ำสุด ซึ่งได้แก่ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 จากคะแนนเต็ม 6 คะแนน โดยจากระดับของแนวทางปฏิบัติทั้งสองแนวทางนั้นมีค่าเฉลี่ยที่ต่างกันเพียง 0.96 เท่านั้น

อีกทั้งการแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 14 ด้านขององค์การกลุ่มตัวอย่าง จะอยู่ใน 2 ช่วงเท่านั้น คือ ช่วงของการมีแนวทางการปฏิบัติที่นั้นพอสมควรและช่วงของการมีแนวทางการปฏิบัติที่นั้นค่อนข้างมาก โดยแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการแปลความหมายว่ามีพอสมควรนั้นประกอบไปด้วย แผนการพัฒนาสายอาชีพ การสื่อสาร การใช้ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา การติดตามหลังจากเข้าร่วมหลักสูตร การประเมิน การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ส่วนแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการแปลความหมายว่ามีค่อนข้างมากจะประกอบไปด้วย การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนการเรียนรู้โดยรวม การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรคน การแนะนำ และการมีส่วนร่วม

ผลการทดสอบความสอดคล้องภายในของคำถามในแต่ละกลุ่ม

จากผลที่ได้จากการทดสอบถึงความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของคำถามทั้งหมด 56 ข้อ ผลปรากฏว่าได้ค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.982 โดยในแต่ละกลุ่มคำถามของแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 14 ด้านมีผลในการทดสอบความสอดคล้องภายใน ดังนี้ กลุ่มคำถามการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 1-6) มีค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.916 กลุ่มคำถามแผนการเรียนรู้โดยรวม ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 4

ข้อ (ข้อ7-10) มีค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.929 กลุ่มคำถามของแนวทางปฏิบัติแผนการพัฒนา
 สายอาชีพ ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ (ข้อ11-14) มีค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.920 กลุ่ม
 คำถามการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ (ข้อ15-16) มีค่า Coefficients Alpha
 เท่ากับ 0.894 กลุ่มคำถาม การจัดสรรคน ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ (ข้อ17-20) มีค่า Coefficients
 Alpha เท่ากับ 0.903 กลุ่มคำถามการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ (ข้อ21-25) มีค่า
 Coefficients Alpha เท่ากับ 0.922 กลุ่มคำถามการแนะนำ ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อ (ข้อ26-31)
 มีค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.912 กลุ่มคำถามการใช้ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมและ
 พัฒนา ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ(ข้อ32-33) มีค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.774 กลุ่มคำถาม
 การมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ34-36) มีค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.834
 กลุ่มคำถามการทบทวนหลังจากเข้าร่วมหลักสูตร มีหลักเกณฑ์ 3 ข้อ (ข้อ37-39) มีค่า Coefficients
 Alpha เท่ากับ 0.938 กลุ่มคำถาม การประเมิน มีหลักเกณฑ์ 5 ข้อ (ข้อ40-44) มีค่า Coefficients
 Alpha เท่ากับ 0.922 กลุ่มคำถาม การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ มีหลักเกณฑ์ 4 ข้อ (ข้อ45-
 48) มีค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.970 กลุ่มคำถามผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร มี
 หลักเกณฑ์ 4 ข้อ (ข้อ49-52) มีค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.902 กลุ่มคำถามความคิดสร้างสรรค์
 ของบุคลากร มีหลักเกณฑ์ 4 ข้อ (ข้อ53-56) มีค่า Coefficients Alpha เท่ากับ 0.934 ซึ่งในกลุ่มคำถาม
 ทั้ง 14 กลุ่มนี้มีค่า Coefficients Alpha มากกว่า 0.7 จึงถือได้ว่ากลุ่มคำถามทั้ง 14 กลุ่มนี้มีความ
 สอดคล้องภายในระหว่างกลุ่มอยู่ในระดับที่สูง

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะองค์การที่มีต่อแนวทางปฏิบัติทางการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลที่ได้จากการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวในการทดสอบว่าลักษณะขององค์การที่
 แตกต่างกันจะมีผลต่อระดับของแนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ซึ่ง
 ลักษณะความแตกต่างขององค์การดังกล่าวประกอบไปด้วย 2 ด้านด้วยกัน คือ ประเภทธุรกิจและ
 ขนาดขององค์การ โดยมีผลของการทดสอบในแต่ละด้าน ดังนี้ ในด้านของความแตกต่างทางด้าน
 ประเภทธุรกิจ มีผลที่ได้จากการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว คือ ประเภทของธุรกิจที่มีความ
 แตกต่างกันจะมีผลต่อระดับของแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 แนวทาง อย่างมี
 นัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยแนวทางปฏิบัติดังกล่าวประกอบไปด้วยแนวทาง
 ปฏิบัติทางการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา แนวทางปฏิบัติทางการ
 จัดสรรงบประมาณ และแนวทางปฏิบัติทางการจัดสรรคน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวทางปฏิบัติทางการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา

ในองค์การธุรกิจประเภทการบริการจะมีระดับของการปฏิบัติทางการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาที่น้อยกว่าองค์การธุรกิจประเภทการผลิต องค์การธุรกิจประเภทการขาย และองค์การธุรกิจการเงินและประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยองค์การธุรกิจประเภทการบริการมีค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติทางการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาที่น้อยกว่าองค์การธุรกิจประเภทการผลิต องค์การธุรกิจประเภทการขาย และองค์การธุรกิจการเงินและประกันภัยอยู่ 0.81, 1.20 และ 1.30 ตามลำดับ

- แนวทางปฏิบัติทางการจัดสรรงบประมาณ

ในองค์การธุรกิจประเภทการบริการจะมีระดับของการปฏิบัติทางการจัดสรรงบประมาณที่น้อยกว่าองค์การธุรกิจประเภทการผลิต องค์การธุรกิจประเภทการขาย องค์การธุรกิจการเงินและประกันภัย และองค์การธุรกิจการสื่อสารและคมนาคมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยองค์การธุรกิจประเภทการบริการมีค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติทางการจัดสรรงบประมาณที่น้อยกว่าองค์การธุรกิจประเภทการผลิต องค์การธุรกิจประเภทการขาย องค์การธุรกิจการเงินและประกันภัย และองค์การธุรกิจการสื่อสารและคมนาคมอยู่ 0.81, 1.20, 1.52 และ 1.52 ตามลำดับ

- แนวทางปฏิบัติทางการจัดสรรคน

ในองค์การธุรกิจประเภทการบริการจะมีระดับของการปฏิบัติทางการจัดสรรคนที่น้อยกว่าองค์การธุรกิจประเภทการผลิต องค์การธุรกิจประเภทการขาย องค์การธุรกิจการเงินและประกันภัย และองค์การธุรกิจการสื่อสารและคมนาคมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยองค์การธุรกิจประเภทการบริการมีค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติทางการจัดสรรคนน้อยกว่าองค์การธุรกิจประเภทการผลิต องค์การธุรกิจประเภทการขาย องค์การธุรกิจการเงินและประกันภัย และองค์การธุรกิจการสื่อสารและคมนาคมอยู่ 0.98, 1.23, 1.30 และ 1.17 ตามลำดับ

โดยจากผลที่ได้จากทดสอบความแปรปรวนทางเดียวในการทดสอบว่าผลของความแตกต่างขององค์การที่มีขนาดแตกต่างกันต่อระดับของแนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ พบว่าองค์การที่มีขนาดแตกต่างกันจะไม่มีผลต่อระดับการปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ผลการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ

โดยผลการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีดังต่อไปนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้เหมาะสมกับองค์การของตนเองโดยคิดเป็นร้อยละ 92.8 และมีผู้ที่คิดว่าไม่เหมาะสมกับองค์การของตนเองคิดเป็นร้อยละ 7.2 ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ได้มีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นหลักปฏิบัติอยู่แล้วโดยคิดเป็นร้อยละ 80 และมีองค์การที่ไม่มีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นหลักปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 20 โดยองค์การที่ตอบว่ามีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นหลักปฏิบัติอยู่แล้วในองค์การมีความเห็นว่ามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การของเขาปฏิบัติอยู่มีหลักเกณฑ์ในแต่ละข้อที่แตกต่างกับกระบวนการนี้คิดเป็นร้อยละ 35.8 และมีผู้ที่คิดว่าไม่แตกต่างคิดเป็นร้อยละ 64.2

อีกทั้งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้สามารถนำไปปรับใช้กับองค์การของเขาได้คิดเป็นร้อยละ 92.4 และมีผู้ที่คิดว่าไม่สามารถนำไปปรับใช้กับองค์การของเขาได้คิดเป็นร้อยละ 7.4 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าต้องใช้ระยะเวลามากกว่า 9 เดือนในการปรับเอากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ไปใช้ในองค์การของเขาคิดเป็นร้อยละ 36.8 โดยลำดับรองลงมาคือ ใช้ระยะเวลา 3-6 เดือนคิดเป็นร้อยละ 33.8 ระยะเวลา 6-9 เดือนคิดเป็นร้อยละ 19.1 และระยะเวลาน้อยกว่า 3 เดือนคิดเป็นร้อยละ 10.3

และผลในการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อต่างๆ ของมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 8 หัวข้อ มีผลดังนี้ หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดคือการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาโดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 2.52 รองลงมาคือหัวข้อการพัฒนาสายอาชีพโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.61 หัวข้อการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยที่ 3.71 หัวข้อการจัดสรรทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยที่ 3.83 หัวข้อการประเมินมีค่าเฉลี่ยที่ 5.17 หัวข้อการแนะนำมีค่าเฉลี่ยที่ 5.21 หัวข้อการติดตามตรวจสอบมีค่าเฉลี่ยที่ 5.33 และหัวข้อการปรับปรุงแก้ไขมีค่าเฉลี่ยที่ 6.59

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย

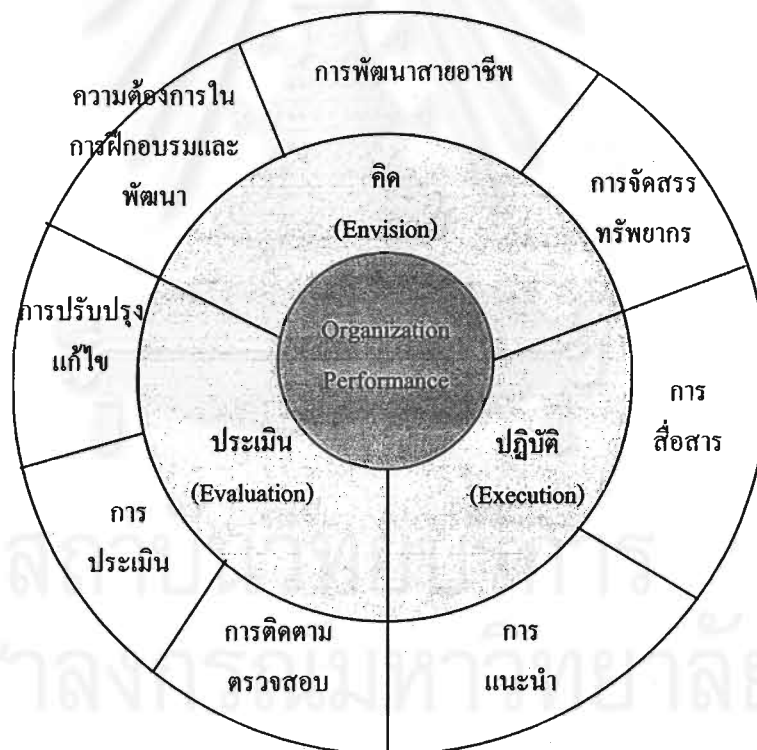
จากผลการศึกษาที่ได้จากข้อมูลทฤษฎีและข้อมูลปฐมภูมิทำให้สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า ในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการที่องค์กรต่างๆ พยายามที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับตนเอง เพื่อที่องค์กรจะอยู่รอดได้ต่อไปภายใต้การแข่งขันในโลกเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ซึ่งนอกจากที่จะต้องพยายามสร้างความสามารถในรูปแบบของการแข่งขันเชิงโครงสร้าง (Structural Competitive Advantages) ที่ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันต่างๆ เช่น ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความรวดเร็วในการนำเสนอสินค้า คุณภาพของสินค้า และการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าแล้ว องค์กรยังจะต้องพยายามพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพื่อปรับตัวให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก แต่ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะเริ่มมีหลายองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชนที่เริ่มให้การสนับสนุนและความสนใจเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังคงขาดแนวทางที่จะใช้ในการปฏิบัติที่ชัดเจน จึงทำให้ในหลายๆ องค์กรไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้จากการแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ไม่มีการปฏิบัติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวทางใดที่มีระดับอยู่ในช่วงที่ต่ำมาก ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาทฤษฎีในหัวข้อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในปัจจุบันที่พบว่าองค์กรชั้นนำต่างๆ ของประเทศไทยในปัจจุบันกำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสายอาชีพมากขึ้น เพื่อพยายามที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับตนเอง ประกอบการที่ประเทศไทยเปิดการค้าเสรีและการที่รัฐบาลได้มีการตราพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สถานประกอบการภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานให้มากยิ่งขึ้น แต่ในทางกลับกันก็พบว่าไม่มีแนวทางปฏิบัติใดที่อยู่ในระดับที่มาก หรือมากที่สุดเช่นเดียวกัน ทั้งๆ ที่องค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของศึกษาคั้งนี้ร้อยละ 69.3 เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานในองค์กรมากกว่า 250 คนก็ตาม ซึ่งมีผลมาจากกว่าการปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบันยังคงไม่เป็นระบบอย่างครบรอบด้าน อีกทั้งยังคงขาดแนวทางที่จะใช้เป็นหลักปฏิบัติที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฉะนั้นจึงเป็นโอกาสอันดีหากว่ามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากงานวิจัยชิ้นนี้จะได้มีการนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจังในองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะช่วยในการยกระดับทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในการที่แข่งขันในระดับนานาชาติต่อไป

มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ

การนำเสนอมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการนี้ เป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลนี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมจากทั้งข้อมูลทุติยภูมิซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลจากบทความวิชาการ ผลงานวิจัยของสถาบันต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ และข้อมูลปฐมภูมิซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และศึกษาดูงานในองค์กรต่างๆ ที่ได้ผ่านการรับรองมาตรฐานในต่างประเทศ การจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) และการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ (CU-People Development Standard) ที่เหมาะสมต่อสถานประกอบการในประเทศไทยดังนี้

ภาพที่ 6.1 แสดงกรอบของมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ



จากข้อมูลที่ได้ทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ได้ทั้งหมด 8 ด้าน ซึ่งสามารถจัดให้เป็นหมวดหมู่ได้ 3 อย่างด้วยกัน โดยเริ่มต้นที่การคิด (Envision) ซึ่งจะเป็นการวางแผนและเตรียมการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ (Execution) ซึ่งเป็นการดำเนินการในการฝึกอบรมและพัฒนาให้มี

ประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และสุดท้ายที่ขาดไม่ได้ก็คือการประเมิน (Evaluation) ความสำเร็จในการฝึกอบรมและพัฒนาว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และนำไปสู่ การปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมและพัฒนาในครั้งต่อไปซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดย รายละเอียดและหลักเกณฑ์ต่างๆ ของมาตรฐานมีดังนี้

คิด (Envision)

การคิดจะเป็นการคิดริเริ่มวางแผนและเตรียมการในด้านต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กร ผู้บริหาร และพนักงานในทุกระดับ ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในเรื่องการฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ รวมไปถึงการ จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมและมีความเพียงพอต่อความต้องการ อีกทั้งผู้บริหารทุกคนจะต้อง เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ในหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา

ก. การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา : มาตรฐานในเรื่องการกำหนด ความต้องการในการฝึกอบรมนี้เป็นการประเมินว่าองค์กร ได้มีขั้นตอนการวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยสามารถที่จะระบุถึงความต้องการในการ ฝึกอบรมของพนักงานในทุกระดับและทุกประเภทงานภายในองค์กร ซึ่งหัวหน้างาน โดยตรงจะต้องมีส่วนในการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานภายใต้ การดูแล และรวมไปถึงผู้บริหารที่จะต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานและ ร่วมทำการตัดสินใจกับพนักงานในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและ พัฒนาเพื่อให้บรรลุผลไปตามแผนธุรกิจที่วางไว้ ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดทิศทาง ของกลยุทธ์การเรียนรู้สำหรับพนักงาน

- 1) ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดทิศทางของกลยุทธ์การเรียนรู้สำหรับพนักงาน
- 2) องค์กรของท่านได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นทางการสำหรับพนักงาน
- 3) องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็น ระบบสำหรับพนักงานในเป็นระยะๆ
- 4) องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับ พนักงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

- 5) หัวหน้างาน โดยตรงมีการระบุถึงความต้องการในฝึกรอบรมและพัฒนาของพนักงานเป็นรายบุคคล
- 6) ผู้บริหาร ได้มีการติดตามตรวจสอบถึงการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกรอบรมและพัฒนาของพนักงานแต่ละคน

ข. การวางแผนการเรียนรู้โดยรวม : มาตรฐานในการวางแผนการเรียนรู้โดยรวมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินองค์การว่า ได้มีการวางแผนการเรียนรู้โดยรวมสำหรับพนักงานในทุกระดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับความต้องการในการฝึกรอบรมและพัฒนา อีกทั้งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมกับการวางแผนการเรียนรู้โดยรวมนี้

- 1) องค์การของท่านมีแผนการเรียนรู้โดยรวมสำหรับพนักงาน
- 2) แผนการเรียนรู้โดยรวมประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร
- 3) ผู้บริหารระดับอาวุโสยอมรับแผนการเรียนรู้โดยรวม
- 4) ผู้บริหารระดับสูงยอมรับแผนการเรียนรู้โดยรวมสำหรับพนักงาน

- การพัฒนาสายอาชีพ

ก. แผนการพัฒนาสายอาชีพ : มาตรฐานในเรื่องของแผนการพัฒนาสายอาชีพนี้เป็นการประเมินองค์การว่า ได้มีการเตรียมการพัฒนาสายอาชีพอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงานทุกระดับ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพ

- 1) องค์การของท่านมีการจัดเตรียมแผนการพัฒนาสายอาชีพอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงาน
- 2) หัวหน้างาน โดยตรง ได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับแผนการพัฒนาสายอาชีพพร้อมทั้งพนักงาน
- 3) ผู้บริหาร ได้มีการติดตามทบทวนแผนการพัฒนาสายอาชีพ
- 4) ผู้บริหารระดับสูงให้ความเห็นชอบกับแผนการพัฒนาสายอาชีพ

- การจัดสรรทรัพยากร

ก. การจัดสรรงบประมาณ : มาตรฐานในเรื่องงบประมาณเป็นการประเมินองค์การว่า ได้มีการจัดสรรทรัพยากรทั้งทางการเงินและเวลาที่เพียงพอต่อการดำเนินการตามแผนการเรียนรู้รวมทั้งจัดเตรียมไว้ โดยทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับลักษณะขององค์การด้วย

- 1) องค์กรของท่านมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาพนักงาน
- 2) องค์กรของท่านมีการจัดสรรเวลาให้กับพนักงานเพื่อการพัฒนาและฝึกอบรม

ข. การจัดสรรคน : มาตรฐานในเรื่องทรัพยากรบุคคลนี้เป็นการประเมินว่าองค์กรได้มีการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ที่เพียงพอต่อการดำเนินการตามแผนการเรียนรู้โดยรวมที่จัดเตรียมไว้ ซึ่งผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานจะต้องมีการประสานงานกันและได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง

- 1) ผู้บริหารระดับอาวุโสรับผิดชอบต่อกิจกรรมการพัฒนาสำหรับพนักงาน
- 2) มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาสำหรับพนักงาน
- 3) หัวหน้างานให้เวลากับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน
- 4) ผู้บริหารระดับสูงได้แบ่งเวลาให้กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน

ปฏิบัติ (Execution)

การปฏิบัติจะเป็นการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามแผนการที่วางไว้ ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการจากการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา รวมไปถึงการให้คำแนะนำพนักงานในการปฏิบัติงาน และการติดตามการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้ดำเนินไปได้อย่างสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดในหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การสื่อสาร

ก. การสื่อสาร : เพื่อเป็นการประเมินว่าองค์กรได้มีระบบการสื่อสารให้พนักงานในทุกระดับได้ทราบถึงโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมและโอกาสในการพัฒนาในสายอาชีพของตนเอง โดยหัวหน้างานโดยตรงจะต้องสื่อสารให้พนักงานภายใต้การดูแลแต่ละคนได้ทราบถึงแผนการฝึกอบรมของตนเอง รวมไปถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการหลักจากเข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานเข้าฝึกอบรมโดยมุ่งเน้นไปยังวัตถุประสงค์และผลสำเร็จของการฝึกอบรม

- 1) องค์กรของท่านมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงทิศทางกลยุทธ์การเรียนรู้ที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดขึ้นมา
- 2) องค์กรของท่านมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงระบบแผนการพัฒนาสายอาชีพ

- 3) หัวหน้าโดยตรงได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงโปรแกรมการเรียนรู้ที่ได้วางแผนไว้
- 4) ก่อนที่จะมีการเรียนหัวหน้าโดยตรงได้สื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมหลัก
- 5) ก่อนที่จะมีการเรียนหัวหน้างาน โดยตรงได้สื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการหลังจากเข้าร่วม โปรแกรมหลัก

- การแนะนำ

ก. การแนะนำ : เพื่อเป็นการประเมินว่าองค์กรได้มีการจัดการปฐมนิเทศอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานในองค์กร และมีการเตรียมการแนะนำอย่างเป็นระบบให้ทั้งกับพนักงานที่ได้เลื่อนขั้นและโยกย้ายตำแหน่งเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบใหม่ที่ ได้รับ ซึ่งหัวหน้างาน โดยตรงจะต้องมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการแนะนำพนักงานนี้ด้วย

- 1) องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมแนะนำพนักงานใหม่อย่างเป็นระบบ
- 2) องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมแนะนำพนักงานอย่างเป็นระบบทันทีสำหรับพนักงานใหม่
- 3) องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมแนะนำอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงานเดิมที่ได้รับมอบหมายหน้าที่งานใหม่
- 4) องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมแนะนำอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงานเดิม โดยทันทีที่ได้รับมอบหมายหน้าที่งานใหม่
- 5) หัวหน้างาน โดยตรงมีส่วนร่วมในกิจกรรมแนะนำพนักงานใหม่
- 6) หัวหน้างาน โดยตรงมีส่วนร่วมในกิจกรรมแนะนำสำหรับพนักงานเดิมที่ได้รับมอบหมายงานใหม่

ประเมิน (Evaluation)

เป็นการประเมินความสำเร็จของกิจกรรมในการฝึกอบรมและพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะนำเอาข้อมูลป้อนกลับไปใช้ประโยชน์ในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาในครั้งต่อไปหรือไม่ อีกทั้งการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาได้มีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องหรือไม่ด้วย

- การติดตามตรวจสอบ

- ก. การใช้ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา : มาตรฐานการใช้ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนานี้เป็นการประเมินว่าหัวหน้างาน โดยตรงได้ให้ความสำคัญในการติดตามตรวจสอบกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานให้ เป็นไปตามตารางการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ รวมไปถึงการตรวจสอบว่าแผนการเรียนรู้ โดยรวมที่จัดทำขึ้นมาได้ถูกนำมาดำเนินการจริง
- 1) หัวหน้างาน โดยตรงมีการติดตามตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงาน เป็นไปตามตารางการเรียนรู้ที่ได้กำหนดขึ้น
 - 2) อย่างน้อย 75 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนโครงการฝึกอบรมและพัฒนาที่ถูกเตรียมไว้ใน การวางแผนการเรียนรู้โดยรวมได้ถูกใช้โดยพนักงาน
- ข. การมีส่วนร่วม : มาตรฐานการมีส่วนร่วมนี้เป็นการประเมินว่าองค์กรได้มีการจัดทำ ระบบการติดตามการเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมของพนักงานและรวมไปถึงในเรื่อง ของทักษะที่พนักงานได้รับหลังจากเข้าร่วมการฝึกอบรม ซึ่งหัวหน้างาน โดยตรง จะต้องได้รับการแจ้งผลการเข้าร่วมการฝึกอบรมของพนักงานภายใต้การดูแล เพื่อที่จะ สามารถวางแผนในการมอบหมายหน้าที่งานที่สอดคล้องกับความรู้และทักษะที่ พนักงานได้รับ
- 1) องค์กรของท่านมีการติดตามมีการติดตามตรวจสอบการเข้าร่วมการฝึกอบรมและ พัฒนาของพนักงาน
 - 2) องค์กรของท่านมีการแจ้งหัวหน้า โดยตรงเกี่ยวกับผลการเข้าร่วมการฝึกอบรม และพัฒนาของพนักงานภายใต้การดูแล
 - 3) องค์กรของท่านมีการพิจารณานำเอาความรู้ที่ได้จากการเข้าฝึกอบรมและพัฒนา มาเป็นส่วนหนึ่งในการมอบหมายงาน
- ค. การติดตามหลังจากเข้าร่วมหลักสูตร : มาตรฐานในเรื่องการติดตามหลังจากเข้าร่วม หลักสูตรนี้เป็นการประเมินว่าหัวหน้างาน โดยตรงได้มีการทบทวนความรู้ที่พนักงาน ได้รับ รวมไปถึงความสำเร็จหลังจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมของพนักงานเพื่อที่จะทำ การยืนยันถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 1) หัวหน้างาน โดยตรงมีการทบทวนถึงความรู้ที่พนักงานภายใต้การดูแลได้รับมาจาก การเข้าร่วม โปรแกรมหลักในการฝึกอบรมและพัฒนา
 - 2) หัวหน้างาน โดยตรงมีการยืนยันถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ของ โปรแกรมหลักในการฝึกอบรมและพัฒนา

- 3) หัวหน้างาน โดยตรงมีการพิจารณาถึงการบรรลุเป้าหมายหลังการเข้าฝึกอบรมของพนักงาน

การประเมิน

- ก. การประเมิน : มาตรฐานในเรื่องการประเมินนี้เป็นการประเมินว่าองค์กรได้มีการนำเอาระบบการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการวางแผนการเรียนรู้เพื่อที่จะนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงการวางแผนในครั้งต่อไป โดยผู้บริหารทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการติดตามประสิทธิผลจากการเรียนรู้ของพนักงาน
 - 1) องค์กรของท่านมีการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการวางแผนการเรียนรู้โดยรวม
 - 2) องค์กรของท่านมีการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการวางแผนการเรียนรู้โดยรวมเป็นระยะ
 - 3) ผู้บริหารได้ติดตามประสิทธิผลการเรียนรู้ของพนักงานภายใต้การดูแล
 - 4) ผู้บริหารระดับอาวุโสได้ติดตามประสิทธิผลการเรียนรู้ของพนักงาน
 - 5) ผู้บริหารระดับสูงติดตามถึงประสิทธิผลของโปรแกรมในการวางแผนการเรียนรู้โดยรวม

- การปรับปรุงแก้ไข

- ก. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับ : มาตรฐานในเรื่องการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับนี้เป็นการประเมินว่าองค์กรได้มีระบบการนำเอาผลย้อนกลับหลังจากการเข้าร่วมฝึกอบรมไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรและแผนการเรียนรู้โดยรวม
 - 1) องค์กรของท่านมีการสร้างระบบสำหรับรับผลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงโปรแกรมการวางแผนการเรียนรู้โดยรวม
 - 2) ผลย้อนกลับที่ได้รับถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงโปรแกรมการวางแผนการเรียนรู้โดยรวม
 - 3) องค์กรของท่านมีระบบสำหรับรับผลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 4) ผลย้อนกลับที่ได้รับถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

- ข. ผลลัพธ์ : มาตรฐานในเรื่องผลลัพธ์นี้เป็นการประเมินว่าองค์กร ได้มีระบบการประเมินแผนการเรียนรู้โดยรวมให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจทางธุรกิจขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและผลสำเร็จทางธุรกิจที่ดีขึ้น
- 1) แผนการเรียนรู้โดยรวมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายธุรกิจที่ถูกต้องกำหนดไว้
 - 2) ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายธุรกิจมีแนวโน้มดีขึ้น
 - 3) ตัวชี้วัดของการพัฒนาบุคคลในองค์กรมีแนวโน้มดีขึ้น
 - 4) องค์กรของท่านได้มีการจัดการเปรียบเทียบตัวชี้วัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรชั้นนำอื่น (Benchmarks)

- ค. ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (People Innovation) : มาตรฐานในเรื่องการสร้างสรรค์ของบุคลากรนี้เป็นการประเมินว่าองค์กร ได้มีระบบการเรียนรู้จากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถมาใช้ปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งมีการนำเอาโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กรด้วย
- 1) องค์กรของท่านมีระบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อใช้ปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร
 - 2) องค์กรของท่านมีการนำโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร
 - 3) องค์กรของท่านมีระบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 4) องค์กรของท่านมีการนำเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร

บทที่ 7

ข้อเสนอแนะ

แนวทางการนำไปใช้ของสถานประกอบการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างมากในการที่ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชนให้มีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งในประเทศที่เป็นผู้นำทางการแข่งขันในระดับนานาชาติต่างก็มีความตื่นตัวและได้มีการนำเอามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรต่างๆ ในประเทศเหล่านั้นแล้วแทบทั้งสิ้น แต่ในทางตรงกันข้ามสถานประกอบการของประเทศไทยในปัจจุบันนั้นส่วนใหญ่ยังคงขาดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ ซึ่งถ้าหากยังคงเป็นเช่นนี้ต่อไปในระยะยาวแล้วอาจทำให้องค์กรธุรกิจในประเทศไทยเกิดความเสียเปรียบในการที่จะปรับตัวเองให้ก้าวทันต่อการแข่งขันกับองค์กรธุรกิจอื่นในระดับนานาชาติได้ ฉะนั้นมาตรฐานที่พัฒนาขึ้นนี้จึงน่าที่จะเป็นประโยชน์ในการสนับสนุนให้สถานประกอบการในประเทศไทยได้มีมาตรฐานที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยสถานประกอบการต่างๆ ในการประเมินตนเองภายใต้การปฏิบัติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบและครอบคลุมในทุกๆ ด้านได้อย่างมากน้อยในระดับใด แต่อย่างไรก็ตามในธุรกิจที่มีขนาดแตกต่างกัน หรือในอุตสาหกรรมที่มีประเภทแตกต่างกันก็สามารถนำมามาตรฐานที่จัดทำขึ้นนี้ไปประยุกต์ใช้ โดยอาจเพิ่มเติมรายละเอียดปลีกย่อยเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับองค์กรนั้นมากขึ้น

โดยหลังจากที่คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัย จนกระทั่งได้ผลการวิจัยทั้งในเชิงทฤษฎีและปฐมภูมิ ตลอดจนได้มีการพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการออกมาแล้ว ทางคณะผู้วิจัยจึงได้มีการจัดประชุมผู้ประกอบการทั้งจากภาครัฐและเอกชน เพื่อทำการเผยแพร่มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ให้ไปสู่กลุ่มวิชาชีพและผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การนำเอามาตรฐานที่ได้พัฒนาขึ้นมานี้ไปสู่การปฏิบัติในสถานประกอบการต่างๆ จริง ซึ่งการประชุมกลุ่มครั้งนี้ได้จัดขึ้นเมื่อวันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2549 ณ โรงแรมโนโวเทล สยามสแควร์ โดยในการประชุมครั้งนี้ทางคณะผู้วิจัยได้นำเสนอถึงรายละเอียดต่างๆ ของงานวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ประโยชน์ ผลการศึกษาทั้งในเชิงทฤษฎีและปฐมภูมิ รวมไปถึงการนำเสนอมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ทำการพัฒนามานี้และแนวทางที่จะนำไปใช้ในสถานประกอบการ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด 22 ท่าน จากองค์กร 17 องค์กร ซึ่งองค์กรกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะของธุรกิจส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มธุรกิจบริการ คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาคือ กลุ่มธุรกิจการผลิตคิดเป็นร้อยละ 18.8 โดยกลุ่มธุรกิจการขาย กลุ่มธุรกิจการเงินและประกันภัย และกลุ่มธุรกิจอื่นๆ มีจำนวนเท่ากัน โดยมี

จำนวนอย่างละร้อยละ 12.5 และกลุ่มธุรกิจการสื่อสารและคมนาคมมีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 6.3 ซึ่งองค์การที่เข้าร่วมในการประชุมครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นองค์การขนาดใหญ่คือมีพนักงานในองค์การทั้งหมดมากกว่า 250 คน คิดเป็นร้อยละ 81.3 รองลงมาเป็นองค์การที่มีพนักงานอยู่ระหว่าง 201- 250 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และมีองค์การที่มีพนักงานอยู่ระหว่าง 51-100 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 โดยผู้ที่เข้าร่วมประชุมทั้งหมดเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือตำแหน่งพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และตำแหน่งอื่นๆ มีจำนวนเท่ากันคือมีจำนวนอย่างละร้อยละ 13.3 และตำแหน่งผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 6.7

ซึ่งหลังจากที่ได้ประชุมแล้วได้มีการสำรวจถึงความคิดเห็นที่ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีต่อมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ พบว่าร้อยละ 87.5 ของผู้ที่เข้าร่วมประชุมมีความเห็นว่ามาตรฐานนี้มีความเหมาะสม และมีเพียงร้อยละ 12.5 ที่มีความเห็นว่ามาตรฐานนี้ไม่เหมาะสม อีกทั้งผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมดยังมีความเห็นว่ามาตรฐานนี้สามารถที่จะนำไปปรับใช้กับองค์การของตนเองได้ โดยอาจจะต้องมีการใช้ระยะเวลาในการปรับเอามาตรฐานนี้ไปใช้ต่างกันดังนี้ ร้อยละ 25 ของผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็นว่าจะต้องใช้ระยะเวลาประมาณ 3-6 เดือนในการปรับเอามาตรฐานนี้ไปใช้ โดยมีร้อยละ 37.5 ที่มีความเห็นว่าจะต้องใช้เวลาประมาณ 6-9 เดือน และมีร้อยละ 37.5 เช่นกันที่มีความเห็นว่าจะต้องใช้เวลามากกว่า 6 เดือน โดยมีองค์การที่มีแนวทางปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้อยู่ภายในองค์การอยู่แล้วในปัจจุบันคิดเป็นร้อยละ 87.5 และองค์การที่ไม่มีใช้อยู่ในปัจจุบันคือเป็นร้อยละ 12.5 โดยองค์การที่มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้อยู่แล้วนั้นมีร้อยละ 60 ที่มีลักษณะไม่แตกต่างกับมาตรฐานนี้ และมีร้อยละ 40 ที่มีลักษณะแตกต่างกับมาตรฐานนี้

นอกจากนี้ทางคณะผู้วิจัยยังมีความเห็นว่าการที่จะทำให้มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ได้มีการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติจริงในองค์การนั้น นอกจากที่จะได้รับความเห็นชอบจากผู้ปฏิบัติงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ควรที่จะได้รับการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของในองค์การนั้นๆ รวมไปถึงคณะกรรมการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย ฉะนั้นในงานที่อาจจะทำต่อไปในอนาคตนั้น อาจมีการนำเอามาตรฐานที่พัฒนาขึ้นนี้ไปนำเสนอให้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์การต่างๆ โดยตรง เพื่อให้ผู้บริหารเหล่านั้นจะได้ช่วยในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการนำมาตรฐานนี้ไปใช้จริงอีกทางหนึ่ง โดยจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรขององค์การในทุกๆ ฝ่ายเกิดการยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับหัวหน้างานตามสายงาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้ความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามารถในเรื่องใดและสามารถกำหนดได้ว่าพนักงานคนใดควรจะได้รับการฝึกและพัฒนาในหลักสูตรใด

แนวทางการนำไปใช้ของรัฐบาล

ในปัจจุบันรัฐบาลไทยได้มีความตื่นตัวในการที่จะส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของแรงงานไทยโดยการออกพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 29 ม.ค. 2546 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานประกอบการภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานมากขึ้น ประกอบกับการที่รัฐบาลก็ได้มีหน่วยงานต่างๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับสถานประกอบการในภาคธุรกิจต่างๆ ได้แก่

- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม มีหน้าที่ในการจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไม่ว่าจะเป็นระดับพนักงาน ผู้บริหาร หรือผู้ประกอบการ รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ปัญหาให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานให้แก่กำลังแรงงานใหม่ที่ประสงค์จะเข้าสู่การทำงาน เตรียมความพร้อมด้านทักษะฝีมือแรงงานเฉพาะด้าน
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยส่วนหนึ่งของภารกิจคือเป็นการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งการฝึกอบรมบุคลากรจะดำเนินการผ่าน 3 ศูนย์ ซึ่งได้แก่
 - ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (BIOTEC) เน้นในเรื่องอาหาร สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีชีวภาพ
 - ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (MTEC) เน้นไปที่อุตสาหกรรมโลหะ พลาสติก และยานยนต์
 - ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) เน้นฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารจัดการ
- กรมวิทยาศาสตร์บริการ เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยเฉพาะ ทั้งทางด้านวิชาการและเทคนิคปฏิบัติ รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อปรับปรุงกรรมวิธีการผลิต คุณภาพผลิตภัณฑ์ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

- สถาบันอิสระสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานอิสระในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ สถาบันอาหาร สถาบันยานยนต์ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ
- สถาบันฝึกอบรมการค้าระหว่างประเทศ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมส่งเสริมการค้าส่งออก กระทรวงพาณิชย์รับผิดชอบการให้บริการสัมมนา ฝึกอบรมแก่บุคคลทั่วไปเกี่ยวกับความรู้ทางการค้าระหว่างประเทศ การเจาะตลาด การขยายตลาด การจัดการต้นทุน และการออกแบบสินค้าส่งออก เป็นต้น

โดยองค์การต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่มีบทบาทที่ใกล้ชิดกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการต่างๆ ในภาคอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน แต่เนื่องจากสถานประกอบการส่วนใหญ่ยังคงไม่มีระบบและมาตรฐานในการที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร ฉะนั้นกระทรวงแรงงานจึงควรที่จะร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ในการช่วยพัฒนามาตรฐานการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การนำเอามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปประยุกต์ใช้กับสถานประกอบการในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ โดยในการการที่จะนำไปประยุกต์ใช้นั้น อาจมีลักษณะคล้ายคลึงกับ โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดังนี้

ตารางที่ 7.1 ตารางแสดงแนวทางการให้คะแนน โดยดัดแปลงมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ระดับคะแนน	แนวทางและการนำไปปฏิบัติ
0-9%	- ไม่มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระบบ มีข้อมูลการปฏิบัติที่น้อยและไม่ชัดเจน
10-25%	- เริ่มมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระบบและตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานได้ แต่การปฏิบัติยังคงมีข้อบกพร่องอยู่มาก
26-45%	- มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน และมีการนำแนวทางปฏิบัตินั้น ไปใช้บ้างในบางหน่วยงานขององค์กร
46-65%	- มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล ในการตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมและสอดคล้องกับความต้องการที่สำคัญๆ ของธุรกิจ โดยมีการนำแนวทางปฏิบัติไปใช้ได้เป็นอย่างดี แต่ยังคงมีความแตกต่างกันในบางหน่วยงานขององค์กร

ระดับ คะแนน	แนวทางและการนำไปปฏิบัติ
66-85%	- มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ และสอดคล้องกับความต้องการที่สำคัญทางธุรกิจในปัจจุบันและความต้องการที่กำลังเปลี่ยนแปลง และมีการนำแนวทางปฏิบัติไปใช้ได้อย่างไม่มีข้อบกพร่องที่สำคัญ
86 - 100%	- มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล ตอบสนองต่อข้อกำหนดทั้งหมดและตรงกับความความต้องการที่สำคัญทางธุรกิจทั้งหมดในปัจจุบันและความต้องการที่กำลังเปลี่ยนแปลง อีกทั้งมีการนำแนวทางปฏิบัติต่างๆ ไปใช้ได้อย่างไม่มีข้อบกพร่องที่ในทุกๆ หน่วยงานขององค์กร

ที่มา : ดัดแปลงมาจากแนวทางการให้คะแนนของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (<http://www.tqa.or.th>)

ซึ่งในแต่ละข้อของมาตรฐานนั้นมีคะแนนเต็ม 10 คะแนนตามระดับของแนวทางปฏิบัติทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในองค์กร ดังนี้

ไม่มี	มีคะแนนเท่ากับ 0 คะแนน
แทบจะไม่มีเลย	มีคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน
มีในบางหน่วยงาน	มีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน
มีในหลายหน่วยงาน	มีคะแนนเท่ากับ 6 คะแนน
มีเกือบทุกหน่วยงาน	มีคะแนนเท่ากับ 8 คะแนน
มีใช้กับทุกหน่วยงาน	มีคะแนนเท่ากับ 10 คะแนน

โดยจากการแปรผลการสำรวจแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 78 องค์กร ซึ่งคิดคะแนนเป็นร้อยละจากคะแนนเต็มของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ซึ่งในแต่ละข้อมีคะแนนเต็มเท่ากับ 10 คะแนน และแบบสอบถามมีทั้งหมด 56 ข้อ จึงมีคะแนนรวมทั้งสิ้น 560 คะแนน โดยคะแนนเฉลี่ยรวมขององค์กรกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 274.92 ฉะนั้นองค์กรกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจึงมีคะแนนร้อยละ 49.09 ดังนั้น คะแนนที่ได้จึงอยู่ในช่วงคะแนนร้อยละ 46-65 จึงสามารถสรุปได้ว่า โดยเฉลี่ยแล้วองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล ในการตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมและสอดคล้องกับความต้องการที่สำคัญๆ ของธุรกิจ และมีการนำแนวทางปฏิบัติไปใช้ได้ดี แต่ยังคงมีความแตกต่างกันในบางหน่วยงานขององค์กร

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความภาษาอังกฤษ

Cummings, T. and C. Worley (2001). Organization Development and Change. Australia, South-Western College Publishing.

Desimone, R. and D. Haris (2000). Human Resource Development. Newyork.

Durcker, P. (1998). Knowledge Management, Harvard Business Review Pub.

Harada, K. (1999). "The Changing Japanese Human Resource Development System." Human Resource Development International 2(4): 355-369.

Heraty, N. and M. Morley (2000). "Human Resource Development in Ireland: Organizational Level Evidence." Journal of European Industrial Training 24(1): 21-33.

Hill, R. and J. Stewart (2000). "Human Resource Development in Small Organizations." Journal of European Industrial Training 24(2-4): 105-117.

House, R. (1962). "An Experiment in the Use of Management Training Standards." Academy of Management Journal 5(1): 76-81.

Ivancevich, J. (1998). Human Resource Management. USA, McGraw-Hill, Inc.

Kitaura, M. (1996). "The Current State of Human Resource Development Administration in Japan and the Debate on its Future." Journal of Management Development 15(8): 17-29.

Low, L. (1998). "Human Resource Development in the Asia-Pacific." Asian-Pacific Economic Literature 12(1): 27-40.

- Matlay, H. (2002). "Training and HRD Strategies in Family and Non-family Owned Small Businesses: A Comparative Approach." Education & Training 44(8/9): 357-369.
- Mondy, W. and R. Nor (2002). Human Resource Management. New Jersey, Prentice Hall.
- Noe, H. and W. Gerhart (2000). Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage. USA, McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1998). The Knowledge - Creating Company, Harvard Business School Press.
- Olian, J., C. Durham, et al. (1998). "Designing Management Training and Development for Competitive Advantage : Lessons from the East." Human Resource Planning 21(1): 20-31.
- Perez, J. and P. Pablos (2003). "Knowledge Management and Organizational Competitiveness : A Framework for Human Capital Analysis." Journal of Knowledge Management 7.
- Razali, N. (1999). "Human Resource Development in Malaysia." ASEAN Economic Bulletin 16(3): 307-329.
- Robinson, A. and S. Stern (1995). "Strategic National HRD Initiatives: Lessons from the Management Training Program of Japan." Human Resource Development Quarterly 6(2): 123-147.
- Sadler-Smith, E., S. Down, et al. (1999). "Adding value to HRD: evaluation, Investors in People and small firm training." Human Resource Development International 2(4): 369-390.
- Selen, W. (2000). "Knowledge Management in Resource-based Competitive Environments : A Roadmap for Building Learning Organization." Journal of Knowledge Management 4.
- Torraco, R. (1999). A Theory of Knowledge Management. LA, AHRD.

หนังสือและบทความภาษาไทย

สุชาติ ยูวรี. (2545) การเพิ่มผลิตภาพกับการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจของ SMEs
ภายในประเทศไทย :กรณีศึกษา บริษัทที่เข้าร่วม โครงการปรึกษาแนะนำกับสถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ

ทนายท ศรีปลั่ง. (2548) “ผลการสำรวจแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของงานบุคคลในประเทศไทย” วารสารการบริหารคน 26(2/2548) : 44-48

ศรีนวล สงวนไว้. (2548) “บทบาทพัฒนาศักยภาพแรงงานไทย” วารสารการบริหารคน 26(2/2548)
: 28-32



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในงานวิจัย

แบบสอบถาม

การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ : มาตรฐานการพัฒนาคคน CU
Developing Human Resources Development Standard for Business Enterprises:
CU-People Development Standard

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นสำหรับตัวแทนจากองค์การทุกท่านที่เข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ : มาตรฐานการพัฒนาคคน CU Developing Human Resources Development Standard for Business Enterprises : CU-People Development Standard

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ กรุณาอ่านและตอบตามความเป็นจริง ซึ่งท่านไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม คำตอบทุกคำตอบจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยไม่นำไปแปลผลเป็นรายบุคคล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

คณะผู้วิจัย

15 ธ.ค. 2548

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เพื่อสำรวจข้อมูลองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เพื่อสำรวจว่า ณ ปัจจุบัน องค์การของท่านมีการนำเอาแนวทางการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์มาใช้หรือไม่

ส่วนที่ 3 เพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1) ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน.....
- 2) ท่านปฏิบัติงานอยู่ในฝ่าย / แผนก.....
- 3) องค์การของท่านอยู่ในอุตสาหกรรม.....
- 4) องค์การของท่านมีจำนวนพนักงานทั้งหมด.....คน
และมีมิชชัน.....บาทต่อปี
- 5) องค์การของท่านได้มีการจัดสรรงบประมาณทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
จำนวน.....บาทต่อปี และคิดเป็นร้อยละ.....ของรายได้
ของพนักงานต่อปี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หน้าที่ 2 เพื่อสำรวจว่า ณ ปัจจุบัน องค์กรของท่านมีการนำเอากระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้หรือไม่ 82
 ะถ้าท่านคิดว่าในกระบวนการแต่ละด้านควรที่จะมีหลักเกณฑ์อื่นๆ เพิ่ม กรุณาใส่ไว้ในช่องว่างท้ายหลักเกณฑ์นั้นๆ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 1 - 6 ตามที่กำหนด เพียงช่องเดียว

- โดย 1 หมายถึง ไม่มีการใช้หลักเกณฑ์นั้นในองค์กรของท่านเลย
- 2 หมายถึง มีการใช้หลักเกณฑ์นั้นในองค์กรของท่านบ้าง
- 3 หมายถึง มีการใช้หลักเกณฑ์นั้นในองค์กรของท่านพอสมควร
- 4 หมายถึง มีการใช้หลักเกณฑ์นั้นในองค์กรของท่านค่อนข้างมาก
- 5 หมายถึง มีการใช้หลักเกณฑ์นั้นในองค์กรของท่านมาก
- 6 หมายถึง มีการใช้หลักเกณฑ์นั้นในองค์กรของท่านมากที่สุด

หลักเกณฑ์	1	2	3	4	5	6
1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา						
ก. การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา						
1. ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดทิศทางของกลยุทธ์การเรียนรู้สำหรับพนักงาน						
2. องค์กรของท่านได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นทางการสำหรับพนักงาน						
3. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบสำหรับพนักงานเป็นระยะๆ						
4. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับพนักงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ						
5. หัวหน้างานโดยตรงมีการระบุถึงความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานเป็นรายบุคคล						
6. ผู้บริหารได้มีการติดตามตรวจสอบถึงการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานแต่ละคน						
กรุณาใส่หลักเกณฑ์เพิ่มเติมอื่นๆ (หากมี)						
ข. การวางแผนการเรียนรู้โดยรวม						
7. องค์กรของท่านมีแผนการเรียนรู้โดยรวมสำหรับพนักงาน						
8. แผนการเรียนรู้โดยรวมประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร						
9. ผู้บริหารระดับอาวุโสยอมรับแผนการเรียนรู้โดยรวม						

ความตั้งใจจริง (Commitment)

ความตั้งใจจริง (commitment)

หลักเกณฑ์	1	2	3	4	5	6
ข. คน						
17. ผู้บริหารระดับอาวุโสรับผิดชอบต่อกิจกรรมการพัฒนาสำหรับพนักงาน						
18. มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาสำหรับพนักงาน						
19. หัวหน้างานให้เวลากับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน						
20. ผู้บริหารระดับสูงได้แบ่งเวลาให้กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน						

กรุณาใส่หลักเกณฑ์เพิ่มเติมอื่นๆ (หากมี)

4. การสื่อสาร

ก. การสื่อสาร

- | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 21. องค์กรของท่านมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงทิศทางกลยุทธ์การเรียนรู้ที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดขึ้นมา | | | | | | |
| 22. องค์กรของท่านมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงระบบแผนการพัฒนาสายอาชีพ | | | | | | |
| 23. หัวหน้าโดยตรงได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงโปรแกรมการเรียนรู้ที่ได้วางแผนไว้ | | | | | | |
| 24. ก่อนที่จะมีการเรียนหัวหน้าโดยตรงได้สื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมหลัก | | | | | | |
| 25. ก่อนที่จะมีการเรียนหัวหน้างานโดยตรงได้สื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการหลังจากเข้าร่วมโปรแกรมหลัก | | | | | | |

กรุณาใส่หลักเกณฑ์เพิ่มเติมอื่นๆ (หากมี)

การดำเนินการ (Implementation)

หลักเกณฑ์	1	2	3	4	5	6
กรุณาใส่หลักเกณฑ์เพิ่มเติมอื่นๆ (หากมี)						
ค. ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (People Innovation)						
53. องค์กรของท่านมีระบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อใช้ปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรอื่น						
54. องค์กรของท่านมีการนำโปรแกรมพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร						
55. องค์กรของท่านมีระบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรอื่น						
56. องค์กรของท่านมีการนำเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร						
กรุณาใส่หลักเกณฑ์เพิ่มเติมอื่นๆ (หากมี)						

ส่วนที่ 3 เพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ท่านคิดว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้เหมาะสมกับองค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

- 1) เหมาะสม 2) ไม่เหมาะสม

เพราะเหตุใด (โปรดระบุ)

2. ในปัจจุบันองค์กรของท่านมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นหลักปฏิบัติอยู่แล้วหรือไม่

- 1) มี 2) ไม่มี (ไปทำต่อข้อ 4)

3. มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรของท่านปฏิบัติอยู่มีหลักเกณฑ์ในแต่ละข้อที่แตกต่างกับกระบวนการนี้หรือไม่

- 1) ต่าง 2) ไม่แตกต่าง

ถ้าแตกต่าง มีความแตกต่างอย่างไร (โปรดระบุ)

4. ท่านคิดว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำเสนอในแบบสอบถามนี้สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรของท่านได้หรือไม่

- 1) ได้ 2) ไม่ได้ เพราะ

5. ท่านคิดว่าต้องใช้ระยะเวลาเท่าใดในการปรับเอากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ไปใช้ในองค์กรของท่าน

- 1) น้อยกว่า 3 เดือน 2) 3-6 เดือน
 3) 6-9 เดือน 4) มากกว่า 9 เดือน

6. กรุณาจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อต่างๆ ของมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใส่หมายเลข 1 – 8 หน้าหัวข้อต่างๆ ดังนี้ (เลข 1 มีความสำคัญมากที่สุด และหมายเลข 8 มีความสำคัญน้อยที่สุด)

----- การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา	----- การแนะนำ
----- การพัฒนาสายอาชีพ	----- การติดตามตรวจสอบ
----- การจัดสรรทรัพยากร	----- การประเมิน
----- การสื่อสาร	----- การปรับปรุงแก้ไข

7. กรุณาใส่ข้อคิดเห็นอื่นๆ ที่ท่านมีต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในปัจจุบัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิยามคำศัพท์

กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน (People Development Activities) :

เป็นกิจกรรมที่มากกว่าการฝึกอบรมในห้องเรียน ซึ่งจะรวมไปถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานทั้งหมด เช่น การออกแบบงานใหม่ การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การติดตามทบทวน (Review) :

เป็นการตรวจสอบ การจัดเตรียมทรัพยากรที่จะต้องใช้ และการอนุมัติกิจกรรมต่างๆ

งบประมาณ (Budget) :

เป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาเมื่อเทียบกับเงินเดือนพนักงานต่อปี

ตัวชี้วัดของการพัฒนาบุคลากร (People Development Indicator) :

เป็นสิ่งที่วัดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร ซึ่งรวมไปถึงงบประมาณในฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เวลาเฉลี่ยในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน การใช้ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะใหม่ที่พนักงานได้มา เป็นต้น

โปรแกรมหลัก (Key Programs) :

โปรแกรมที่สนับสนุนวัตถุประสงค์หลักทางธุรกิจที่กำหนดขึ้นจากแผนกลยุทธ์ธุรกิจในแต่ละช่วง

หัวหน้างาน โดยตรง (Immediate Supervisors) :

ผู้ที่ประสานงานและได้รับรายงานจากพนักงานเหล่านั้น โดยตรง

ผู้บริหาร (Managers) :

ผู้ทำงานหลักกับหัวหน้างาน (supervisors) ซึ่งโดยปกติแล้วจะไม่ได้ประสานงานกับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ โดยตรง โดยอาจจะเป็นหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหน่วย หรือหัวหน้าทีมก็ได้

ผู้บริหารระดับอาวุโส (Senior Managers) :

ผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูง โดยตรง และทำงานหลักร่วมกับผู้บริหารอื่นๆ

แผนการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development Plan) :

แผนเส้นทางความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานในองค์กร ซึ่งควรจะมีทั้งความก้าวหน้าในในสายงานเดิมและข้ามสายงาน

แผนการเรียนรู้โดยรวม (Total Learning Plan) :

เป็นแผนที่กำหนด วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ความต้องการด้านทักษะ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงาน และการจัดเตรียมการเรียนรู้สำหรับแผนในแต่ละช่วงอย่างชัดเจน ซึ่งควรจะรวมไปถึงการสังเคราะห์การวิเคราะห์และภาพรวมโปรแกรมการพัฒนาศิลปะการทั้งหมดและควรกำหนดขอบเขตหลักที่สัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับช่วงเวลานั้น

หน้าที่งานใหม่ (New Job Functions) :

เป็นหน้าที่งานที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายงานใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง และการเปลี่ยนตำแหน่ง

หลัก (Key) :

เป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อองค์กร ซึ่งกิจกรรมในแต่ละช่วงจะได้อาจมาจากแผนกลยุทธ์ธุรกิจในช่วงเวลานั้นๆ

อย่างเป็นระบบ (Structured) :

เป็นกระบวนการที่ดำเนินการ โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนไว้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข
ผลทางสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

ผลเกี่ยวกับข้อมูลรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง

Frequencies

Position

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manager	2	2.6	2.7	2.7
	hr manager	29	37.2	38.7	41.3
	hr supervisor	13	16.7	17.3	58.7
	hr officer	19	24.4	25.3	84.0
	management consultant	10	12.8	13.3	97.3
	Total	75	96.2	100.0	
Missing	99.00	3	3.8		
Total		78	100.0		

DCPT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hr	68	87.2	91.9	91.9
	other	6	7.7	8.1	100.0
	Total	74	94.9	100.0	
Missing	99.00	4	5.1		
Total		78	100.0		

empl

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-50	5	6.4	6.7	6.7
	51-100	5	6.4	6.7	13.3
	101-150	7	9.0	9.3	22.7
	151-200	3	3.8	4.0	26.7
	201-250	3	3.8	4.0	30.7
	>250	52	66.7	69.3	100.0
	Total	75	96.2	100.0	
Missing	99.00	3	3.8		
Total		78	100.0		

percent

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	5.1	18.2	18.2
	2.00	3	3.8	13.6	31.8
	3.00	1	1.3	4.5	36.4
	4.00	4	5.1	18.2	54.5
	4.50	1	1.3	4.5	59.1
	5.00	4	5.1	18.2	77.3
	7.00	1	1.3	4.5	81.8
	10.00	1	1.3	4.5	86.4
	15.00	1	1.3	4.5	90.9
	30.00	2	2.6	9.1	100.0
	Total	22	28.2	100.0	
Missing	99.00	56	71.8		
Total		78	100.0		

ผลการสำรวจแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
TNA1	78	1.00	6.00	292.00	3.7436	1.18908
TNA2	77	1.00	6.00	287.00	3.7273	1.33413
TNA3	78	1.00	6.00	282.00	3.6154	1.31159
TNA4	78	1.00	6.00	309.00	3.9615	1.20002
TNA5	78	1.00	6.00	276.00	3.5385	1.24517
TNA6	78	1.00	5.00	263.00	3.3718	1.08243
TLP1	78	1.00	6.00	278.00	3.5641	1.22304
TLP2	78	2.00	6.00	287.00	3.6795	1.13382
TLP3	77	2.00	6.00	294.00	3.8182	.99641
TLP4	77	2.00	6.00	302.00	3.9221	1.02298
CDP1	77	1.00	6.00	258.00	3.3506	1.04839
CDP2	77	1.00	6.00	248.00	3.2208	1.11949
CDP3	77	1.00	6.00	250.00	3.2468	1.05326
CDP4	77	1.00	6.00	267.00	3.4675	1.11903
Budget1	77	1.00	6.00	310.00	4.0260	1.26672
Budget2	77	2.00	6.00	314.00	4.0779	1.12116
HR1	78	1.00	6.00	294.00	3.7692	1.11569
HR2	78	1.00	6.00	328.00	4.2051	1.29293
HR3	78	1.00	6.00	289.00	3.7051	1.09437
HR4	78	1.00	6.00	286.00	3.6667	1.19160
COM1	78	1.00	6.00	274.00	3.5128	1.27660
COM2	78	1.00	6.00	242.00	3.1026	1.14631
COM3	78	1.00	5.00	246.00	3.1538	1.06998
COM4	78	1.00	6.00	240.00	3.0769	1.06624
COM5	78	1.00	6.00	242.00	3.1026	1.03935

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
IND1	78	1.00	6.00	325.00	4.1667	1.23179
IND2	78	1.00	6.00	310.00	3.9744	1.24811
IND3	78	1.00	6.00	270.00	3.4615	1.12460
IND4	78	1.00	6.00	258.00	3.3077	1.25157
IND5	76	1.00	6.00	269.00	3.5395	1.11284
IND6	78	1.00	6.00	279.00	3.5769	1.07533
Benef1	77	1.00	5.00	246.00	3.1948	.96025
Benef2	78	1.00	6.00	282.00	3.6154	1.09581
Parti1	78	1.00	6.00	286.00	3.6667	1.07711
Parti2	78	1.00	6.00	282.00	3.6154	1.25077
Parti3	78	1.00	5.00	274.00	3.5128	.89361
SUP1	78	1.00	5.00	256.00	3.2821	.96561
SUP2	77	1.00	5.00	242.00	3.1429	1.00935
SUP3	77	1.00	5.00	247.00	3.2078	1.06793
Evalu1	78	1.00	5.00	263.00	3.3718	1.05817
Evalu2	78	1.00	5.00	256.00	3.2821	1.05557
Evalu3	78	1.00	5.00	248.00	3.1795	1.01602
Evalu4	77	1.00	5.00	232.00	3.0130	.96646
Evalu5	77	1.00	5.00	241.00	3.1299	1.05569
Feedb1	77	1.00	6.00	235.00	3.0519	1.07478
Feedb2	77	1.00	6.00	236.00	3.0649	1.08018
Feedb3	77	1.00	6.00	233.00	3.0260	1.08790
Feedb4	77	1.00	6.00	248.00	3.2208	1.16555
Busobi1	75	1.00	5.00	260.00	3.4667	1.04407
Busobi2	76	1.00	5.00	270.00	3.5526	1.08805
Busobi3	76	1.00	5.00	267.00	3.5132	1.05190
Busobi4	77	1.00	5.00	231.00	3.0000	1.20307
Innov1	77	1.00	6.00	264.00	3.4286	1.09338
Innov2	74	1.00	6.00	265.00	3.5811	1.08548
Innov3	75	1.00	6.00	253.00	3.3733	1.02368
Innov4	75	1.00	6.00	265.00	3.5333	1.04407
Valid N (listwise)	68					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การค่าเฉลี่ยของแนวทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TNA_AVG	77	1.50	5.67	3.6494	1.03222
TLP_AVG	77	2.00	6.00	3.7500	1.00000
CDP_AVG	77	1.00	5.75	3.3214	.97490
BUD_AVG	77	1.50	6.00	4.0519	1.13724
HR_AVG	78	1.25	6.00	3.8365	1.03496
COM_AVG	78	1.20	5.40	3.1897	.98027
IND_AVG	76	1.33	6.00	3.6820	.98364
BEN_AVG	77	1.00	5.00	3.4156	.92624
PAR_AVG	78	1.33	5.67	3.5983	.93876
SUP_AVG	77	1.00	5.00	3.2078	.95825
EVA_ARG	77	1.00	5.00	3.2052	.89852
FEED_AV	77	1.00	6.00	3.0909	1.05671
BUS_AVG	75	1.00	5.00	3.3733	.95629
INNO_AVG	74	1.00	6.00	3.4797	.97464
Valid N (listwise)	68				

ผลการทดสอบถึงความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency)

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของคำถามทั้งหมด 56 ข้อ

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	87.2
	Excluded(a)	10	12.8
	Total	78	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	56

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TNA1	190.7059	1891.017	.732	.981
TNA2	190.6765	1896.670	.615	.981
TNA3	190.7941	1893.688	.648	.981
TNA4	190.4265	1899.263	.669	.981
TNA5	190.8971	1909.974	.553	.981
TNA6	191.0588	1901.340	.707	.981
TLP1	190.8676	1905.102	.613	.981
TLP2	190.7353	1907.302	.600	.981
TLP3	190.6324	1911.251	.662	.981
TLP4	190.5588	1906.877	.699	.981
CDP1	191.0882	1903.365	.716	.981
CDP2	191.2206	1904.921	.671	.981
CDP3	191.2059	1907.987	.653	.981
CDP4	190.9706	1906.686	.647	.981
Budget1	190.4118	1886.903	.746	.981
Budget2	190.3971	1901.318	.695	.981
HR1	190.7206	1898.563	.720	.981
HR2	190.2206	1889.488	.691	.981
HR3	190.7647	1904.272	.681	.981
HR4	190.8088	1892.814	.720	.981
COM1	190.9118	1889.455	.719	.981
COM2	191.3382	1891.451	.801	.981
COM3	191.3088	1897.381	.760	.981
COM4	191.3529	1900.411	.720	.981
COM5	191.3382	1904.794	.687	.981
IND1	190.3235	1899.953	.635	.981
IND2	190.4853	1901.716	.632	.981
IND3	191.0000	1897.433	.710	.981
IND4	191.1176	1893.837	.660	.981
IND5	190.8971	1904.989	.665	.981
IND6	190.8529	1910.575	.608	.981
Benef1	191.2059	1912.793	.666	.981
Benef2	190.7794	1905.727	.682	.981
Parti1	190.7206	1903.369	.725	.981
Parti2	190.7794	1891.816	.697	.981
Parti3	190.8971	1912.840	.709	.981
SUP1	191.1912	1915.739	.629	.981
SUP2	191.2794	1907.936	.686	.981
SUP3	191.2206	1907.786	.658	.981
Eval1	191.0294	1898.268	.778	.981
Eval2	191.1324	1895.102	.791	.981
Eval3	191.2353	1898.242	.785	.981
Eval4	191.4853	1910.582	.700	.981
Eval5	191.3676	1904.027	.713	.981
Feedb1	191.4412	1906.280	.673	.981
Feedb2	191.4265	1903.681	.725	.981

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Feedb3	191.5000	1906.224	.693	.981
Feedb4	191.2941	1898.420	.710	.981
Busobi1	191.0147	1897.239	.799	.981
Busobi2	190.9412	1895.668	.782	.981
Busobi3	190.9706	1898.059	.788	.981
Busobi4	191.4559	1902.968	.626	.981
Innov1	191.0000	1904.746	.686	.981
Innov2	190.8529	1898.754	.752	.981
Innov3	191.0294	1905.342	.730	.981
Innov4	190.9265	1902.696	.726	.981

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	98.7
	Excluded(a)	1	1.3
	Total	78	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TNA1	18.1558	28.317	.676	.912
TNA2	18.1688	25.984	.779	.898
TNA3	18.2987	25.239	.866	.885
TNA4	17.9481	26.550	.837	.890
TNA5	18.3636	27.971	.666	.914
TNA6	18.5455	28.462	.764	.901

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามแผนการเรียนรู้โดยรวม

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	98.7
	Excluded ^a	1	1.3
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TLP1	11.4286	8.459	.843	.908
TLP2	11.3117	9.165	.803	.919
TLP3	11.1818	9.519	.893	.893
TLP4	11.0779	9.704	.824	.913

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามแผนการพัฒนาสายอาชีพ

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	98.7
	Excluded ^a	1	1.3
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CDP1	9.9351	9.035	.805	.900
CDP2	10.0649	9.009	.736	.924
CDP3	10.0390	8.591	.892	.871
CDP4	9.8182	8.493	.837	.889

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามการจัดสรรงบประมาณ

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	98.7
	Excluded ^a	1	1.3
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Budget1	4.0779	1.257	.814	. ^a
Budget2	4.0260	1.605	.814	. ^a

- a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามแผนการจัดสรรคน

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HR1	11.5769	10.221	.795	.871
HR2	11.1410	9.889	.686	.914
HR3	11.6410	9.947	.868	.846
HR4	11.6795	9.753	.802	.867

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามการสื่อสาร

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COM1	12.4359	15.184	.725	.923
COM2	12.8462	15.508	.798	.904
COM3	12.7949	15.594	.862	.892
COM4	12.8718	15.672	.855	.894
COM5	12.8462	16.418	.775	.909

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามการแนะนำ

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	97.4
	Excluded ^a	2	2.6
	Total	78	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IND1	17.9211	25.620	.613	.916
IND2	18.0921	24.671	.697	.904
IND3	18.6316	24.289	.826	.886
IND4	18.7632	23.596	.789	.891
IND5	18.5526	24.677	.806	.889
IND6	18.5000	24.840	.815	.888

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามการใช้ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	98.7
	Excluded ^a	1	1.3
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Benef1	3.6364	1.182	.636	. ^a
Benef2	3.1948	.922	.636	. ^a

- a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามการมีส่วนร่วม

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Parti1	7.1282	3.905	.673	.790
Parti2	7.1795	3.032	.766	.708
Parti3	7.2821	4.517	.689	.794

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามการติดตามหลังจากการเข้าร่วมหลักสูตร

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	77	98.7
	Excluded ^a	1	1.3
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SUP1	6.3506	4.046	.842	.933
SUP2	6.4805	3.779	.883	.900
SUP3	6.4156	3.536	.893	.893

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามการประเมิน

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	98.7
	Excluded ^a	1	1.3
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eval1	12.6364	13.261	.758	.913
Eval2	12.7273	12.885	.820	.900
Eval3	12.8312	12.932	.854	.894
Eval4	13.0130	13.671	.781	.908
Eval5	12.8961	13.094	.782	.908

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	98.7
	Excluded ^a	1	1.3
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Feedb1	9.3117	10.375	.915	.964
Feedb2	9.2987	10.265	.930	.960
Feedb3	9.3377	10.253	.923	.962
Feedb4	9.1429	9.703	.937	.958

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	96.2
	Excluded ^a	3	3.8
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Busobi1	10.0267	8.405	.849	.850
Busobi2	9.9600	8.066	.878	.838
Busobi3	10.0000	8.243	.883	.838
Busobi4	10.4933	9.280	.555	.958

- ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของกลุ่มคำถามความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	94.9
	Excluded ^a	4	5.1
	Total	78	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Innov1	10.4865	8.774	.801	.929
Innov2	10.3378	8.446	.884	.901
Innov3	10.5405	8.937	.845	.915
Innov4	10.3919	8.790	.853	.912

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการทดสอบ Oneway Anova

- ประเภทธุรกิจ

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TNA_AVG	Between Groups	15.692	6	2.615	2.757	.019
	Within Groups	62.622	66	.949		
	Total	78.314	72			
TLP_AVG	Between Groups	7.773	6	1.295	1.293	.273
	Within Groups	66.143	66	1.002		
	Total	73.916	72			
CDP_AVG	Between Groups	9.560	6	1.593	1.765	.120
	Within Groups	59.567	66	.903		
	Total	69.127	72			
BUD_AVG	Between Groups	17.706	6	2.951	2.547	.028
	Within Groups	76.458	66	1.158		
	Total	94.164	72			
HR_AVG	Between Groups	14.497	6	2.416	2.443	.034
	Within Groups	66.254	67	.989		
	Total	80.751	73			
COM_AVG	Between Groups	6.867	6	1.145	1.164	.336
	Within Groups	65.855	67	.983		
	Total	72.722	73			
IND_AVG	Between Groups	5.341	6	.890	.873	.520
	Within Groups	66.264	65	1.019		
	Total	71.605	71			
BEN_AVG	Between Groups	5.606	6	.934	1.044	.405
	Within Groups	59.065	66	.895		
	Total	64.671	72			
PAR_AVG	Between Groups	9.294	6	1.549	1.887	.096
	Within Groups	54.994	67	.821		
	Total	64.288	73			
SUP_AVG	Between Groups	6.892	6	1.149	1.277	.280
	Within Groups	59.348	66	.899		
	Total	66.240	72			
EVA_ARG	Between Groups	4.412	6	.735	.879	.515
	Within Groups	55.186	66	.836		
	Total	59.598	72			
FEED_AV	Between Groups	10.439	6	1.740	1.604	.160
	Within Groups	71.568	66	1.084		
	Total	82.007	72			
BUS_AVG	Between Groups	8.115	6	1.353	1.502	.192
	Within Groups	57.614	64	.900		
	Total	65.729	70			
INNO_AVG	Between Groups	7.856	6	1.309	1.456	.208
	Within Groups	56.666	63	.899		
	Total	64.521	69			

- ขนาดองค์การ

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TNA_AVG	Between Groups	7.454	5	1.491	1.414	.230
	Within Groups	71.695	68	1.054		
	Total	79.149	73			
TLP_AVG	Between Groups	7.142	5	1.428	1.461	.214
	Within Groups	66.469	68	.977		
	Total	73.611	73			
CDP_AVG	Between Groups	4.106	5	.821	.822	.538
	Within Groups	67.902	68	.999		
	Total	72.008	73			
BUD_AVG	Between Groups	13.907	5	2.781	2.296	.055
	Within Groups	82.377	68	1.211		
	Total	96.284	73			
HR_AVG	Between Groups	8.404	5	1.681	1.600	.172
	Within Groups	72.501	69	1.051		
	Total	80.905	74			
COM_AVG	Between Groups	9.735	5	1.947	2.097	.076
	Within Groups	64.060	69	.928		
	Total	73.795	74			
IND_AVG	Between Groups	8.628	5	1.726	1.847	.116
	Within Groups	62.592	67	.934		
	Total	71.220	72			
BEN_AVG	Between Groups	3.800	5	.760	.878	.501
	Within Groups	58.862	68	.866		
	Total	62.662	73			
PAR_AVG	Between Groups	9.000	5	1.800	2.156	.069
	Within Groups	57.598	69	.835		
	Total	66.599	74			
SUP_AVG	Between Groups	4.567	5	.913	.976	.439
	Within Groups	63.639	68	.936		
	Total	68.206	73			
EVA_ARG	Between Groups	4.661	5	.932	1.130	.353
	Within Groups	56.105	68	.825		
	Total	60.765	73			
FEED_AV	Between Groups	3.627	5	.725	.623	.683
	Within Groups	79.210	68	1.165		
	Total	82.838	73			
BUS_AVG	Between Groups	3.790	5	.758	.798	.555
	Within Groups	62.709	66	.950		
	Total	66.499	71			
INNO_AVG	Between Groups	2.925	5	.585	.588	.709
	Within Groups	64.692	65	.995		
	Total	67.616	70			

ภาคผนวก ก.

รายชื่อขององค์การที่ได้ทำการแจกแบบสอบถาม

1. ธนาคารกสิกรไทย
2. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
3. ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)
4. ธนาคารแห่งประเทศไทย
5. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
6. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
7. บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป
8. บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่นส์ จำกัด
9. บริษัท อะไลอင်းซ์ รีไฟนิง จำกัด
10. บริษัท กรีนสปอต (ประเทศไทย) จำกัด
11. บริษัท คอนโทรล คาต้า จำกัด
12. บริษัท คอมเวอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด
13. บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)
14. บริษัท นิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด
15. บริษัท ไฟร์ชวอเตอร์เฮาร์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด
16. บริษัท ยูไนเต็ดคอมมูนิเคชั่น อินดัสตรี (มหาชน) จำกัด
17. บริษัท โรยัลเอนด์ซันอัลลายแอนซ์ประกันภัย จำกัด
18. บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด
19. บริษัท อาร์ แอนด์ แอสโซซิเอต จำกัด
20. บริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
21. บริษัท แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด
22. บริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด พิพัฒน์พงศ์ จำกัด
23. บริษัท คาร์ตัน ออปติคัล (สยาม) จำกัด
24. บริษัท ขอร์ค แอร์คอนดิชันนิง แอนด์ รีฟริจเจอร์ชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
25. บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด
26. บริษัท บอดี แฟชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
27. บริษัท สุรัตน์ค้าส่งวัสดุ จำกัด
28. บริษัท ปรินทร จำกัด
29. บริษัท เอเพ็ค พลาสติกส์

30. บริษัท คลาเรียนท์ เคมีคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
31. บริษัท สยามกลการอะไหล่ จำกัด
32. บริษัท อโนชากรุ๊ป
33. บริษัท เซอร์วิค เคมีคอล จำกัด (มหาชน)
34. บริษัท สตาร์ฟิช จำกัด
35. บริษัท บริลเลียนท์ เอาร์ท โซลูชัน จำกัด
36. บริษัท เกทส์ ยูนิทิตะ (ประเทศไทย) จำกัด
37. บริษัท จัสมิน อินเตอร์เนชันแนล จำกัด (มหาชน)
38. บริษัท ทีโอ โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด
39. บริษัท วาย เอ็ม เอฟ อินเตอร์เนชันแนล (ไทย) จำกัด
40. บริษัท บริหารและพัฒนาเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จำกัด (มหาชน)
41. บริษัท ดีดีเค (ประเทศไทย) จำกัด
42. บริษัท อะลือท เซอร์วิสเซส จำกัด
43. บริษัท ที ซี ฟาร์มaceutิคอล อุตสาหกรรม จำกัด
44. บริษัท ไอเอ็นจีประกันภัยชีวิต จำกัด
45. บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด
46. บริษัท พีพีจี โคทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด
47. บริษัท เวชธานี จำกัด (มหาชน)
48. บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด
49. บริษัท เฟลปส์ คอจด์ ไทยแลนด์ จำกัด
50. บริษัท เคเอสบี พัมป์ จำกัด
51. บริษัท อินเตอร์ สตีวีโคริง จำกัด
52. บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)
53. บริษัท คาโปรแลคตัมไทย จำกัด (มหาชน)
54. บริษัท แคทไวเลอร์ไอ โอ ดีไวเซส (เอเชีย) จำกัด
55. บริษัท กรีน ไฟเบอร์เทค จำกัด
56. บริษัท เพอร์ซันนอลพลัส จำกัด
57. บริษัท พาราวิเนเซอร์ จำกัด
58. บริษัท ไทยซอนต้า แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
59. บริษัท อุตสาหกรรมวิวัฒน์ จำกัด
60. บริษัท โรงพยาบาลพญาไท 1
61. บริษัท โรแยล ซีรามิค อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)

62. บริษัท ไทยเอเชีย แปซิฟิค บริวเวอรี่ จำกัด
63. บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลป์ไทย จำกัด
64. บริษัท สเตอร์เจบิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
65. บริษัท แอร์โรเฟล็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
66. บริษัท บอดี แฟชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
67. โรงพยาบาลพญาไท 2
68. บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง (มหาชน) จำกัด
69. บริษัท พานาโซนิค (ประเทศไทย) จำกัด
70. บริษัท อินเตอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
71. บริษัท ทะเลไทยขนส่ง จำกัด
72. บริษัท วีก้าบอลส์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
73. บริษัท เอ็นโดไทย จำกัด
74. บริษัท บางปะกง อีควิปเมนต์ จำกัด
75. บริษัท วีก้าบอลส์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
76. บริษัท ที.ซี.ฟาร์มาซูติคอล อุตสาหกรรม
77. บริษัท ดับเบิลโพน จำกัด
78. บริษัท อัคราไมนิ่ง จำกัด
79. บริษัท อีซี่บาย จำกัด (มหาชน)
80. บริษัท เบลวอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
81. บริษัท แอร์โรเฟล็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
82. บริษัท ยูนิไลฟ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
83. บริษัท ไมเร็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
84. บริษัท น้ำตาลของแก่น จำกัด (มหาชน)
85. บริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
86. บริษัท สยามเฮลท์แคร์ จำกัด
87. บริษัท เอเวอร์กรีนคอนเทนเนอร์ เทอร์มินัล (ประเทศไทย) จำกัด
88. บริษัท นำมันกาลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด
89. บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
90. บริษัท โดชิปากอมซุมเมอร์โรดคัส (ประเทศไทย) จำกัด

ภาคผนวก ง.

ผู้เข้าร่วมการประชุมการเผยแพร่มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวันที่ 24 มกราคม
พ.ศ. 2549 ณ โรงแรมโนโวเทล สยามสแควร์

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล | บริษัท กระจกไทยอาชาสี |
| 2. ที่ปรึกษาอาวุโส | บริษัท วัตสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด |
| 3. หัวหน้าแผนกบุคคล | บริษัท เฟิสท์เฮาส์ จำกัด |
| 4. ผู้จัดการบริหารทรัพยากรบุคคล | บริษัท ไลอ้อน จำกัด |
| 5. ผู้จัดการแผนกบุคคลและธุรการ | บริษัท สยามทบพัน แพคเกจจิ้ง จำกัด |
| 6. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลและธุรการ | บริษัท สยามทบพัน แพคเกจจิ้ง จำกัด |
| 7. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล | บริษัท ยูพีเอส พาร์เซล ดีลิเวอรี่ เซอร์วิส จำกัด |
| 8. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล | บริษัท ยูพีเอส พาร์เซล ดีลิเวอรี่ เซอร์วิส จำกัด |
| 9. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ | บริษัท หลัทธิพย์ไทยพาณิชย์ จำกัด |
| 10. ผู้จัดการส่วนบุคคล | บริษัท อินเทอร์เน็ตชั่นแนล แลบบอราทอรี จำกัด |
| 11. ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล | บริษัท เทลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น |
| 12. ผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนการสำนักงาน | บริษัท โปรดักส์ คอนเซาแตนท์ จำกัด |
| 13. ผู้จัดการฝ่ายธุรการ | บริษัท ไทยอาชาสี เคมีภัณฑ์ จำกัด |
| 14. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล | บริษัท ห้างเทพนครพาณิชย์ |
| 15. เจ้าหน้าที่ทรัพยากรอาวุโส | บริษัท ผลิตไฟฟ้า (มหาชน) จำกัด |
| 16. หัวหน้ากองการพนักงาน (ตัวแทน) | สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ |
| 17. หัวหน้าแผนกพัฒนาพนักงาน | สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ |
| 18. ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล | ธนาคาร ซิตี้แบงก์ เอ็นเอ |
| 19. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล | ธนาคาร ซิตี้แบงก์ เอ็นเอ |
| 20. ผู้วิเคราะห์ | ธนาคารแห่งประเทศไทย |
| 21. ผู้บริหารทีม | ธนาคารแห่งประเทศไทย |
| 22. วิชาการผู้จัดการส่วนพัฒนาบุคลากร | ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อย |