

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การเสนอเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นความรู้หรือองค์ความรู้และแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ซึ่งมีแนวคิดต่างๆ และเอกสารที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ในการศึกษาความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านต่างให้ความสนใจ ซึ่งคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

Arther M. Whitehill, Jr ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น การฝึกอบรมและการให้การศึกษา คือฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน และให้การศึกษาคือทำให้ความรู้เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถรับเข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ได้ คำว่าการศึกษา Whitehill ได้กล่าวไว้กว้างๆครอบคลุมถือว่าเป็นการให้ความรู้ การที่ทรัพยากรมนุษย์ศึกษาวิธีการบริหารงานในองค์การ หรือฝึกงานในหน้าที่การงานใหม่ที่สูงขึ้น ซึ่งถือว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นการให้ความรู้ แม้การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) และการขยายคุณค่าของงาน (Job Enrichment) ก็ถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะกิจกรรมดังกล่าวเป็นการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และเป็นการเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษางานในความ

รับผิดชอบของตนเพิ่มเพื่อให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น สามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ด้วยความหมายดังกล่าว Whitehill มองแต่เพียงที่งานเป็นหลัก

William G. Scott และ Terrence R. Michell ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้ดี ซึ่งในความหมายดังกล่าวมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

Edwin Flippo ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการในการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ทักษะ หรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติ

Harbison F.H. และ Myers, C.A. ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการของการเพิ่มความรอบรู้ ทักษะ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในสังคม สำหรับในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ ในด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การเตรียมทรัพยากรมนุษย์สำหรับการเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการการเมืองในระบอบประชาธิปไตย

แรนดี แอล เดลิโมน และคณะ (Desimone and others, 2007:7) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการการศึกษาต่อเนื่องที่มีมนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา โดยสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler 1992: 2) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคมเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรม (Training) เป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มุ่งไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน
2. การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่มิได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

จิระ หงส์ถาวร (2537:7) มีความเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย สร้างความรู้ สร้างประสบการณ์ สร้างทักษะให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ

สุปราณี ศรีฉัตรเกษิม (2524:1) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กรจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติอย่างค่อนข้างถาวร อันจะอำนวยประโยชน์ให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

จากแนวคิด ทฤษฎีและหลักการที่นักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้นได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้นั้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบขององค์กรที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติในทางที่ดีต่อองค์กร ด้วยการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง และอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากบุคลากรนับว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กร และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมถอยได้ องค์กรต้องการได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากรขององค์กรเป็นอย่างมาก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร เช่น สามารถทำให้้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการจ้างพนักงานทั้งภายในและต่างประเทศ ทำให้้องค์กรสามารถจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามที่ต้องการโดยพยายามจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตามที่ต้องการได้ ทำให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย้องค์กรรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจัดจัดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน และสามารถทำให้้องค์กรสามารถจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับ้องค์กรได้อย่างเต็มความสามารถซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดของ้องค์กร เป็นต้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อบุคลากร เช่น ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มระดับความสามารถทำให้บุคลากรสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ เทคโนโลยีตามสภาพแวดล้อมสมัยใหม่ให้ได้ทันเวลาและเหตุการณ์ เมื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว่อมทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อผู้บังคับบัญชาของตน เป็นการส่งเสริมทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานบุคลากรได้เป็นอย่างดี เป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคลากรภายหลังจากได้รับการพัฒนาเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวบุคลากร องค์กรควรจัดกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น เพื่อพัฒนาตัวบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่เปิดให้บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการด้วยกัน ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์ขององค์กรดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้และความสามารถ หลังจากได้ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมาแล้ว ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานดีและมีคุณภาพซึ่งจะมีผลตอบแทนตามมา ได้แก่ การได้รับการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้า เป็นต้น

1.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ และองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่ได้รับมอบหมายทุกคนจะตระหนักและคำนึงถึง หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (เชาว์ โรจนาแสง 2544:162-164)

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการมีศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา :

ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์หรือผู้รับผิดชอบจะต้องชี้แจง ทำความเข้าใจ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการพัฒนา และให้ความสำคัญกับทฤษฎีการเรียนรู้สมัยใหม่ โดยมุ่งไปสู่การเรียนรู้อย่างมีความสุข ทำให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเข้ารับการพัฒนาต่อไป

2. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการส่งเสริมและสนับสนุนผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีการอภิปรายและการเปลี่ยนข้อคิดเห็นอย่างกว้างขวาง โดยวิทยากรผู้รับเชิญเป็นผู้มีประสบการณ์มีความรู้ ความสามารถสูงและสามารถสร้างบรรยากาศในการชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมที่ต้องใช้สมองและสติปัญญาโดยทั่วไป จะใช้วิธีการและประสบการณ์ที่เป็นแบบแผนโดยทั่วไป ดังนี้

2.1 สร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยการกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ที่กำหนดขึ้นอย่างใกล้ชิดและที่กำหนดขึ้นอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

2.2 สร้างกระบวนการที่ก่อให้เกิดความคิด โดยฝึกปฏิบัติให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติกับองค์กรโดยส่วนรวม

2.3 วิทยากรป้อนคำถามหรือตั้งคำถามหรือประเด็นปัญหาขึ้นมา เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนแสดงความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ตามมุมมองของบุคลากรแต่ละคน

2.4 วิทยากรสร้างสถานการณ์จำลองขึ้นมา แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาดังกล่าว

3. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อสำคัญๆที่จะพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมของวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบเป็นการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อสำคัญๆ ที่จะต้องพัฒนาและฝึกอบรม โดยวิธีการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีโดยอาจจะแจกเอกสารแนะนำทาง หรืออธิบายขอบเขตเนื้อหาหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาฝึกอบรม เป็นต้น

4. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในระดับสูงเสมอ

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ และมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือวิทยากรควรเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในระดับสูงเสมอ

4.1 โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.2 โดยวิธีการสร้างบรรยากาศในระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง สนุกสนาน

4.3 โดยวิธีการจัดให้มีการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา

4.4 โดยวิธีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอๆ

4.5 โดยใช้ระบบการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น

4.6 โดยวิธีการเอาสื่อ โสตทัศนอุปกรณ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดองค์ความรู้ และวิชาการให้มากขึ้น

5. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นหรือเรื่องที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นการสร้างความเข้าใจในทุกๆเรื่อง ที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุผลสำเร็จได้

6. หลักการเน้นย้ำ

หมายถึงการกล่าวซ้ำหรือพูดซ้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยวิทยากร เพื่อเป็นการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าใจประเด็นสำคัญๆ เพื่อป้องกันการหลงประเด็น โดยการอธิบายหรืออภิปรายโดยวิทยากร หรือโดยใช้โสตทัศนอุปกรณ์ต่างๆ

7. หลักการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และเพื่อจะได้ทราบปัญหาอุปสรรค และความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยหลักการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เน้น 4 ด้าน คือ

7.1 การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เพื่อทราบถึงความพึงพอใจวิทยากรหรือผู้บรรยาย เนื้อหาที่ถ่ายทอด อาหาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7.2 การประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติอย่างน้อยเพียงใด

7.3 การประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินว่าเมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลับเข้าไปทำงานแล้ว มีความสามารถที่จะนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติไปประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด

7.4 การประเมินผลลัพธ์ (Result) เป็นการประเมินว่าองค์กรหรือหน่วยงานได้รับการพัฒนาผลตอบแทน จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คุ้มค่างับค่าใช้จ่ายที่ได้ลงทุนไปหรือไม่ เพียงใด และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างน้อยเพียงใด

1.4 กระบวนการและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือที่เรียกว่า ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

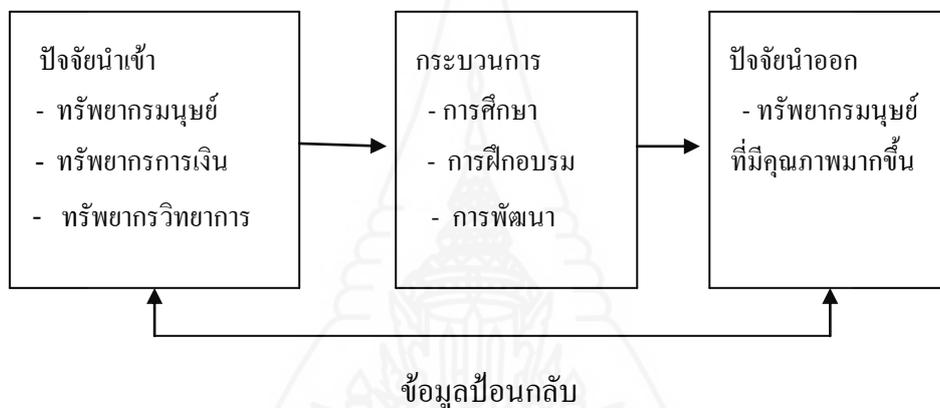
1. การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การกำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลำดับขั้นตอนดังกล่าวนี้ เป็นการแสดงถึงกระบวนการในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่นิยมนำมากำหนดให้บังเกิดแผนพัฒนา เพื่อสามารถสร้างกิจกรรมต่างๆให้สอดคล้องตามความสำคัญและความจำเป็นของบุคลากรต่อองค์การนั้นๆ และนอกจากนี้ยังมีแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินงานพัฒนาในแต่ละช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จึงควรพิจารณาแนวคิดด้านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ โดย ฟิลลิปส์ ซี บาวเมด (Phillip C. Baumel) กล่าวคือ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เริ่มด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีแบบแผน เพื่อให้บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการของตนเอง อันจะนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของบุคคลในสังคม ในระดับชาติหมายถึง การเลื่อนชั้นทางสังคม ในระดับองค์การหมายถึงการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง นำมาซึ่งความเท่าเทียมกันของโอกาสในการทำงานซึ่งเป็นไปตามหลักความเสมอภาคของระบบคุณธรรม คือบุคคลมีความรู้ความสามารถเท่ากันได้มีโอกาสเข้าทำงานเหมือนกัน และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบทำให้องค์การสามารถบรรลุผล ในแง่ความสำคัญ ของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ องค์การทุกองค์การในทุกระดับต้องการความเจริญเติบโต และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการไปตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอดและเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ทนหรือนำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

ดังนั้นเมื่อในองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาสูงขึ้น มีความรู้ ความชำนาญมากขึ้นก็ มักที่จะเกิดความต้องการโครงการใหม่ ๆ ทางการจัดการ

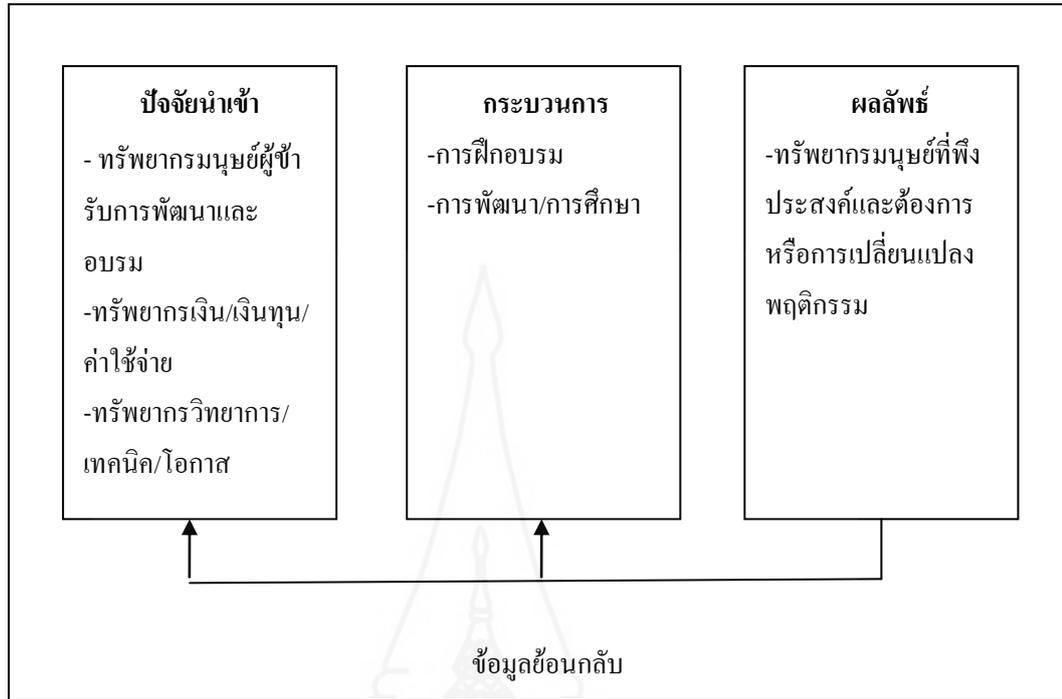
ในการพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถพิจารณาได้จากแนวคิดของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเชิงระบบของ เดวิด อีสตัน กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของระบบของเดวิด อีสตัน อธิบายได้ว่า ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบสำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ คน เงิน และ วิทยาการ กระบวนการแปรสภาพ ซึ่งได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม พัฒนา และปัจจัยนำออกซึ่งได้แก่ คนที่มีคุณภาพ และข้อมูลป้อนกลับได้แก่ ระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเชิงระบบ (เดวิด อีสตัน)

นอกจากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการ หรือระบบ วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นยังมีแนวคิด และทฤษฎีที่กล่าวถึง กระบวนการและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกประการหนึ่งที่มีความสอดคล้องกันกับทฤษฎีข้างต้น ดังนี้

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบริหารขององค์กรควรพิจารณาจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมกิจกรรมโดยการพิจารณา และจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ครบวงจรโดยไม่มีข้อบกพร่องหรือข้ามขั้นตอน หรือไม่ควรละเว้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า (INPUT) กระบวนการ (PROCESS) ผลลัพธ์ (OUTPUT) โดย (Desimone และ other.2002,89.)

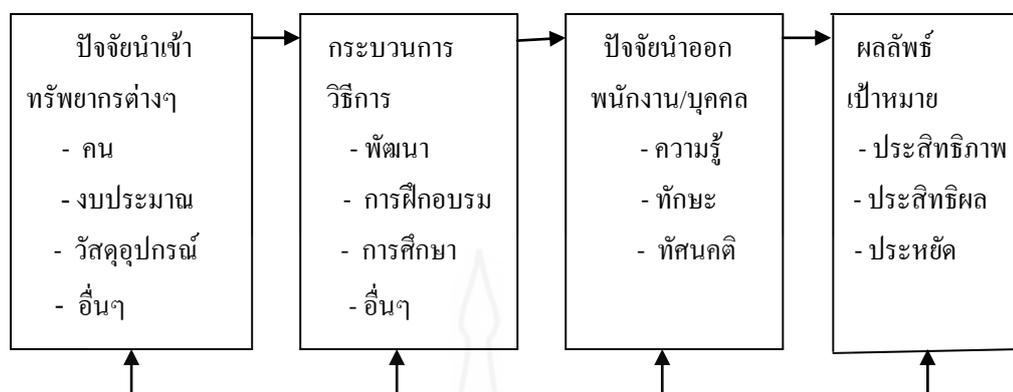


ภาพที่ 2.2 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปรับปรุงจาก Desimone และ other.2002,89.)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

จากแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ ดังกล่าว ข้างต้นนี้ สามารถนำมาบูรณาการตามแนวทางการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับแนวคิด ดังนี้

ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประมวลชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4 (รหัสชุดวิชา 33705) ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ภาพที่ 2.3 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ไตรรัตน์ โภคผลากรณ์)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การภาครัฐและเอกชน ดังปรากฏข้างต้นนี้ ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อื่นๆ กระบวนการหรือวิธีการแปรสภาพได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา ปัจจัยนำออก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะคติที่เกิดจากการแปรรูปจากบุคลากรขององค์การเป็นการนำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ขององค์การ และสามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารจัดการขององค์การในรูปผลผลิตและบริการขององค์การโดยรวมที่มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการประหยัด เป็นต้น

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีด้านกระบวนการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ที่มีความน่าสนใจ ได้รับความนิยมนิยมและมีความสอดคล้องกับการมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler 1992: 2) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคมเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรม (Training) เป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มุ่งไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน
2. การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

ไตรรัตน์ โภคาพลากรณ์ (ผู้เขียนหนังสือ ประมวลชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4 (รหัสชุดวิชา 33705) ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ให้ความเห็นในการจัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการอื่นที่สำคัญ ได้แก่
 - การศึกษา
 - การพัฒนาอาชีพ
 - การให้อำนาจ
 - องค์การแห่งการเรียนรู้
 - การจัดการความรู้

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบที่จะนำมาดำเนินการภายในช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีอยู่หลากหลายตามพัฒนาการของการเรียนรู้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่กล่าวกันเป็นที่นิยมสามารถจัดเป็นกลุ่มกิจกรรมหลักได้เป็น 3 กลุ่มกิจกรรม คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

การเปรียบเทียบถึงการฝึกอบรม การศึกษา และพัฒนาในประเด็น ต่อไปนี้คือ

1. เป้าหมาย 2. วิธีการ 3. สิ่งที่ควรคำนึงถึง

วิธีการดำเนินงาน ประเด็น	การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
เป้าหมาย	- ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับงานที่ทำ	- เตรียมบุคคลเพื่อพัฒนาอาชีพ	- ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับ การพัฒนาองค์กร
วิธีการ	- การฝึกปฏิบัติ - การสอนแนะ ฯลฯ	- การดูงาน ฯลฯ	- เรียนรู้งานอย่างเป็นระบบ - การจัดการโครงการ แลกเปลี่ยน ฯลฯ
สิ่งที่ควรคำนึงถึง	- เป็นค่าใช้จ่าย	- เป็นการลงทุน	- มีความสัมพันธ์กับการ พัฒนาองค์กร

ภาพที่ 2.4 แสดงการเปรียบเทียบ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ในประเด็น เป้าหมาย วิธีการและสิ่งที่ต้องการคำนึงถึง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบหรือกระบวนการหรือวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้อธิบายไว้มีหลายวิธีการด้วยกัน สามารถพิจารณาสรุปอธิบาย วิธีการสำคัญที่องค์กรภาครัฐต่างๆ รวมถึงภาคเอกชน ได้ให้การยอมรับและมักจะจัดให้มีกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนนั้น สามารถพิจารณาได้ 3 วิธีการสำคัญ ในลักษณะการบูรณาการเพื่อใช้สำหรับการศึกษาวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรซึ่งเป็นองค์กรของภาครัฐ ในสังกัดกระทรวงการคลัง ได้แก่

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เริ่มด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยสามารถนำหลักการดังกล่าวมาพิจารณากำหนดเป็นแผนการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรองรับกับภาวะแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในอนาคตได้อย่างดี เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวอยู่ได้อย่างยั่งยืน

1.5 กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ กล่าวเบื้องต้นหมายถึง หนทางไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่ตั้งไว้โดยองค์กร หรือนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้โดยสามารถกล่าวได้เป็นสาระสำคัญดังนี้

William G Scott และ Terrence R. Mitchill เห็นว่า วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น “กระบวนการของกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างให้แต่ละบุคคลก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น รวมทั้งช่วยให้การปรับตัวเข้าปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้ดี”

R. Wayne Pace เห็นว่าวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น “วิธีการและเทคนิคต่างๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการฝึกฝนบุคคลให้รู้จักวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และพัฒนารวมทั้งปรับปรุงตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงวิธีการและเทคนิคการพัฒนาองค์กร (Organization development) และการพัฒนาอาชีพ (Career development) ของทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย”

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้การพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยองค์กร และมีการเลือกใช้วิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ส่วนทรัพยากรหมายถึง ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการเรียนรู้ ซึ่งควรจะได้รับ การสนับสนุนจากองค์กร ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาของพนักงานคนนั้นๆ ทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ข้อมูล เครื่องมือ องค์กร ความรู้ และวิทยาการเป็น

กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พิจารณาแนวคิดของ ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการพิจารณาทรัพยากรการบริหารที่ได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยนำเข้า ได้แก่ คน เงิน งบประมาณ ทุน เวลา อุปกรณ์ เทคโนโลยี ฯลฯ สำหรับการดำเนินกิจกรรมการพัฒนา และในขั้นตอนของกระบวนการแปรสภาพ เพื่อทำการศึกษาวิเคราะห์ ดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงแบ่งไว้ 3 กิจกรรม ตามแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ องค์กรโดยทั่วไปได้มีการดำเนินงานกิจกรรมการพัฒนาดังกล่าวโดยมีอยู่อย่างต่อเนื่องและเป็นที่ยอมรับ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นในอนาคตของผู้เรียน (Learning focused on a future job for the learner) เป็นการเรียนรู้แบบกว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไปไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษา คือ การพัฒนามนุษย์ในองค์รวมสองส่วนที่สำคัญคือกายกับใจ การศึกษาในระยะต้นจึงมุ่งสู่การสร้างความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ทั้งกายใจ ในระยะต่อมาแนวทางการจัดการศึกษาได้แปรเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่ 1) พัฒนาการทางร่างกาย 2) พัฒนาการสังคม 3) พัฒนาการทางอารมณ์ 4) พัฒนาการทางปัญญา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเป็นการจัดบุคลากรให้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (remedial education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (qualifying education) และการศึกษาต่อเนื่องได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

พิจารณาจากเหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้แก่บุคลากร

1. สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคลากรที่ทำงานได้ทันที
2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
4. การได้ประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการ

2.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

สามารถทำการศึกษาโดยได้แบ่งไว้เป็นสาระสำคัญ 2 ประการ คือ

2.3.1 หลักการจัดการศึกษาตามความประสงค์ของบุคลากร

เมื่อบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร บุคลากรย่อมต้องการที่จะได้รับการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งอาจจะหมายถึงการได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองสามารถทำได้หลายวิธี

- 1) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สมัครเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระบบการเรียนการสอนทางไกล ในระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ เป็นต้น
- 2) การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษาทั้งในประเทศและในต่างประเทศ
- 3) การศึกษาตามกลุ่มสนใจต่างๆ เช่น การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ตนสังกัดโดยการควบคุมคุณภาพ หรือ กลุ่มวิชาชีพ และมีการเชิญวิทยากรมาบรรยาย เป็นต้น
- 4) การส่งไปดูงาน หรือให้เข้าร่วมหาความรู้และประสบการณ์กับกลุ่มวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น

2.3.2 หลักการศึกษาตามความประสงค์ขององค์กร

จากเหตุผลที่ว่าสถาบันการศึกษาในระบบไม่สามารถผลิตบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพจนสามารถตอบสนองภารกิจขององค์กรได้ เช่น องค์กรจะมีการจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมโดยกำหนดหลักสูตรการศึกษาในกิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ เมื่อจบหลักสูตรจะมีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นต่อไป โดยแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การศึกษาก่อนปฏิบัติงาน การศึกษาระหว่างการปฏิบัติงานประจำ การศึกษาก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

2.4 กระบวนการและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

รูปแบบของการศึกษา (พิจารณาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545) การศึกษาในปัจจุบันมี 3 รูปแบบที่สำคัญ ได้แก่

1. การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาในระบบเป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน เช่น การศึกษาในระบบชั้นเรียนในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาทั่วไป ควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีการจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ เก่ง ดี มีสุข

การศึกษาในระบบ สามารถแบ่งประเภทตามระดับการศึกษาได้ดังนี้

- 1.1 ระดับปฐมวัย
- 1.2 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.3 ระดับอาชีวศึกษา
- 1.4 ระดับอุดมศึกษา

2. การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม อาทิ การศึกษาของกรมการศึกษานอกโรงเรียน การศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช เป็นต้น

การศึกษานอกระบบ สามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

- 2.1 ประเภทให้ความรู้หรือการศึกษาพื้นฐาน
- 2.2 ประเภทให้ความรู้และทักษะทางด้านวิชาชีพ

3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือ แหล่งความรู้อื่น ๆ อาทิ สนใจเรื่องการเมือง ก็ศึกษาเรียนรู้เรื่องการเมือง เป็นต้น

การศึกษาตามอัธยาศัยสามารถแบ่งประเภทได้ดังนี้

- 3.1 การศึกษาตามอัธยาศัยในวิถีชีวิต
- 3.2 การศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต
- 3.3 การศึกษาตามอัธยาศัยตามธรรมชาติและสังคม
- 3.4 การศึกษาตามอัธยาศัยโดยงานวัฒนธรรม

2.5 กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

ความหมายของกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา หมายถึง การกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้การพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยองค์กร โดยมีการเลือกใช้กิจกรรมการให้มีการศึกษาต่อในสถานการศึกษาต่างๆ หรือจัดขึ้นโดยองค์กรเอง โดยมุ่งผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวังในอนาคตได้อย่างดี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาจากภายในองค์กร

มีแนวทางในการดำเนินการ คือ เป็นการจัดการให้มีหน่วยงานภายในองค์กรทำหน้าที่จัดบริการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรขึ้นใช้เอง โดยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นไปตามโอกาสและความต้องการของแต่ละบุคคล และผู้บริหาร หัวหน้างาน จะต้องทำหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเองและจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความรู้อีกที่จะพัฒนาตนเอง เมื่อองค์กรโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จะเป็นผู้ดำเนินการพิจารณาถึงจุดอ่อนจุดแข็งตามระบบวิธีการที่กล่าวข้างต้นนี้ เพื่อสามารถนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา ตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้เป็นอย่างดี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาที่จัดขึ้นภายนอกองค์กร มีแนวทางในการดำเนินการ คือ

1. ให้การศึกษาต่อไปโดยไม่มีผลกระทบต่องานประจำ
2. ให้การศึกษาต่อเต็มเวลา
3. ให้การศึกษาต่อบางเวลา
4. ให้โอกาสเพิ่มพูน ความรู้และประสบการณ์โดยการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

และศึกษาดูงาน

การศึกษาแนวทางหรือการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาได้จากที่กล่าวถึงโดยทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จะมีการนำแนวคิดเรื่องระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) (ดังภาพที่ 2.3)

ในการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา จึงเป็นการศึกษาวิเคราะห์ตามแนวคิดเชิงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พิจารณาจากหลักการในด้านเทคนิควิธีการเป็นขั้นตอนของกระบวนการแปรสภาพ (Process) โดยการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ด้วยการศึกษา โดยทั่วไปองค์การสามารถดำเนินการโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งเน้นทำการศึกษาแนวทางหรือกลยุทธ์ในการศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาของกรมสรรพากร พิจารณาจากการที่กรมฯ ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าศึกษาต่อในระบบ ที่สถานศึกษาโดยทั่วไปได้มีการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

การศึกษาต่อในระบบ การเรียนการสอนที่มีการจัดขึ้นในเวลาราชการในสถานศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

การศึกษาต่อในระบบ การเรียนการสอนที่มีการจัดขึ้นนอกเวลาราชการ เรียนในวันเสาร์ และวันอาทิตย์ หรือการเรียนในระบบทางไกลจากสื่อการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม (Training)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน (Learning focused on the present job of the learner) ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาขององค์การเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ 3 ประการ คือ ประการแรกความรู้บกพร่อง ประการสองทักษะบกพร่อง ประการที่สามทัศนคติบกพร่อง การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ องค์การบางอย่างสามารถแก้ไขได้ด้วยการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงานและวิทยาการสมัยใหม่ แต่องค์การบางอย่างเกิดจากพฤติกรรมของคนไม่เอื้ออำนวย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคลากรพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งอื่น ๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน (จกกลณี ชุตินาเทวินทร์, 2544 :1)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์การที่จะพัฒนาบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การเป็นการ

เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ชัยญา ผลอนันต์, 2546 : 48)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ในอันที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงาน และร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้ตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Burusphat,1996:97)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้มีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน (Wayne, 1996 : 2545)

สถาบันฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนแห่งสหรัฐอเมริกาและแคนาดา (Civil Service Assembly of America and Canada) ให้ความหมายว่า “การฝึกอบรมคือกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติต่างๆ ซึ่งจะมีขึ้นในปัจจุบันและอนาคต”

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization) ได้กล่าวสรุปความหมายว่า “การศึกษาอบรม หมายถึง กระบวนการในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงาน และเปลี่ยนแปลงเจตคติ (ทัศนคติ) ของคนในทางที่ดี”

Goldstein (1993) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

Edwin B Flippo (1996) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการของการสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่คนงานแต่ละคนในขอบเขตหน้าที่เฉพาะอย่าง

การจัดให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติม ได้ฝึกฝนทักษะ และปรับทัศนคติในหลักสูตรต่างๆ ที่องค์กรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น โดยเป็นการมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงาน

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ความสามารถ

ด้านขวัญกำลังใจ และด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด และเป็นกลไกสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรหรือหน่วยงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพด้านความรู้ความสามารถ พอที่จะแข่งขันกับโลกภายนอกได้ ซึ่งเรื่องนี้ จอร์จ โป็ค และ เดวิด ทอมสัน (Boak and Thomson, 1998 : 112) ได้แสดงทัศนะว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือองค์กรหรือสถานที่ที่มีการปรับตัวกันอย่างต่อเนื่องในศักยภาพของตน เพื่อสร้างสรรค์ประสิทธิผลของงานที่บุคลากรนั้น ๆ มีความปรารถนาอยากจะทำให้เกิดขึ้น โดยองค์กรหรือสถานที่นั้น จำเป็นจะต้องให้การดูแลเอาใจใส่ และระดมพลังเพื่อบุคลากรจะได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันกับสภาวะการที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการฝึกอบรมถือเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ดังกล่าว และมีความสำคัญอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กรที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การฝึกอบรมนอกจากจะให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเทคนิค วิชาการ และความชำนาญการเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรแล้ว การฝึกอบรมยังเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถแก้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วย เช่น ปัญหาความขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจ ปัญหาสัมพันธภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ปัญหาด้านทัศนคติ และปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยอาศัยเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ดีจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้มีคุณภาพพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรได้ทั้งทางตรง และทางอ้อม

การฝึกอบรม ถือเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการที่จะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร รวมทั้งมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา ดังนั้น การศึกษาถึงความสำคัญของการฝึกอบรม จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้จากการศึกษาว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อทุกองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมปฏิบัติงานถูกต้อง ลดความผิดพลาด ลดต้นทุน และหลีกเลี่ยงการสูญเสียลง

2. เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่งานของตน และรู้จักองค์การมากขึ้น สร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร จึงลดการลาออกหรือการขาดงานของบุคลากร

3. ช่วยลดการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมมีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ ไม่จำเป็นที่จะต้องให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องเสียเวลาในการชี้แนะและให้คำแนะนำตลอดเวลา

4. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมมีความรู้ความสามารถและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลด้านขวัญกำลังใจ ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งาน

5. ช่วยยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นระบบการบริหาร ลักษณะงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ บุคลากรมีความจำเป็นต้องได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง

6. ช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เพื่อสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร ให้มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ว่าจะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ซึ่งการที่จะสามารถดำเนินการฝึกอบรมจนบรรลุผลสำเร็จดังกล่าวได้จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

3.3.1 ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจในการเรียนรู้เสียก่อนจึงจะยอมรับการศึกษาอบรมด้วยดี

3.3.2 การจัดฝึกอบรมควรต้องจัดให้สนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม

3.3.3 การฝึกอบรมเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชา

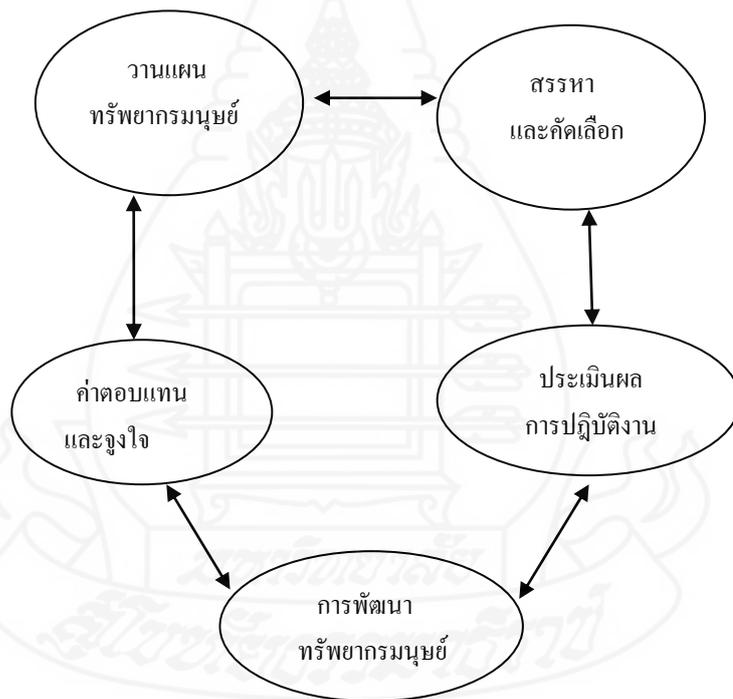
3.3.4 การฝึกอบรมควรมีลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะสามารถเรียนรู้ได้

3.3.5 บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมย่อมสามารถเรียนรู้ได้โดยให้ผู้อื่น ครอบงำหรือแสดงวิธีเป็นตัวอย่างให้ดูก่อน แต่วิธีที่ดีที่สุดก็คือการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติภายใต้การควบคุมแนะนำ

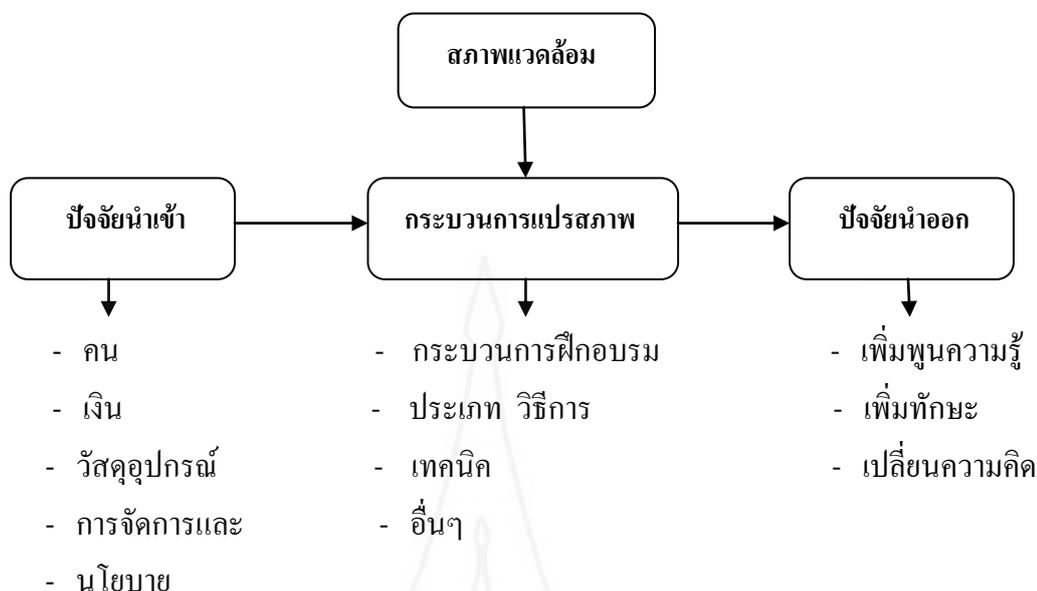
3.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง "กระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้"

กล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการ (Process) กิจกรรม (Activity) กรรมวิธี (method) หรือ เครื่องมือ (tool) ของผู้บริหารในอันที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการใช้ (utilization) และการพัฒนา (development) ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ จึงอาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นระบบย่อย (subsystem) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบย่อย ดังกล่าว (อ.เสนห์ จุ้ยโต)



ภาพที่ 2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นระบบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบการฝึกอบรม

3.4.1 กระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 กิจกรรม

- 1) การวิจัย
- 2) การวางแผน
- 3) การดำเนินการฝึกอบรม
- 4) การประเมินผลการฝึกอบรม
- 5) การพัฒนาการฝึกอบรม

3.4.2 ประเภทของการฝึกอบรม

การพิจารณาการแบ่งประเภทการฝึกอบรม การจำแนกประเภทการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้หลากหลายประเภท แล้วแต่ว่าจะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำแนกประเภท เช่น ถ้าใช้เกณฑ์การจัดประสบการณ์การฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 2 ประเภทได้แก่ การฝึกอบรมในงานและการฝึกอบรมนอกรงาน เป็นต้น

การฝึกอบรมโดยทั่วไปสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) การฝึกอบรมประเภทนี้มีความหมายเป็น 2 นัยด้วยกัน คือ

นัยแรก หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรแล้ว แต่องค์การต้องการในบุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว

นัยที่สอง การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง การศึกษาอบรมในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาชีพทั้งหลาย เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ การบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้ไม่ว่าจะมีความหมายใดนัยใดก็ตาม มีวัตถุประสงค์สำคัญเช่นเดียวกัน คือ มุ่งต้องการฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมิได้เข้าทำงานอยู่กับองค์การใด ๆ มาก่อนเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป และเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้แล้ว ย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction Orientation) การฝึกอบรมประเภทที่ 2 นี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อร่วมงาน สิทธิหรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับ ตลอดจนระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแต่เริ่มแรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ความได้โดยง่ายและอย่างถูกต้อง โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มีวิธีดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ

(1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น ลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น คือ เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และมีจำนวนน้อย ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ใดผู้หนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการฝึกอบรมปฐมนิเทศ โดยทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือแนะนำในด้านต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นนี้มักจะกระทำในระยะเริ่มแรกที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับตำแหน่งใหม่ โดยมีระยะเวลาไม่ยาวนานนัก และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ง่าย จึงควรกระทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการหรือมีลักษณะเป็นส่วนตัวให้มากที่สุด

(2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการ หลังจากที่ได้จัดการปฐมนิเทศขั้นต้นเสร็จสิ้นแล้ว และจำนวนผู้ที่เข้ารับการปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้มากพอสมควร

มูลเหตุที่ต้องจัดปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้อีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากได้ค้นพบความจริงประการหนึ่งว่า ผู้ที่เข้าทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่ยังมีความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอีกเป็นจำนวนมาก ถึงแม้ว่าจะไม่ผ่านการปฐมนิเทศขั้นต้นแล้วก็ตาม จึงเป็นผลทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของตนขึ้นได้ นอกจากนี้การปฐมนิเทศขั้นต้นก็กระทำภายในระยะเวลาอันสั้น ไม่มีแนวทางและมาตรฐานที่แน่นอนจึงมีความจำเป็นจะต้องจัดการปฐมนิเทศอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ในมาตรฐานเดียวกัน

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training) บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์การ ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ด้วยเหตุนี้ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว จึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์การอยู่แล้วเท่านั้น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับองค์การมานานแล้วเท่าใด ในปัจจุบันนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว เป็นสิ่งที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกองค์การ การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภท คือ

(1) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากร ได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานโดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ที่อยู่จริง ทั้งนี้โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และการแนะนำของผู้สอนงานหรือผู้ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมรูปแบบนี้อาจจัดเป็นกลุ่มก็ได้ โดยในระยะแรก กำหนดให้ทุกคนรับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติทั่ว ๆ ไป พร้อมกันก่อน และอาจมีการแสดงสาธิตหรือทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดให้แต่ละคนแยกกันไปทดลองปฏิบัติด้วยตนเองตามลำพัง ภายใต้การติดตามดูแลของผู้สอนงาน ซึ่งถ้าหากพบความผิดพลาด จะได้รับการแก้ไขและชี้แจงให้เข้าใจถึงสิ่งที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ต่อจากนั้นก็ให้ทดลองปฏิบัติอีก ซ้ำกันหลาย ๆ ครั้ง จนมั่นใจได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานนั้นได้เองอย่างถูกต้องแล้งจึงถือได้ว่าการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

(2) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง เนื่องจากการจัดสร้างห้องทดลองปฏิบัติการต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงไม่สามารถสร้างได้เป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมประเภทนี้จึงมักจะจัดขึ้นเพื่อสอนแนะการทำงานง่าย ๆ เช่น งานเสมียนพนักงาน งานการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ประจำสำนักงาน เป็นต้น และมักจะจัดภายในระยะเวลาสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรมบุคลากรเป็นจำนวนมากได้ภายในเวลาอันจำกัด

(3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

(4) การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือ โอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม เช่น มีขอบเขตหน้าที่และรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น กรณีเช่นนี้ องค์กรต่าง ๆ จึงมักนิยมจัดโครงการฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้นให้แก่ผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรได้ว่า เมื่อบุคคลนั้นเข้ารับตำแหน่งใหม่แล้ว จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีต่อองค์กรในที่สุด

การฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม ซึ่งความต้องการด้านการฝึกอบรม หมายถึง สภาพความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน ยังมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายแรกมา ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมก็มีมาก นั่นคือปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมหรือวิธีอื่น

วิธีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม สามารถกระทำได้ด้วยการสังเกต การสำรวจ การสัมภาษณ์ การให้แบบสอบถาม การวิเคราะห์งาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประเมินการปฏิบัติงาน เมื่อมีการวิเคราะห์ความต้องการได้เรียบร้อยแล้ว ก็ทำการวางแผนเตรียมการฝึกอบรมโดยการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาสาระ วัตถุประสงค์ เทคนิควิธีการ สื่อ และเวลาที่ใช้ในการอบรมต่อไป การวางแผนเตรียมการที่ดีจะต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรม แผนการสอนวิทยากรให้เหมาะสมต่อไป เมื่อวางแผนเตรียมการเสร็จสิ้นก็เข้าสู่การดำเนินการ

ฝึกอบรม หรือจัดฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและขั้นสุดท้าย ก็ทำการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมต่อไป

1) ประเภทการฝึกอบรมแบ่งตามผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม สามารถพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

(1) การฝึกอบรมในองค์กร (In-house Training) องค์กรจัดขึ้นเอง โดยมอบหมายให้หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงาน ซึ่งหน่วยงานฝึกอบรมขององค์กรเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร และมีการกำหนดเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร

(2) การฝึกอบรมจากภายนอก เป็นสิ่งที่องค์กรไม่ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมขึ้นเอง เป็นการว่าจ้างหน่วยงานฝึกอบรมจากภายนอกให้เป็นผู้บริหารจัดการฝึกอบรมแทนทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน หรืออาจเป็นการที่บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก

2) ประเภทของการฝึกอบรมแบ่งตามเทคนิคการฝึกอบรม

ความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

กรีซ อัม โทซัน ได้อธิบายไว้ว่า หมายถึงวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ ได้ให้คำจำกัดความว่า เทคนิคการฝึกอบรมคือวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะที่ถูกต้องเหมาะสม และ หรือเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์

เทคนิคการฝึกอบรมหมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทที่เน้นบทบาทของผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

1.1 การบรรยาย เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยวิทยากรจะมีอิทธิพลทางความคิดต่อผู้เข้ารับฟังการบรรยายโดยตรง ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของ

วิทยากรเป็นสำคัญ เช่น มีความสามารถในการถ่ายทอด มีการใช้สื่อประกอบการบรรยายที่เหมาะสม มีความรู้ความ สามารถในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี เป็นสื่อสารทางเดียว

1.2 การอภิปรายเป็นคณะ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิมาอภิปรายแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับฟังการอภิปรายเกิดมุมมองใหม่ และแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนกับผู้อภิปรายได้ และพิธีกรรมความสามารถในการดำเนินรายการ

1.3 การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ มากขึ้น แต่ไม่เหมาะสมกับการอบรมที่มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมาก เนื่องจากสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และไม่สามารถใช้ได้กับการฝึกอบรมในตำแหน่งทางการบริหาร

1.4 การสอนงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานจริง สามารถใช้ได้กับงานทุกระดับ แต่วิทยากรผู้สอนจะต้องมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวอย่างแท้จริง มิเช่นนั้นจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ไม่ถูกต้อง

1.5 การประชุมทางวิชาการ มีลักษณะคล้ายการอภิปรายเป็นคณะแต่จะเน้นหัวข้อ ที่เป็นวิชาการเป็นสำคัญ เมื่อเสร็จสิ้นการนำเสนอผลงานทางวิชาการจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับฟังได้ซักถามปัญหาต่างๆ ทำให้ผู้เข้ารับฟังได้ซักถามปัญหาต่างๆ ทำให้ผู้รับฟังได้รับความคิดและประสบการณ์ทางวิชาการที่หลากหลาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาต่อไปในอนาคต

2. ประเภทที่เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

2.1 การระดมสมอง เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดใดๆ โดยไม่คำนึงถูกผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง

2.2 การประชุมกลุ่มย่อย เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการแล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

2.3 การศึกษากรณีศึกษา เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในรูปของงานเขียน เทปบันทึกเสียง หรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษา อภิปราย รวมไปถึงตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมาก

ที่สุด ภายใต้คำแนะนำของวิทยากร การศึกษากรณีศึกษาอาจให้ศึกษาเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ก็ได้

2.4 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เสมือนจริงโดยกำหนดโครงเรื่องและบทบาทที่กำหนดเสร็จแล้วให้ผู้ดูวิเคราะห์ เสนอแนวทางแก้ปัญหา วิธีนี้เหมาะกับกลุ่มที่กล้าแสดงออกและมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ ตรวจสอบ และแก้ปัญหา

2.5 การสัมมนา เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนกันเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูด ช่วยกันแสดงความคิดเห็นให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

2.6 ทักษศึกษา เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริง ซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี และมีข้อจำกัดคือ เสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินการมาก

2.7 การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงลงมือปฏิบัติ อาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น การปฏิบัตินิยมให้ร่วมกันทำกลุ่มย่อยๆ มากกว่าเป็นกลุ่มใหญ่หรือรายบุคคล

2.8 การฝึกรับรู้ เป็นกิจกรรมการฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่น วิธีการฝึกอบรมจะไม่ใช้การบรรยายหรือบอกเป็นหลักเกณฑ์ แต่ให้นำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็นตัวอย่างสดๆ ร้อนๆ แล้วโยงไปถึงพฤติกรรมอื่นๆ ในขณะที่ปฏิบัติงานในองค์การ

2.9 การฝึกอบรมในงาน เป็นการเรียนรู้งานโดยการสังเกตการทำงานของพนักงานที่มีความชำนาญ และลงมือปฏิบัติจริงตามคำแนะนำของพนักงานเหล่านั้น เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงานจริงภายในระยะเวลาอันสั้น

3.5 กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

ความหมายของกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้การพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยองค์การ และมีการเลือกใช้กิจกรรมการให้

มีการฝึกอบรมโดยรูปแบบพิจารณาจากการแบ่งประเภทของการฝึกอบรมในหลายลักษณะตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

การศึกษาแนวทางหรือการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาได้จากที่กล่าวถึงโดยทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จะมีการนำแนวคิดเรื่องระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) (ดังรูปภาพ 2.3)

ในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม จึงเป็นการศึกษาวิเคราะห์ตามแนวคิดเชิงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พิจารณาจากหลักการในด้านเทคนิควิธีการเป็นขั้นตอนของกระบวนการแปรสภาพ (Process) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม องค์กรสามารถดำเนินการโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม พิจารณาประเภทการฝึกอบรม โดยทั่วไปที่ได้รับความนิยม ได้แก่ 1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) 2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction Or ientation) 3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน (In-service training) และ 4. การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotionnal training) เป็นต้น

การเลือกรูปแบบการฝึกอบรมโดยพิจารณาจาก ประเภทการฝึกอบรมแบ่งตามผู้ดำเนินการฝึกอบรม สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมในองค์กร (In-house Training) โดยองค์กรจัดขึ้นเอง อาจออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเอง จัดในที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงาน มีการเชิงวิทยากรผู้บรรยายจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และอีกประการหนึ่ง คือ การฝึกอบรมจากภายนอก เป็นสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดเอง เป็นการว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกองค์กรมาเป็นผู้ดำเนินการแทน อาจออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเอง มีการจัดฝึกอบรมในที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงาน มีการเชิงวิทยากรผู้บรรยายจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และอีกรูปแบบหนึ่งพิจารณาจาก ประเภทการฝึกอบรมโดยแบ่งตามเทคนิควิธี ได้แก่ ประเภทที่เน้น บทบาทของผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย เป็นรายคณะ การสาธิต การสอนงาน และการประชุมทางวิชาการ เป็นต้น และอีกประเภท คือ ประเภทที่เน้นบทบาทตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ประกอบด้วยวิธีการที่ใช้ ได้แก่ การระดมสมอง การประชุมกลุ่มย่อย การศึกษาคณิศศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การสัมมนา ทักษะศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติ และการฝึกอบรมในงาน เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งเน้นศึกษาแนวทางหรือกลยุทธ์ในการศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมของกรมสรรพากร ศึกษาจากการที่กรมฯ ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมโดยทำการศึกษาและพิจารณารูปแบบการจัดฝึกอบรม ดังนี้

การพิจารณาการจัดฝึกอบรม โดยรูปแบบจากการพิจารณาจาก ประเภทการฝึกอบรมแบ่งตามผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม และการจัดฝึกอบรมโดยพิจารณาจาก ประเภทการฝึกอบรมโดยแบ่งตามเทคนิควิธี โดยให้ผู้ฝึกอบรม/วิทยากรหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางในการการเรียนรู้ตามความเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาเป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนา

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management (KM))

การจัดการความรู้มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกอย่างหนึ่ง ในปัจจุบันมีความนิยมกันเป็นอย่างมากในการจัดองค์กรหรือหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จึงนำการจัดการความรู้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้เริ่มต้นและเป็นที่นิยมอย่างสูงในช่วงปี ค.ศ.1995 – 1996 หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือที่มีชื่อว่า “The Knowledge Creating Company” ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและการกระจายความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ/เอกสาร (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI - Knowledge Conversion ในการอธิบาย ทำให้หนังสือดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา ผู้นำทางธุรกิจมากมายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ อีกทั้งมีการตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับแนวคิดนี้ออกมาเป็นจำนวนมากและได้รับความนิยมต่อมา ได้แก่ “Intellectual Capital ของ Tom Stewart,” “The New Organization Wealth” ของ Karl Erik Sveiby และ “The Ken Awakening” ของ Debra Amimotion (อ้างในปณิตา พันภัย, 2544; 21)

สำหรับในประเทศไทย โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ ได้เริ่มนำการจัดการความรู้ มาเป็นเครื่องมือทางการบริหาร เมื่อมีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกานี้ ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารความรู้ของส่วนราชการในมาตรา 11 โดยมีข้อความว่า

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และข้อมูลข่าวสารสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

และคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3: แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดแผนปฏิบัติ ดังนี้

- สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม
- สร้างความมีส่วนร่วม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในปัจจุบันทุกส่วนราชการ จึงได้นำแนวคิดการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ที่เสนอสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

เรียวโก โทยาม่า (Ryoko Toyama, 1995) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

บริษัทที่ปรึกษาอาร์เทอร์ แอนเดอร์สัน (Arthur Anderson Business Consulting) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

ความรู้ = (คน + ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล)การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Trapp (1999, อ้างอิงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวัง การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

Kucsa (2001, อ้างอิงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไป จะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

Scott.I. Tannembaum (2001, อ้างอิงในปณิตา พันภัย, 2544 : 22) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้

- การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้และเมื่อมีการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีอำนาจได้

- การแบ่งปันความรู้ เพราะถ้าปราศจากการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลวในการแบ่งปันความรู้ที่ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญเพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จ

- การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด

- การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร เพราะการบริหารความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรต่าง ๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 4) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

วิจารณ์ พานิช (2548: 17) ให้ความหมายการจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

ปณิธา พันภัย (2544: 24) ให้ความหมายการจัดการความรู้ ว่ากระบวนการอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการประมวลผล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้างรวบรวมจัดระบบเผยแพร่ ถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

สามารถทำการศึกษาโดยพิจารณาถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ จาก เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้เป็นสาระสำคัญดังนี้

เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนหรือภาครัฐก็ตาม โดย ศ.นพ. วิจารย์ พานิช (2548: 5) ได้กล่าวถึงเป้าหมายการจัดการความรู้มีประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ หรือทุน

ปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

สามารถทำการศึกษาได้โดยการพิจารณาจากผลดีและประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ ดังนี้

1. สร้างนวัตกรรม ซึ่งส่งผลให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด จึงทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน การต่อรอง และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

2. เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นเลิศ (Best Practices) และกระบวนการการทำงานต่างๆ เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

3. เพิ่มศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต การแข่งขัน

4. เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจในการวางแผนและปฏิบัติงานในระดับต่างๆ รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและการแก้ไขปัญหา

5. สามารถนำสินทรัพย์ความรู้มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. เป็นวิธีหรือกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

4.3.1 มุ่งเน้นคนเป็นปัจจัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

4.3.2 ให้ความสำคัญกับความรู้โดยถือว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรที่เรียกว่า ทูทางปัญญา และความรู้จะเป็นประโยชน์ต่อการอยู่รอด และเติบโตขององค์กร

4.3.3 ในขณะที่การจัดการความรู้มุ่งไปที่การค้นหาความรู้หรือระบุถึงความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมีและองค์กรยังขาดแคลนความรู้อะไร จากนั้นจึงดำเนินการตามขั้นตอนเป็นลำดับ

4.3.4 มุ่งเป็นการรวบรวม ประมวล และแจกจ่ายเพื่อเผยแพร่ความรู้โดยที่ยังมิได้มุ่งเน้นการปรับทัศนคติ ความคิด หรือพฤติกรรมการเรียนรู้ แต่มุ่งแปลงความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนไปเป็นความรู้ขององค์กร

4.3.5 มุ่งหมายเพียงการนำเอาผลการวิเคราะห์ลักษณะความรู้ในองค์กร การจัดระบบและหาเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการประมวลเผยแพร่ความรู้ หรือจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมไปถึงการจัดการให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

4.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

จากการที่กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นหนึ่งใน 5 ระบบย่อย ที่จะต้องดำเนินการในองค์กรเกิดการเรียนรู้ การจัดการความรู้หรือเรียกว่า ย่อๆว่า (KM) คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆกัน ได้แก่ เป้าหมายงาน เป้าหมายการพัฒนาคนและสุดท้ายคือ การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นกระบวนการ ระบบ หรือขั้นตอนในการจัดการความรู้ เริ่มต้นจากการศึกษาถึงความหมายและประเภทของความรู้ แล้วจึงมา

ศึกษาถึงเทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วยวิธีการจัดการความรู้ (KM) มีดังนี้ โดยก่อนทำการศึกษาถึงกระบวนการ ระบบและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้จำเป็นต้องศึกษาถึงเรื่องของความรู้ที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

4.4.1 ความรู้และประเภทของความรู้

มีนักวิชาการด้านนี้คือ ไมเคิล โพลานี และอิคุจิโร โนนากะ (Michael Polai & Ikujiro Manaka) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท

1) ความรู้โดยนัย หรือความรู้แบบไม่ชัดเจน (Tacit หรือ Knowledge) เป็นความรู้ที่ยังไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูด เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลที่เกิดจากการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ การศึกษา การเรียนรู้ การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคลเป็นความรู้บวกกับสติปัญญาและประสบการณ์ ซึ่งถือเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่ง จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ซึ่งเป็นความรู้ที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ถือเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ จัดระบบหรือหมวดหมู่ไม่ได้ซึ่งองค์การต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน เพื่อให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจนเพื่อให้เป็นความรู้ที่ฝังกับองค์การ (Embedded knowledge) ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล

2) ความรู้แบบชัดเจนหรือความรู้ที่ปรากฏ (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการรวบรวมและถ่ายทอดจากบุคคลภายนอกมาในรูปของบันทึกในรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ คู่มือ เอกสาร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน เช่น VCD CD DVD สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ ความรู้ที่ปรากฏ ถือได้ว่ามีการใช้สัญลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน เพื่อบันทึกความรู้นั้นๆ ทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวางและสะดวกยิ่งขึ้น เป็นความรู้ที่มีการสะสมกันมานานเป็นความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบแล้วแบ่งได้เป็น 2 แบบ

(1) ความรู้ที่เป็นเป้าหมาย (Object-based) เป็นความรู้ที่สร้างขึ้น เช่น ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูล การบันทึกเสียง และฟิล์ม เป็นต้น

(2) ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule-Based) เป็นความรู้ที่มีการประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติหรืองานประจำ

ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ เมื่อพิจารณาเข้าไปแต่ละอย่างกว้างจะปรากฏร้อยละ 80:20 ตามลำดับ ซึ่งการจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการหรือใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือคัดแปลงหรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อเข้ามาใช้ประโยชน์กับ

องค์การมากที่สุด โนนาคะ เป็นนักวิชาการได้เสนอกระบวนการสร้างความรู้ที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model กระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ดังกล่าวข้างต้นได้ 4 รูปแบบ

1. การอบรมหรือจัดเกล้าทางสังคม หรือ Socialization คือสร้างความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง
2. การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก หรือ Externalization คือการพูดหรือบรรยายไม่ชัดแจ้งให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยจัดทำเรียบเรียงเป็นหนังสือ เอกสาร หรือรายงานเผยแพร่
3. การผสมผสาน หรือ Combination เป็นการแปลงความรู้ประเภทชัดแจ้งด้วยกัน โดยการรวบรวมหรือบูรณาการความรู้ประเภท Explicit Knowledge ที่เรียนรูมาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ
4. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน หรือ Internalization เป็นการแปลงความรู้แบบชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge ให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง Tacit Knowledge

4.4.2 วิธีการจัดการความรู้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

- 1) ความรู้ที่ชัดแจ้ง สามารถ ตรวจสอบ ดีความได้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ที่สามารณามาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงต่อไปได้
- 2) ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เน้นไปที่จัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

มีผู้เปรียบเทียบวิธีการจัดการความรู้ว่าเหมือนกับปลาหนึ่งตัว เรียกว่า “โมเดลปลาหนึ่งตัว” ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง

- 1.Kr หมายถึงส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ ทิศทางการจัดการความรู้
- 2.KS หมายถึงส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
- 3.Ka หมายถึงองค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ เครื่องมือในการจัดการความรู้

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ” ของหน่วยงาน ซึ่งในแผนดังกล่าวจะประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

2. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง 2 ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชน นักรปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

1. คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรรวมทั้งเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool and Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว

3. กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

แหล่งเก็บความรู้ในองค์กร

ตามที่ Delpi ได้สำรวจจากหน่วยงานที่เป็นเลิศ จำนวน 400 บริษัท (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ; 9) พบข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับแหล่งเก็บความรู้ในองค์กร (คลังความรู้) ดังนี้

1. ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (สมอง) 42 %
2. ความรู้ที่เก็บในรูปแบบเอกสาร (กระดาษ) 26%

3. ความรู้ที่เก็บในรูปแบบเอกสาร (Electronic) 20%

4. ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Base,IT) 12%

4.4.3 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้ จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

4.5 กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดการความรู้

ความหมายของกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ หมายถึง การกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้การพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยองค์การ และมีการเลือกใช้กิจกรรมการให้มีการจัดการความรู้

การศึกษาแนวทางหรือการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาได้จากที่กล่าวถึงโดยทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จะมีการนำแนวคิดเรื่องระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) (ดังภาพที่ 2.3)

เป็นการศึกษาวิเคราะห์ตามแนวคิดเชิงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พิจารณาจากหลักการในด้านเทคนิควิธีการเป็นขั้นตอนของกระบวนการแปรสภาพ (Process) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ องค์กรสามารถดำเนินการโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองตามกรอบกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีสาระในการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ประกอบด้วยการสร้างความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การประมวลผลความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ และการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถไปสู่สมาชิกซึ่งเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์คือบุคลากรที่พึงประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาถึงกระบวนการซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ 7 ขั้นตอนการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ เพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สรุปความสัมพันธ์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งเน้นทำการศึกษาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ เมื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อศึกษาความสำคัญ ความจำเป็น หรือการสำรวจความต้องการรับการพัฒนาหรือดำเนินงานในกิจกรรมดังกล่าวว่าควรจะมีมากน้อยในระดับใด เพียงใดนั้น จึงมีแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ที่สามารถอธิบายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบ ซึ่งสามารถทำการศึกษาถึงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวไว้โดยสามารถศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการบูรณาการเพื่อใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว โดย สามารถอธิบายได้ดังนี้ (พิจารณาจาก ภาพที่ 2.3)

ข้อเหมือนกัน

1. การศึกษา การฝึกอบรม และการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ/วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกัน
2. การศึกษา การฝึกอบรม และการจัดการความรู้ ให้ผลเป็นปัจจัยนำออกเช่นเดียวกัน คือ เมื่อผ่านขั้นตอนของ กระบวนการแปรสภาพ/วิธีการแล้ว สามารถพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เกิด ความรู้ ทักษะ และทัศนคติเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้
3. การศึกษา การฝึกอบรม และการจัดการความรู้ เมื่อได้รับผลของกระบวนการแปรสภาพ/วิธีการแล้ว ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ สามารถเกิดผลลัพธ์เช่นเดียวกัน คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัดแสดงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

ข้อต่างกัน

1. การศึกษา เป็นการมุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้งานในอนาคต
 2. การฝึกอบรมเป็นการมุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้งานในปัจจุบัน
 3. การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- จากข้อเหมือนข้อต่างกันของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม และด้านการจัดการความรู้ของกรมสรรพากรที่ได้ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเห็นได้ว่ากิจกรรมทั้ง 3 ด้านดังกล่าว ต่างก็มีความสำคัญในทุกด้านโดยสาระสำคัญกล่าวคือ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้ตามความประสงค์ขององค์การ จึงเป็นสิ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

5. แนวคิดและหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

5.1 ประวัติความเป็นมาและการจัดเก็บภาษีอากร

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ก่อตั้งเมื่อ 2 กันยายน 2458 มีหน้าที่สำคัญ คือ ดำเนินการจัดเก็บภาษีของประเทศตามกฎหมายประมวลรัษฎากร ถือเป็นหน่วยงานหลักของกระทรวงการคลังและประเทศ มีบทบาทสำคัญในการรักษาเสถียรภาพและความแข็งแกร่งของภาคการคลัง กรมสรรพากร จำเป็นต้องสร้างฐานรายได้ภาษีที่มีความทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน นอกจากนี้การสร้างระบบภาษีที่สนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนและดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศ จะเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

วิสัยทัศน์

ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรม

พันธกิจ

- จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ
- ให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี
- เสนอแนะการใช้นโยบายทางภาษีอากรอย่างทั่วถึง เป็นธรรม สามารถใช้

เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันของประเทศต่อกระทรวงการคลัง

ยุทธศาสตร์กรมสรรพากร (2548-2551)

กรมสรรพากรจึงได้จัดทำยุทธศาสตร์ขึ้น 3 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : IT เป็นแกนนำผลักดันองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริการผู้เสียภาษีแบบมีเจ้าภาพเพื่อสร้างความสมัครใจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สำรองติดตามธุรกิจนอกระบบภาษี

ยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2556

กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร พ.ศ.2553 - 2556

วิสัยทัศน์ บุคลากรกรมสรรพากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
พันธกิจ เสริมสร้างความสมดุลของคุณภาพชีวิตของการทำงานให้กับ

บุคลากร

เป้าประสงค์ เพื่อเสริมสร้างความผาสุกในการทำงาน มีส่วนร่วมในความ
รับผิดชอบต่อความ สำเร็จในผลงานขององค์กรบนพื้นฐานสมรรถนะ

2. ประเด็นยุทธศาสตร์

2.1 สร้างความผาสุกในการทำงาน

2.2 สร้างความสำนึกในการเป็นส่วนส่วนทางยุทธศาสตร์

2.3 พัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ

5.2 ส่วนราชการในสังกัดกรมสรรพากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.2.1 สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่

มีหน้าที่รับผิดชอบงานดังต่อไปนี้

- 1) จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ของกรม

- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของ สำนักงานสรรพากรภาค การเสริมสร้างวินัย และการรักษาระบบคุณธรรม
- 3) ดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากร และทะเบียนประวัติบุคลากรของกรมสรรพากร
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบการบริหารองค์ความรู้ เพื่อพัฒนา สมรรถนะบุคลากรของกรม
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรของกรม และบุคลากรภายนอก ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาษีอากร ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5.2.2 สำนักงานสรรพากรภาค 1-12 มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ที่รับผิดชอบงานดังต่อไปนี้

- 1) วางแผนและประเมินผลเพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรม
- 2) วางแผน และควบคุมการดำเนินการเร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้างของสำนักงานสรรพากร พื้นที่
- 3) กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อให้เป็นไปตาม นโยบายแผนงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- 4) ดำเนินการออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย และหนังสือรับรองการมีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย ของผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากรและผู้มีหน้าที่นำส่งภาษีอากรเป็นภาษาอังกฤษ
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีและพิจารณาอุทธรณ์ภาษีอากร
- 6) ตอบข้อหารือทางภาษีอากร
- 7) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคคล การเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของสำนักงานสรรพากรภาค สำนักงาน สรรพากรพื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
- 8) ปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีภาษีและด้านสารสนเทศ รวมทั้งเป็นศูนย์ข้อมูลการจัดเก็บภาษี อากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

9) ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนทางวิชาการแก่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

5.3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรดังกล่าว ผู้ศึกษาวิจัยมุ่งเน้นการศึกษาใน 3 ประเด็น โดยพิจารณาจากขอบเขตการวิจัยแบ่งได้เป็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

5.3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาการส่งเสริมให้ข้าราชการได้เข้ารับการศึกษาในระบบ (ภายในประเทศและต่างประเทศ)

กรมสรรพากรได้นำหลักกฎหมายตาม ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยการให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ พ.ศ. 2540 โดยมีสาระสำคัญที่ควรพิจารณาดังนี้

การศึกษาเพิ่มเติมในประเทศไทย หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาในประเทศโดยใช้เวลาในการปฏิบัติราชการเพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ

ข้อกำหนดในการพิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติม การให้ข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศไทยให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณาถึงอัตรากำลังที่มีอยู่ โดยให้มีผู้ปฏิบัติงานเพียงพอไม่ให้เกิดขาดราชการและไม่ต้องตั้งอัตรากำลังเพิ่ม

แนวทางในการพิจารณาให้ข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติม

การให้ข้าราชการที่จะไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้พิจารณาตามแนวทางดังกล่าวต่อไปนี้

1. สาขาวิชาและระดับการศึกษา โดยปกติจะต้องสอดคล้องหรือเป็นประโยชน์กับงานหรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ดำรงอยู่ตามที่ ก.พ. กำหนด เว้นแต่ ข้าราชการต้องการไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบด้วย

2. จะต้องไปศึกษาในสถาบันการศึกษาที่ทบวงมหาวิทยาลัย หรือ กระทรวงศึกษาธิการให้การรับรองมาตรฐานหลักสูตรแล้ว

การรับเงินเดือนของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา

การรับเงินเดือนของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

กำหนดระยะเวลาการศึกษา

ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศจะต้องศึกษาให้สำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่สถาบันการศึกษานั้นๆ กำหนดไว้แต่ละหลักสูตร

การรายงานตัวเมื่อเสร็จสิ้นการศึกษา

ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ เมื่อครบกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติหรือเสร็จจากการศึกษาแล้ว จะต้องรีบรายงานตัวกลับเข้ารับราชการโดยเร็ว ทั้งนี้ต้องไม่เกิน 7 วันนับตั้งแต่วันถัดจากวันที่สำเร็จการศึกษา หรือวันที่ครบกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติ แล้วแต่กรณี

สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาในชั้นสูงกว่าปริญญาตรี จะต้องส่งมอบวิทยานิพนธ์หรือผลงานวิจัยให้ส่วนราชการด้วย

ระเบียบการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2539 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 หมวด 2 ประเภทการลา

ส่วนที่ 7 การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย

ข้อ 34 ข้าราชการซึ่งประสงค์จะลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศให้เสนอ หรือจัดส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงปลัดกระทรวงหรือหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรง เพื่อพิจารณาอนุญาต

สำหรับการลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศให้เสนอหรือจัดส่งใบลาต่อ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงเพื่อพิจารณาอนุญาต เว้นแต่ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ให้เสนอหรือจัดส่งใบลาต่อปลัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนราชการในสังกัดกรมสรรพากรที่ดำเนินการส่งเสริมการศึกษาในระบบทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าว ได้แก่ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ และ สำนักงานสรรพากรภาค 1-12 ซึ่งเป็นส่วนราชการที่ข้าราชการปฏิบัติราชการในสังกัดของตนเองนั้น

การส่งเสริมการศึกษาให้ข้าราชการได้รับการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กรมสรรพากรได้มีการจัดให้มีกิจกรรมดังกล่าวให้อยู่ในรูปแบบของแผนกลยุทธ์ของกรมสรรพากรโดยพิจารณาได้ในแต่ละปีงบประมาณ ในความดูแลของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ และ สำนักงานสรรพากรภาค 1-12

5.3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมของกรมสรรพากร ได้มีการส่งเสริมกิจกรรมดังกล่าวในรูปแบบของแผนกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณต่างๆ ในความดูแลของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ และ สำนักงานสรรพากรภาค 1-12

5.3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

กรมสรรพากรเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง จึงได้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์การตามนโยบายของรัฐบาลภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยได้พิจารณาในหลักการได้ตามระบบของกฎหมายดังนี้

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือทางการบริหาร มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกากฉบับนี้ ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารความรู้ของส่วนราชการในมาตรา 11 โดยมีข้อความว่า

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และข้อมูลข่าวสารสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

การดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านการจัดการความรู้ตามกฎหมายดังกล่าวในทางปฏิบัติของกรมสรรพากรได้มีการดำเนินงานในรูปแบบของแผนกลยุทธ์ โดยได้มอบหมายให้สำนักแผนภาษีดำเนินการ และมีการจัดกิจกรรมภายในกำกับดูแลที่ต่อเนื่องโดยสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ และ สำนักงานสรรพากรภาค 1-12 ปรากฏเป็นแผนกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณต่างๆ และเมื่อพิจารณาด้านปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้กรมสรรพากรได้มีการจัดการความรู้ โดยมีการจัดกิจกรรมเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับข้อมูลของกรมสรรพากรตั้งแต่อดีต ถึงปัจจุบันเข้าสู่ระบบสารสนเทศทั้งในระบบ Intranet และ ระบบ Internet ให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ โดยเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 1 ใช้ IT เป็นแกนนำผลักดันองค์กร โดยมีแผนกลยุทธ์

ตามข้อมูลรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ ดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดกิจกรรมดังกล่าว นั้น

5.4 ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยทุนของรัฐบาล พ.ศ. 2535 มีสาระสำคัญดังนี้

ทุนของรัฐบาล หมายความว่า ทุนที่ได้รับมาจากเงินงบประมาณแผ่นดินเพื่อการศึกษาหรือฝึกอบรมของผู้รับทุนที่จะสนองความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ และหมายความรวมถึงทุนที่ได้จากแหล่งทุนอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นทุนของรัฐบาล

การตั้งงบประมาณ และการจัดหาทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย

ให้สำนักงาน ก.พ. ขอตั้งงบประมาณประจำปี รวมทั้งจัดหาทุนจากแหล่งทุนอื่นเพื่อการศึกษา หรือการฝึกอบรมของผู้รับทุนของรัฐบาลในสาขาวิชาต่างๆ ที่จะศึกษา หรือฝึกอบรมในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของส่วนราชการกับนโยบายและแผนการจัดสรรทุนของรัฐบาลที่ ก.พ. กำหนด

การเลือกสรรบุคคลผู้รับทุนของรัฐบาล

ให้สำนักงาน ก.พ. เลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสม เพื่อรับทุนของรัฐบาลด้วยวิธีการ

1. สอบแข่งขัน
2. วิธีการอื่นใดที่ ก.พ. เห็นว่าเหมาะสม

เพื่อให้ได้ผู้รับทุนที่จัดสรรไว้ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึง ความเสมอภาคในโอกาส ความเป็นธรรม ความเร่งด่วน ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้รับทุนที่จะสามารถศึกษาให้สำเร็จและกลับมารับราชการตามแผนงานหรือโครงการที่กำหนดไว้ ตลอดจนพันธะต่างๆ ที่มีอยู่

หน่วยงานประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับทุน

กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ที่จะประสานเพื่อให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดกับผู้รับทุนของรัฐบาลสามารถติดต่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้การศึกษา หรือฝึกอบรมของผู้รับทุนของรัฐบาลเป็นประโยชน์และตรงกับความต้องการในการใช้กำลังคนของส่วนราชการอย่างดีที่สุด ภายใต้กฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่ ก.พ. กำหนด

โดยในทางปฏิบัติในเรื่องทุนการศึกษา และฝึกอบรมดังกล่าวนี้ กรมสรรพากรได้มอบหมายให้อยู่ในความดูแลของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ และงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสรรพากรภาค 1-12 แล้วแต่กรณี ดังกรณีตัวอย่างดังนี้มีประกาศสำนักงาน ก.พ. เรื่อง รับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญผู้เข้าร่วมโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรับทุนรัฐบาลไปฝึกอบรมในต่างประเทศ ประจำปี 2554 และได้

ดำเนินการประสานความร่วมมือมาที่งานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสรรพากรภาค 1-12 เพื่อดำเนินการคัดเลือกข้าราชการในสังกัดเข้าสมัครรับทุนดังกล่าวนี้ เป็นต้น

5.5 หน่วยงานราชการในสังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง



ภาพที่ 2.7 แสดงโครงสร้างการบริหาร/หน่วยงานราชการในสังกัดกรมสรรพากร

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการทำความเข้าใจถึงสาระสำคัญของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดดังนี้

ศุจิตราภรณ์ คำสอาด (2540) ทำการศึกษาเรื่อง “การส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานในสถานประกอบการขนาดกลาง” ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบของการพัฒนาทักษะแรงงานที่สถานประกอบการขนาดกลางดำเนินการอยู่นั้นส่วนใหญ่เป็นการจัดฝึกอบรมภายในสถานประกอบการเอง รองลงมาได้แก่การส่งลูกจ้างไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การส่งลูกจ้างไปอบรมกับหน่วยงานภาคเอกชนและรัฐ การสนับสนุนให้ลูกจ้างไปศึกษาต่อนอกเวลา และการจัดการศึกษาออกโรงเรียนภายในโรงงาน ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญตามลำดับคือ การไม่สามารถส่งลูกจ้างเข้าไปรับการฝึกอบรมได้เพราะกระบวนการผลิตต้องใช้กำลังแรงงานเต็มที่ การขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และบุคลากรที่จะทำหน้าที่ฝึกอบรมพัฒนาทักษะแรงงาน รวมทั้งขาดการประสานงานกับสถานประกอบการด้วยกันเองและหน่วยงานภาครัฐตลอดจนลูกจ้างไม่ได้ให้ความสนใจที่จะเข้ารับการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การค้นหานวัตกรรมในการพัฒนาข้าราชการ ผลการวิจัยพบว่า 1.รูปแบบนวัตกรรมจัดการศึกษาทางไกลที่ทันสมัยและมีความเป็นสากล เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาข้าราชการและส่วนราชการ สื่อที่ควรกำหนดเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาทางไกลควรเป็นสื่อประสมและสื่อหลักที่ควรนำมาใช้คือการถ่ายทอดออกอากาศผ่านดาวเทียม ระบบการประชุมวิดีโอทัศน์ทางไกล นอกจากนี้ควรจัดทำรายการ แบบ IPTV หรือ video on demand ซึ่งเป็นสื่ออยู่บนระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อสนับสนุนการเรียนระบบ e-learning และสื่อเสริมอื่นคือ สื่อสิ่งพิมพ์ เทปวิดีโอ แผ่นบันทึกภาพและเสียง ซีดีรอม 2.ความพร้อมของส่วนราชการในการรับนวัตกรรมในการพัฒนาข้าราชการ ขณะนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) ได้เริ่มนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการฝึกอบรมทางไกล โดยมีอุปกรณ์รับ-ส่งสัญญาณพร้อมใช้เป็นสถานีต้นทางออกอากาศในระบบการประชุมทางไกล ไปยังสถานีรับ-ส่งปลายทาง นอกจากนี้ สพข. อยู่ระหว่างนำสื่อการถ่ายทอดออกอากาศผ่านดาวเทียมมาทดลองใช้เพื่อการเรียนรู้ทางไกลด้วย ส่วนราชการหลายแห่งยังไม่มีระบบเครือข่ายข้อมูลเชื่อมต่อกับระบบโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของหน่วยงานที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ระบบโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมที่สนับสนุนการเรียนการสอนทางไกลยังไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ทั้งในระดับจังหวัด รวมทั้งกรุงเทพมหานครเท่าที่ควร 3.ขีดความสามารถของข้าราชการในการใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้าราชการส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ทั้งอินเทอร์เน็ตและซีดีรอม) ทำให้ข้าราชการจำนวนมากมีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับต่ำ

ชุตินันท์ เสือสุวรรณ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความคิดเห็นและแนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของบุคลากรบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) สภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาตามที่ต้องการ 2) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในด้านการศึกษาในระดับน้อย ส่วนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง

อรุณ มหาโยธา (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เรียงตามลำดับต่อไปนี้ 1) ด้านทัศนคติ มีความต้องการความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ 2) ด้านทักษะ มีความต้องการความสามารถใช้กฎ ระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม 3) ด้านความรู้ มีความต้องการความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด”

ศิริรัตน์ มีเดช (2549) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในด้านการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงสภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผลการวิจัย พบว่า สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ผลการเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนบุคลากรในองค์การ และระยะเวลาที่ดำเนินกิจการพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาทางด้านการศึกษาที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความต้องการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน โดยต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโททางด้านภาษาต่างประเทศ และความต้องการพัฒนาทางด้านฝึกอบรม พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมค่อนข้างมาก โดยต้องการฝึกอบรมในเรื่องทักษะด้านบุคคลมากที่สุด และผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่ต้องการฝึกอบรมจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

เพิ่ม ภัทศิการ (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยองค์กร 3) เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง (2) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ และ ระยะเวลาการปฏิบัติราชการต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และปัจจัยองค์กร คือขนาด อบต. ที่สังกัด ต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน (3) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ที่สำคัญมี 3 ประการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัญหาการไม่วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัญหานโยบายของผู้บริหารไม่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

จริยา จิรวาณิช เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง “ระบบมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร:
กรณีศึกษาบริษัทไฟฟ้าสิงคโปร์” กรณีของบริษัทไฟฟ้าสิงคโปร์ ซึ่งเป็นกรณีตัวอย่างที่น่าศึกษา
บริษัทมุ่งมั่นในการอบรมพัฒนาให้คนสามารถแข่งขันในสหัสวรรษใหม่ได้ โดยใช้งบถึงร้อยละ 4
ของเงินเดือนค่าจ้างในการอบรมพนักงานของบริษัท พนักงานคนหนึ่งๆ จะได้รับการอบรมโดย
เฉลี่ย 40 ชั่วโมงต่อปี นอกจากนี้บริษัทยังมีระบบมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรระดับประเทศระบบ
นี้มี 2 ขั้นตอนหลัก คือ การยอมรับข้อผูกพันตามโปรแกรมการพัฒนา และการทบทวนเป้าหมาย
และยืนยันผลของการฝึกอบรม โดยแต่ละขั้นตอนจะมีแบบฟอร์มให้พนักงานบันทึกไว้เพื่อการ
ตรวจสอบติดตามผล เพื่อนำมาวางแผนการฝึกอบรมของหน่วยงานตลอดจนวางแผนความก้าวหน้า
ในอาชีพของพนักงาน

