

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.3 ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.4 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล
 - 2.5 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.6 เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.7 บทบาทในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์
 - 3.2 บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา
 - 3.3 บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง
 - 3.4 บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา ธรนิธย์ (2545, หน้า 244) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของครู อาจารย์ และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ

ณภัทร ชินวงศ์ (2545, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่มีอำนาจที่มีอยู่ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กุลกาญจน์ มลิเกตุ (2546, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้นำ เป็นผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถ พยายามจูงใจให้บุคคลอื่นในส่วนของสถานศึกษาปฏิบัติงานให้ดี ให้บรรลุวัตถุประสงค์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิทยา ประชากุล (2548, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา โดยการนำให้สถานศึกษาให้บรรลุสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์การ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์การทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ปราณี รั้วทอง (2550, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถ โดยเป็นผู้นำทางวิชาการและประสานงานกับผู้ร่วมงาน ในการจัดการศึกษาให้องค์การประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับทั้งในองค์การภายในและภายนอกสถานศึกษา

กรีนนี่ (Greene, 1992, pp. 16 – 18) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้มีบทบาทที่ต่างกันออกไป ไม่ว่าจะอยู่ในสำนักงาน หน่วยงาน หรือในโรงเรียนจะเปลี่ยนบทบาทไปตามสถานการณ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ต้องคอยควบคุม ดูแล และบริหารงานภายในโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้านแล้วยังต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคลในการบริหารงานที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนยอมรับ ศรัทธา และส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพได้ ต้องครอบคลุมอย่างละเอียดและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แคมเบล (Campbell, 1998, pp. 2-3) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา และสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรให้ไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปในทิศทางนั้นได้

คอนเจอร์ (Conger, 1999, p.79) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงินและงานธุรการต่างๆ

แรมเรเยอร์ (Ramseyer, 2002, p. 21) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญใน การสร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ สังคม เป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยากขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฝ่าฝืน อุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่ง หรือผู้ได้รับการแต่งตั้งมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา รัชนิชัย (2545, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินธนาคาร การบริหารธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำอยู่ที่แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์กรร่วมกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้สมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลสูง ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและให้กลุ่มสามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สินธร คำเหมือน (2550, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา คือ เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนคุณลักษณะหลายประการมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารกิจการหรืองานใดให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีผู้บริหาร ผู้นำหรือหัวหน้า เพื่อทำหน้าที่ในการวางแผน จัดองค์การ ควบคุมดูแลและจูงใจหรือนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานลุล่วงตามเป้าหมาย โดยองค์การทุกประเภทจำเป็นต้องมีผู้บริหาร ผู้นำหรือหัวหน้า

เกอร์ลอฟท์ (Gerloff, 1995, p. 179) กล่าวว่า ในการบริหารงานโรงเรียนผู้บริหารควรมีแนวทางในการพัฒนาและใช้อำนาจ ดังนี้ 1) ความจำเป็นของผู้บริหารในการที่จะพัฒนาแหล่งพลังอำนาจที่กำหนดมาให้เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดในการบริหารขององค์กร เช่น องค์กรคนส่วนมากยังต้องขึ้นอยู่กับคนภายนอกควบคุมโดยตรงเพื่อให้งานสำเร็จ 2) เมื่อก้าวหน้าไปในองค์กร ผู้บริหารควรตัดสินใจได้ว่าใครคือผู้มีพลังอำนาจแท้จริง และ 3) เมื่อได้ทราบว่ามีพลังอำนาจแล้วจะต้องตัดสินใจต่อไปว่า บุคคลนี้เป็นคนประเภทไหน การศึกษาระดับไหน สถานภาพทางสังคมและครอบครัวเป็นอย่างไร

เชลเดรก (Sheldrake, 1996, p.3) กล่าวว่า การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ แต่สิ่งเหล่านี้จะไม่มีประโยชน์ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความสามารถในการบริหาร

เคนเนทส์, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p.103, 79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงินและธุรการต่างๆ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำ ใช้อำนาจหน้าที่จูงใจและความเลื่อมใสศรัทธาจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ที่จะร่วมมือในการทำงานและพัฒนาองค์กรให้สู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 32) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารการศึกษามีหน้าที่ดูแล ฝึกระวังและจัดการให้สถานศึกษาดำเนินการไปตามเป้าหมาย ปฏิบัติตามคำสั่งและควบคุมบุคลากรและทรัพยากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน เป็นผู้พัฒนาทรัพยากรและเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของสถานศึกษา โดยสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ และแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤษ (2545, หน้า 25) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่พัฒนาไปสู่ความเป็นโรงเรียนในสภาพนั้น โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนที่ประสบความสำเร็จ จะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็นชุมชนจะต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานและการประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การสร้างควมมีพันธะและการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานของครู และการมุ่งสู่กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 310) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น บทบาทในการเป็นตัวแทนองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และบทบาทในการติดต่อ 2) ด้านสารสนเทศ เช่น บทบาทในการติดตามข้อมูลข่าวสาร บทบาทในการกระจายข้อมูลแก่สมาชิกในองค์กรและ บทบาทในการประชาสัมพันธ์องค์กรแก่บุคคลภายนอก 3) การตัดสินใจ เช่น บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการและปรับปรุงการทำงานขององค์กร บทบาทในการเจรจาติดต่อประสานงาน บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทในการเป็นผู้แก้ปัญหา

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547, หน้า 3) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 10 ประการ ดังนี้ 1) เป็นหัวโขน รับแขก แจกของ ร้องเพลง เปิดงาน ปิดงาน 2) เป็นผู้นำ จูงใจ ส่งเสริม พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 3) เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) เป็นผู้รับข้อมูล เก็บรวบรวม ติดตามข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร 6) เป็นผู้ประกอบการแสวงหาโอกาสเริ่มงานใหม่ๆ พิจารณางานเป็นปัจจุบัน 7) เป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง ทั้งภายในองค์กร และภายนอกกับองค์กร 8) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร 9) เป็นผู้เจรจาต่อรองในทุกระดับพนักงาน คู่สัญญา รวมทั้งกับองค์กรอื่นๆ

สุวรรณชัย ทองคำ (2549, หน้า 8-13) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะและคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่คุรุสภากำหนดไว้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติ ดังนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

สินธร คำเหมื่อน (2550, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู มีส่วนร่วมในการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผล การแก้ปัญหาและการตัดสินใจการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ซึ่งมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครู มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

กอร์ดัน (Gorton, 1996, p.71) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ 1) เป็นผู้จัดการได้แก่ การคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้จัดทำ จัดทำ โครงการบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่างๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์และที่มีใช่มนุษย์เข้าด้วยกันเพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เป็นผู้นำทางการศึกษา 3) เป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย บทบาทของครูใหญ่ในเรื่องระเบียบวินัยนับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนในสายตาของผู้ปกครองและนักเรียน 4) มีมนุษย์สัมพันธ์ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และสภาพในโรงเรียนจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันอย่างมนุษย์ 5) เป็นผู้ริเริ่ม ให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือกำหนดเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียน เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด 6) เป็นคนกลางที่จะขจัดหรือประสานงานในเรื่องขัดแย้งต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนต้องกล้าเผชิญปัญหาขัดแย้งต่างๆ ที่เกี่ยวกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เป็นการแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเป็นที่คาดหวังของผู้ตามและเป็นที่ต้องการของกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัฒนธรรม ที่ปฏิบัติอยู่ในสังคมนั้นๆ

เคนเนทส์, ลัดดอน, และเจน, ลัดดอน (Kenneth, Laudon, & Jane, Laudon, 2000, p.103) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ 1) บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรและเป็นผู้นำของหมู่คณะ 2) บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาทขององค์กร อันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด และ 3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่าบทบาทผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา โดยเป็นผู้กำหนดทิศทาง แผนงานนโยบาย การจัดการทรัพยากร สร้างขวัญกำลังใจ ประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บดินทร์ วิจารณ์ (2546, หน้า 5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ และขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดดำเนินการให้พนักงานได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคตที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน และยังหมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ (learning experience) ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด เฉพาะเจาะจงและได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2546, หน้า 167) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ เจตคติและบุคลิกภาพซึ่งนอกจากจะได้จากการจัดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว อาจได้จากการขยายโครงการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นกระบวนการเสริมสร้างให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับองค์กร ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพการณ์ในองค์กรได้ดี

อนัตตา ชาวนา (2546, หน้า 11) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่มุ่งส่งเสริม เพิ่มพูนทักษะความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุผลตามที่หน่วยงานต้องการและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยวิธีการดำเนินการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ

พนัส หันนาคินทร์ (2546, หน้า 175) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความเจริญพัฒนา ความก้าวหน้า ส่วนคำว่า บุคลากร (personnel) หมายถึง คนที่ทำงานในหน่วยงานต่างๆ ทุกระดับ ดังนั้น จากความหมายของ การพัฒนา (development) และคำว่า บุคลากร (personnel) เมื่อรวมกันเป็น การพัฒนาบุคลากร (personnel development) จึงมีความหมายว่า การทำให้คนทำงานมีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าเดิม

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2547, หน้า 126) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากรให้มีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2547, หน้า 23) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้มีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด ความพร้อมในที่นี้ หมายความว่า องค์กรจะต้องดูแลให้บุคลากรมีกำลังกาย กำลังใจมีสติปัญญาความรู้ ความสามารถ และทุ่มเทพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่ของตนเองจนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด

โกวิทย์ กังสนันท์ (2548, หน้า 49) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การลงทุน (an investment) เพื่อคาดหวังผลสำเร็จในอนาคต ซึ่งการลงทุนในด้านนี้ครอบคลุมทั้งในด้านการพัฒนาและบำรุงรักษาระดับความรู้ ทักษะที่เหมาะสม และการปรับทัศนคติและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ นอกจากนี้หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวควรได้รับการปรับใช้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร คือ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (executive) จะถึงพนักงานเข้าใหม่

กมล อุดลย์พันธ์ (2548, หน้า 1) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ที่ทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือนัยหนึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องกันตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กรเพราะวิทยาการ และเทคนิคในการทำงานได้พัฒนา และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเปลี่ยนไปด้วย จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

พยอม วงศ์สารศรี (2548, หน้า 16) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจขององค์กร

เสาวลักษณ์ สุขวิรัช (2548, หน้า 12) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคน และทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถมีทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคม และประเทศชาติ รวมไปถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548, หน้า 6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

จักร อินทรจักร, และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548, หน้า 42) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ มีความเข้าใจ ทักษะในการทำงาน และทัศนคติ ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

กิตินารถ เฟื่องฟูง (2548, หน้า 11) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง และเพิ่มพูนเพื่อให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณธรรม ค่านิยม และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพอันก่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อตนเองและประโยชน์ต่อหน่วยงานสังคม ประเทศชาติทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

दनัย เทียนพุ่ม (2549, หน้า 23) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้คนมีความรู้ความสามารถทั้งกำลังกาย กำลังความคิด มีขีดความสามารถสูงขึ้นในทุกๆ ด้าน อันจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติโดยเป้าหมายที่แท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้วให้ไปปฏิบัติภารกิจ งานต่างๆ เพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2549, หน้า 16) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, หน้า 27) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนา เป็นการเพิ่มความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

กรรณิกา เจริญชัย (2549, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แฮร์รี่, และโบวิน (Harry, & Bowin, 1996, p. 4) ได้ให้คำนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างสมบูรณ์ว่า คือ การบริหารกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (attract) พัฒนา (develop) และการบำรุงรักษา (maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติได้ผลงานสูงสุด (high-reforming workforce) รวมไปถึงการมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (corporate excellence) โดยผสมผสานความต้องการ ความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร

มันด์, และนอ (Mondy, & Noe, 1996, p. 4) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ไว้ว่าคือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และกล่าวเพิ่มเติมว่าผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ

เดสิมอน, เวอร์เนอร์, และแฮร์ริส (Desimone, Werner, & Harris, 2002, p. 60) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หมายถึง กิจกรรมการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้ และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นตามความต้องการของงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การเรียนรู้ถือว่าเป็นสาระสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงควรเริ่มตั้งแต่พนักงานเข้าทำงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตสายอาชีพของพนักงานมีการกำหนดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มคุณค่า ซึ่งจะต้องเริ่มพัฒนาตั้งแต่เข้าทำงานใหม่และต่อเนื่องตลอดอาชีพการทำงานโดยปลูกฝังจิตสำนึกให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพื่อให้พร้อมที่จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้น โดยกระบวนการและวิธีการที่สำคัญ คือ พัฒนาการด้านการศึกษา พัฒนาด้านการฝึกอบรม และพัฒนาด้านส่งเสริมอาชีพเพื่อก้าวสู่เป็นนักบริหารหรือนักพัฒนาที่มีคุณภาพได้ในอนาคต

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมไปถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรและกระบวนการพัฒนาตนเอง

2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กุลธนา ธนาพงศธร (2544, หน้า 153) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือความเสื่อมโทรมได้ ถึงกับมีนักวิชาการบางคนเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยประเภทพิเศษที่แตกต่างไปจากปัจจัยอื่นๆ ในแง่ที่ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมด ทั้งเงินหรืองบประมาณ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ และวิธีการบริหารงาน เพื่อให้เกิดสภาพทางบริหารขึ้น นอกจากนี้มนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้สภาพทางบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อีกด้วย ซึ่งถ้าหากองค์กรใดที่ทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรจึงต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากร มนุษย์ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

จุฬามณี ตระกูลมุกดา (2544, หน้า 10) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความสัมพันธ์ต่อการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน กล่าวคือ เป็นขั้นเป็นตอนที่จำเป็นภายหลังมีการรับพนักงานให้เหมาะสม ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะข้อมูลที่ได้หลังจากประเมินผลจะชี้ให้เห็นปัญหาและสามารถพัฒนาให้บุคลากรมีความสอดคล้องต่อแผนกำลังคนและที่สำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้พนักงานตระหนักถึงความสนใจของผู้บริหารและความพยายามที่พนักงานจะมีโอกาสแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงานเพิ่มขึ้น

เกรียงไกร เจียมบุญศรี, และจักร อินทจักร (2544, หน้า 42) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารธุรกิจเหตุผลที่ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากร มีอย่างน้อย 4 ประการ กล่าวคือ

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถสอนให้คนทำงานได้ทันที เนื่องจากกระบวนการทำงานของธุรกิจแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ถึงแม้จะเรียนรู้ได้ แต่ก็จะต้องมีการฝึกอบรมให้รู้ลึกลงในรายละเอียดเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จริง

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและวิธีการทำงานในโลกแห่งความเป็นจริงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การหยุดนิ่งไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงเท่ากับการก้าวถอยหลังให้กับความสำเร็จองค์การจึงจะต้องพัฒนาบุคคลให้เรียนรู้เพื่อนำมาปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

3. เนื่องจากการรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงานเป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่วันแรกที่รับสมัครคนเข้ามาทำงาน อาจจะเป็นด้วยเหตุผลบางประการต่าง ๆ แต่องค์กรที่ยั่งยืนตามความประสงค์ที่จะมอบหมายให้ทำงานต่อไป จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมในเรื่องที่ยังขาดอยู่ต่อไปจนกว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร

4. องค์กรต้องการสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมในส่วนที่ยังขาดของตัวบุคคลก่อนที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่สูงขึ้น ดังนั้น การพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนทดแทนตำแหน่งบุคลากรจึงต้องยึดการพัฒนาบุคลากรเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งเสมอ

ประชา เติร์ตัน (2544, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดสำคัญ ด้วยเหตุผลที่ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการบันดาลความสำเร็จ หรือความล้มเหลวมาสู่องค์การได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ และศักยภาพของบุคคลเป็นสำคัญยิ่ง องค์การสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลที่อยู่ในองค์การได้มากเท่าใด ความสัมฤทธิ์ผลขององค์การย่อมมีสูงมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

1. ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรการ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมืองที่รุดหน้าค่อนข้างสูง หากไม่พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์ และเทคโนโลยีแล้ว ย่อมมีผลให้องค์กรการโดยส่วนรวมไม่อาจปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

2. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรการ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรการอาจมีผลกระทบต่อ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กรการ เช่น นโยบายระเบียบปฏิบัติราชการ ขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การยุบหน่วยงานบางหน่วย เป็นต้น จากสภาพแวดล้อมภายในดังกล่าว ถ้าไม่มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรในองค์กรการ ย่อมมีผลทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวของบุคคลในองค์กรการ ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การพ้นตำแหน่งพนักงานเก่า การออกจากองค์กรการ ฯลฯ

3. ในชีวิตการทำงาน ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นครั้งคราว ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับเดียวกัน คือ ย้ายจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่มีลักษณะงานต่างกัน หรือการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมก็ได้ กรณีเช่นนี้ หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยเร็ว

4. ในขณะที่ปริมาณงานของทางราชการ และความต้องการรับบริการของประชาชนได้ขยายตัวสูงขึ้นตามอัตราการเพิ่มของจำนวนประชากร และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รัฐบาลกลับมีนโยบายและมาตรการในการจำกัดอัตราการเพิ่มจำนวนข้าราชการไว้ปีละไม่เกินร้อยละ 2 ติดต่อกันมาเป็นเวลาหลายปี เพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนด้านงบประมาณ ซึ่งจากผลของการมีนโยบายและมาตรการดังกล่าว ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องหาทางเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้สูงขึ้นเพื่อเป็นการทดแทนข้อจำกัดด้านปริมาณ

สมชาย หิรัญกิจ (2545, หน้า 6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรการเจริญเติบโต เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรการ เมื่อองค์กรการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรการ คุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรการเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรการที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กรการ

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรการและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน จากความสำคัญการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาโดยนักวิชาการสามารถอธิบายได้ว่า ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสำคัญขององค์การในปัจจุบัน เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จทุกด้านต้องคำนึงถึงความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ มีความสามารถและมีทักษะ โดยวิธีการสำคัญและเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการและผู้บริหารขององค์การ คือ การให้ความสำคัญทางด้านการศึกษา การให้ความสำคัญทางด้านฝึกอบรม และให้ความสำคัญทางด้านการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์การทั่วไป

พยอม วงศ์สารศรี (2548, หน้า 26) กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. เป็นการสร้างจิตสำนึกด้านคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต้องกำหนดให้มีขึ้นทุกองค์กร
2. เป็นแนวทางปฏิบัติแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้ทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล
3. ทำให้การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงักขาดตอนไปตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
4. เป็นการฉายภาพลักษณะขององค์กรแก่สาธารณชนทั่วไป และยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งจะนำไปสู่การดึงดูดให้คนภายนอกสนใจที่จะเข้าทำงานในองค์กรและผู้ปฏิบัติงานภายในมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะมองว่าองค์กรมีมาตรฐานการปฏิบัติการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน
5. ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรรู้และเข้าใจทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และดำเนินการปฏิบัติงานตามขั้นตอน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในองค์กรและพัฒนาตนสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ

สมใจ ดั่งพิบูลย์ (2549, หน้า 30) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาคนทุกคนให้สามารถศึกษาวิเคราะห์ปัญหาหลักเหตุผล มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีโลกทัศน์กว้างรวมทั้งมีประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตสูงขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจและสังคม
2. เพื่อส่งเสริมให้คนมีสุขภาพอนามัยอย่างถ้วนหน้า มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการป้องกันโรคติดต่อตลอดจนดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเสริมสร้างโอกาสให้ประชาชนกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทุกกลุ่มได้รับความคุ้มครองช่วยเหลือ และได้รับบริการพื้นฐานทางสังคมทุกด้านอย่างเหมาะสมทั่วถึง และเป็นธรรมเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุขและสมศักดิ์ศรี

ทวีวัฒน์ เพียงเรือจ้าง (2557, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อองค์กร เพราะความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับ “คน” หรือบุคลากรผู้ขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่เพียบพร้อมไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานแล้ว การก้าวไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศในทุกๆ ด้านคงไม่ใช่เรื่องยากอะไร แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรขาดความพร้อมในด้านของบุคลากร ก็ส่งผลให้การขับเคลื่อนธุรกิจเป็นไปด้วยความยากลำบาก ดังนั้นการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรให้พร้อมที่จะก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การที่คนเราได้ผ่านการศึกษอบรมตามสถาบันการศึกษาต่างๆ มากก็ดี หรือการที่เราไม่มีโอกาสผ่านสถาบันการศึกษาในชั้นสูงก็ดี ไม่ใช่เครื่องชี้วัดว่าเราจะเจริญก้าวหน้าหรือตกต่ำ คนจำนวนมากสำเร็จการศึกษาแล้วทั้งตำราไม่ฝึกฝนค้นคว้าต่อไป ไม่นานวิชาที่เรียนมากก็จะเลือนหายไปจากความทรงจำ โอกาสก้าวหน้าเป็นไปได้ไม่่ง่ายนัก แต่ผู้ที่รักการค้นคว้ามุ่งมั่นปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลาย่อมจะก้าวไปไกลกว่าคนประเภทแรก การเป็นคนรักการอ่าน รักการศึกษาค้นคว้า รักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ย่อมจะมีความรู้ มีสมรรถภาพอื่นๆ ที่จะเชิดชูตนเอง พาตนเองไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

3. ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เชาวิ โรจนแสง (2554, หน้า 55) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ดังนี้คือ 1) คน คือ สินทรัพย์ที่สำคัญ และองค์การสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุดโดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนา ด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับสิ่งใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ 2) สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ในคน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา และองค์กรต้องสนับสนุนการส่งเสริมสมรรถนะ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพชีวิตการทำงานที่สูงผ่านโอกาสของอาชีพที่มีความหมายความพอใจในงาน และพัฒนาวิชาชีพ 4) ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความผาสุกของมนุษย์ และความเจริญงอกงามในองค์กร 5) นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง และระดับของความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ตลอดชีวิต ไม่ใช่แค่ 8 ชั่วโมง 6) ถ้าพนักงานรับรู้สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความงอกงาม มักจะมีการตอบสนองในทางบวกโดยอัตโนมัติในการจับคู่การพอใจของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์กร 7) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีประสิทธิภาพ 8) สัญญาที่ให้กับพนักงานที่ว่า ฝ่ายบริหารเชื่อว่า พวกเขามีความสำคัญและควรจงใจพวกเขาให้ได้รับทักษะใหม่ๆ และรางวัล 9) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิด

พันธะผ่านสื่อความหมายในค่านิยม 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดเอกลักษณ์กับเป้าหมายองค์กรโดยผ่านความเข้าใจดีกว่าของพนักงาน 11) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การสื่อความหมายเปิดสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน 12) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โฟกัสไปยังความพอใจในความต้องการผ่านผลสัมฤทธิ์และการยอมรับ 13) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การเพิ่มเนื้อหางานผ่านการฝึกอบรม และการได้มาซึ่งทักษะใหม่ๆ และ 14) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มความตระหนักในความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานที่ตามมา

ทวิวัฒน์ เพียงเรือจ้าง (2555, หน้า 12) การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อองค์กร เพราะความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับ “คน” หรือบุคลากรผู้ขับเคลื่อนธุรกิจ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่เพียบพร้อมไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานแล้ว การก้าวไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศในทุกๆ ด้านคงไม่ใช่เรื่องยากอะไร แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรขาดความพร้อมในด้านของบุคลากร ก็ส่งผลให้การขับเคลื่อนธุรกิจเป็นไปด้วยความยากลำบาก ดังนั้นการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรให้พร้อมที่จะก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

พรชัย เจดามาน (2556, ย่อหน้า 3) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ที่จะเกิดได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ประโยชน์ต่อพนักงาน 1.1) เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง 1.2) ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด 1.3) ช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น และ 1.4) ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 2) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร 2.1) ช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน 2.2) ช่วยลดภาวะในการปกครอง ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร 2.3) ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน 2.4) ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ 3) ประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน 3.1) ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น 3.2) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3.3) ทำให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน (วัสดุ/อุปกรณ์/เวลา) 3.4) ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง 3.5) ช่วยให้ผู้บุคลากรมีโอกาสได้รับความคิดใหม่ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

กลุ่มนักวิชาการการบริหารบุคลากร (2557, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ต่อองค์กรสรุปได้หลากหลายประการดังนี้ 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น 2) ช่วยทำให้เกิดการ

ประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน 5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6) ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ประโยชน์ขององค์กรที่ต้องการได้ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรมนุษย์จากการพัฒนา เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งพัฒนาที่ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและองค์กร เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ผู้นำทางด้านการบริหารและการจัดการตามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สูงขึ้น

4. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 297) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

วุฒิพล สกกลเกียรติ (2554, ย่อหน้า 3) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร (what is human resource management)
2. ทำไมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (why is human resource management important to all managers)
3. ลักษณะของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (line and staff aspects of human resource management)
4. อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา (line versus staff authority)
5. หน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก (line manager's human resource management responsibilities)

6. ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของแผนกทรัพยากรมนุษย์ (human resource department's human resource management responsibilities)

7. ความร่วมมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (cooperative line and staff human resource management)

จำเริญ จิตรหลัง (2555, ย่อหน้า 2) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

4. เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้เจ้าหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

ลูเนนเบิร์ก, และออสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p.518) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 6 ประการ คือ

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา
5. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรเบิร์ต, และจอห์น (Robert, & John, 2004, p.7) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. การวางแผน
2. การสรรหา/การคัดเลือก
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก

5. เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2543, หน้า 652 - 653) กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. สำรวจความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการจากปัญหาการดำเนินงานขององค์กร ความต้องการของผู้บริหารและปัญหาของการทำงานของข้าราชการที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด

2. เสนอแนะโครงการพัฒนาบุคคลในส่วนราชการตามความจำเป็นและลำดับความสำคัญเร่งด่วนให้ผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบให้ความเห็นชอบตัดสินใจ โดยควรเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการของตน รวมทั้งนโยบายและทิศทางตลอดจนแผนงานรวมของส่วนราชการที่ปฏิบัติการกิจในความรับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุดเป็นส่วนประกอบการพิจารณาด้วย

3. จัดทำแผนงานพัฒนาบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวพร้อมด้วยรายละเอียดของกลุ่มเป้าหมายข้าราชการที่จะเข้ารับการพัฒนา ชื่อโครงการ เหตุผลความจำเป็น และวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งเนื้อหาวิชา เทคนิค และระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละโครงการด้วย

4. จัดงบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เอกสาร รวมทั้งวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการถ่ายทอด โดยใช้เทคนิควิธีการที่ได้ผลในการพัฒนา

5. เตรียมข้าราชการกลุ่มเป้าหมายให้มีความพร้อม ที่จะเข้ารับการพัฒนาในแต่ละโครงการ โดยคัดเลือกผู้เข้ารับ การพัฒนาตามเงื่อนไขที่กำหนด แจ้งเหตุผลความจำเป็น ประโยชน์ที่ได้รับให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเตรียมตัวศึกษาโครงการและเอกสารล่วงหน้าเท่าที่จะสามารถจัดให้ได้

6. กำหนดรายละเอียดวิธีการในการประเมินผลการพัฒนาบุคคลในแต่ละโครงการไว้ทั้งในส่วนของ การจัดโครงการ เพื่อตรวจสอบว่ามีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใดบ้างและในแง่ของการประเมินการเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งความเห็นและแนวโน้มในการนำความรู้ประสบการณ์ และความชำนาญ ที่ได้รับจากโครงการพัฒนาไปปรับใช้ในการทำงานประจำว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อประกอบการติดตามผลในระยะยาวต่อไป

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2546, หน้า 15 - 16) ได้สรุปเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลักษณะของกิจกรรมต่างๆ ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน
2. กิจกรรมการบริหาร
3. การจัดการเปลี่ยนแปลงรูปองค์กร
4. กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่

เต็มเดือน คงสัถย์ (2548, หน้า 19) ได้เสนอวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 10 ด้าน ได้แก่

1. การสนับสนุนให้การศึกษาต่อ
2. การประชุม
3. การมอบหมายงานพิเศษ
4. การฝึกอบรมระยะสั้น
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
6. การศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน
7. การระดมความคิด
8. การจัดทัศนศึกษาและดูงาน
9. การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
10. การหมุนเวียนตำแหน่งปฏิบัติงานจริง

เชาว์ โรจนแสง (2551, หน้า 121 – 123) ได้เสนอวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ด้าน ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ
2. การศึกษา
3. การฝึกอบรม
4. การพัฒนาปัจเจกบุคคล
5. การพัฒนาสายอาชีพ
6. การพัฒนาองค์กร
7. การพัฒนาตนเอง

โรเบิร์ต, และจอห์น (Robert, & John, 2004, p.7) ได้เสนอวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 10 ด้าน ได้แก่

1. การสนับสนุนให้การศึกษาต่อ
2. การประชุม
3. การมอบหมายงานพิเศษ
4. การฝึกอบรมระยะสั้น
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
6. การศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน
7. การระดมความคิด
8. การจัดทัศนศึกษาและดูงาน
9. การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
10. การหมุนเวียนตำแหน่งปฏิบัติงานจริง

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมีหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรองค์กรให้เหมาะสมตามหน้าที่และเป็นผู้นำ ทีมงาน ซึ่งสามารถเลือกใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

6. บทบาทในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลิปพิท (Lippitt, 1976, p.158) กล่าวว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีบทบาทดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (learning specialist) เป็นบทบาทสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมี เช่น ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ โดยต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบการเรียนรู้ให้กับพนักงานในองค์กรให้เหมาะสม วิเคราะห์ให้เป็น ให้เหมาะกับแต่ละกลุ่มงาน แต่ละช่วงอายุของพนักงาน และการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้นั้นประกอบไปด้วย

1.1 เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (facilitator of learning) ต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) การนำเสนอข้อมูลต่างๆ การใช้เทคนิคการสอน และการประเมินผล เช่น ให้ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตัวเอง และกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง

1.2 เป็นผู้ออกแบบโปรแกรมในการเรียนรู้ (designer of learning Programs) มีบทบาทในการหาความจำเป็นในการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs) โดยพิจารณาและวิเคราะห์จากความต้องการของสายงานหลัก หรือจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการออกแบบ พัฒนาเทคนิคการสอนให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้งนำผลตอบรับ (feedback) จากผู้เรียนมาปรับปรุงหลักสูตร เพื่อบริหารโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับ ครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 เป็นผู้พัฒนากลยุทธ์การสอน (developer of instructional strategies) มีบทบาทในการจัดเตรียมอุปกรณ์ในการเรียนรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งทำวิจัยเพื่อให้รู้ว่าเทคนิคไหนเหมาะสมกับหลักสูตรไหนบ้าง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตร จึงจำเป็นต้องจัดสรร ให้เหมาะสมกับแต่ละหลักสูตรด้วย

2. เป็นผู้จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (manager of HRD) มีบทบาทเป็นดูแลการพัฒนาพนักงานในองค์กร ตลอดจนดูแลงบประมาณในการพัฒนาด้วยประกอบด้วย

2.1 เป็นผู้กำกับดูแลโปรแกรมการพัฒนา (supervisor of HRD program) ทำหน้าที่วิเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาให้แก่พนักงาน ตั้งแต่ การออกแบบ และคัดเลือกการเรียนรู้ รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานหลักสูตร และรวบรวมข้อมูล เพื่อจัดทำรายงานต่างๆ

2.2 เป็นผู้พัฒนาบุคลากรด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (developer of HRD personnel) มีบทบาทในการจัดเตรียมประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน การจัดให้มี feedback ให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนให้การช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการพัฒนาแก่พนักงาน

2.3 เป็นผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านการเงิน (arrange of facilitator and finance) มีบทบาทในการประเมินความต้องการในการใช้สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์ สื่อการสอน สถานที่ และความต้องการด้านการเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม กรณีไปฝึกอบรมภายนอกให้แก่พนักงาน รวมทั้ง จัดทำรายงานด้านงบประมาณกับค่าใช้จ่าย เช่น รายงานค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและฝึกอบรมเปรียบเทียบกับงบประมาณเป็นรายเดือน

2.4 เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ (maintainer of relations) เป็นบทบาทที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องติดต่อสื่อสาร และประสานงาน รวมทั้งประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอๆ เพื่อสร้างภาพพจน์และรักษาความสัมพันธ์อันดี โดยเฉพาะกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน HRD จะทำให้ได้รับความสะดวกและความร่วมมือต่างๆ จากพนักงานในองค์กร

3. เป็นผู้ให้คำปรึกษา (consultant) มีบทบาทในการให้คำแนะนำกับพนักงาน เกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งรวมหมายถึง บทบาทที่ปรึกษาภายใน และภายนอกองค์กรด้วย โดยแสดงบทบาทเป็น

3.1 เป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert) ต้องศึกษา วิเคราะห์ วินิจฉัย และกำหนดแนวทางเลือก รวมทั้งขั้นตอนต่างๆ ในการเรียนรู้ ซึ่งบทบาทด้านนี้ต้องมีทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ เพื่อสามารถแนะแนวทางในการแก้ไข ตลอดจนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 เป็นผู้ให้การสนับสนุน (advocate) มีบทบาทคล้ายกับผู้เชี่ยวชาญ แต่จะกว้างกว่า และต้องมีความรู้ที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น

3.3 เป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ (simulator) บทบาทคล้ายกับเป็นผู้ให้คำปรึกษา โดยต้องคอยตั้งคำถามให้กับพนักงาน กระตุ้นให้เขาแสดงถึงความต้องการหรือปัญหาของเขาออกมา เพื่อช่วยให้พนักงานได้สำรวจทิศทางและการกระทำของเขา

3.4 เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change agent) แสดงบทบาทในการริเริ่ม ชี้แนะให้พนักงานทำในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาตียิ่งขึ้น โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ถึงขบวนการที่บุคคล และองค์กรจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถคาดการณ์ถึงแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อีกด้วย

นัตเลอร์ (Nadler, 1980, p. 8) กล่าวว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีบทบาทดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (learning specialist) เป็นบทบาทสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมี เช่น ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ โดยต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบการเรียนรู้ให้กับพนักงานในองค์กรให้เหมาะสม วิเคราะห์ให้เป็น ให้เหมาะกับแต่ละกลุ่มงาน แต่ละช่วงอายุของพนักงาน และการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้นั้นประกอบไปด้วย

1.1 เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (facilitator of learning) ต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) การนำเสนอข้อมูลต่างๆ การใช้เทคนิคการสอน และการประเมินผล เช่น ให้ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตัวเอง และกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง

1.2 เป็นผู้ออกแบบโปรแกรมในการเรียนรู้ (designer of learning programs) มีบทบาทในการหาความจำเป็นในการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือการหาความต้องการเรียนรู้ (training needs) โดยพิจารณาและวิเคราะห์จากความต้องการของสายงานหลัก หรือจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการออกแบบ พัฒนาเทคนิคการสอนให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้งนำผลสะท้อน (feedback) จากผู้เรียนมาปรับปรุงหลักสูตร เพื่อบริหารโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับ ครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 เป็นผู้พัฒนากลยุทธ์การสอน (developer of instructional strategies) มีบทบาทในการจัดเตรียมอุปกรณ์ในการเรียนรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งทำวิจัยเพื่อให้รู้ว่าเทคนิคไหนเหมาะสมกับหลักสูตรไหนบ้าง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตร จึงจำเป็นต้องจัดสรร ให้เหมาะสมกับแต่ละหลักสูตรด้วย

2. เป็นผู้จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (manager of HRD) มีบทบาทเป็นดูแลการพัฒนาพนักงานในองค์กร ตลอดจนดูแลงบประมาณในการพัฒนาด้วยประกอบด้วย

2.1 เป็นผู้กำกับดูแลโปรแกรมการพัฒนา (supervisor of HRD program) ทำหน้าที่วิเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาให้แก่พนักงาน ตั้งแต่ การออกแบบ และคัดเลือกการเรียนรู้ รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานหลักสูตร และรวบรวมข้อมูล เพื่อจัดทำรายงานต่างๆ

2.2 เป็นผู้พัฒนาบุคลากรด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (developer of HRD personnel) มีบทบาทในการจัดเตรียมประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน การจัดให้มี feedback ให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตลอดจนให้การช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการพัฒนาแก่พนักงาน

2.3 เป็นผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านการเงิน (arrange of facilitator and finance) มีบทบาทในการประเมินความต้องการในการใช้สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์ สื่อการสอน สถานที่ และความต้องการด้านการเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

กรณีไปฝึกอบรบภายนอกให้แก่พนักงาน รวมทั้ง จัดทำรายงานด้านงบประมาณกับค่าใช้จ่าย เช่น รายงานค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและฝึกอบรมเปรียบเทียบกับงบประมาณเป็นรายเดือน

2.4 เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ (maintainer of relations) เป็นบทบาทที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องติดต่อสื่อสาร และประสานงาน รวมทั้งประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอๆ เพื่อสร้างภาพพจน์และรักษาความสัมพันธ์อันดี โดยเฉพาะกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้รับความสะดวกและความร่วมมือต่างๆ จากพนักงานในองค์กร

3. เป็นผู้ให้คำปรึกษา (consultant) มีบทบาทในการให้คำแนะนำกับพนักงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งรวมหมายถึง บทบาทที่ปรึกษาภายใน และภายนอกองค์กรด้วย โดยแสดงบทบาทเป็น

3.1 เป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert) ต้องศึกษา วิเคราะห์ วินิจฉัย และกำหนดแนวทางการเลือก รวมทั้งขั้นตอนต่างๆ ในการเรียนรู้ ซึ่งบทบาทด้านนี้ต้องมีทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ เพื่อสามารถแนะนำแนวทางในการแก้ไข ตลอดจนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 เป็นผู้ให้การสนับสนุน (advocate) มีบทบาทคล้ายกับผู้เชี่ยวชาญ แต่จะกว้างกว่า และต้องมีความรู้ที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น

3.3 เป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ (simulator) บทบาทคล้ายกับเป็นผู้ให้คำปรึกษา โดยต้องคอยตั้งคำถามให้กับพนักงาน กระตุ้นให้เขาแสดงถึงความต้องการหรือปัญหาของเขาออกมา เพื่อช่วยให้พนักงานได้สำรวจทิศทางและการกระทำของเขา

3.4 เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change agent) แสดงบทบาทในการริเริ่ม ชี้แนะให้พนักงานทำในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาดียิ่งขึ้น โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ถึงขบวนการที่บุคคล และองค์กรจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถคาดการณ์ถึงแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อีกด้วย

เพช, สมิท, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991, pp.3-4) กล่าวว่าไว้ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีบทบาทดังนี้

1. บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ (analytical role) ต้องวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับคนในองค์กร เช่น

1.1 เป็นผู้วิเคราะห์ความต้องการ (need analysis) ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานต่างๆ ของพนักงานในองค์กร ระบบขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยนำมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ บทบาทผู้วิเคราะห์ความต้องการนี้ จะทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณาเงื่อนไข หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อบอกให้ได้ว่า สาเหตุของปัญหาคืออะไร และรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

1.2 เป็นนักวิจัย (researcher) ที่จะต้องระบุการพัฒนา หรือการทดสอบข้อมูลใหม่ ๆ ด้านทฤษฎี วิจัย แนวคิด แบบจำลอง และอื่น ๆ เพื่อค้นหาว่าสอดคล้องกับทฤษฎีไหนเพื่อสามารถอธิบายได้ว่า เกิดอะไรขึ้นในองค์กร และควรใช้วิธีการหรือเทคนิคไหนในการตัดสินใจนำเสนอเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานของพนักงาน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 นักประเมินผล (evaluator) ต้องเป็นผู้ประเมินผลกิจกรรมในด้านการพัฒนาให้แก่พนักงานว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยแค่ไหน การประเมินผลนั้น สามารถออกแบบให้เหมาะกับแต่ละหลักสูตร ตั้งแต่ประเมินความพึงพอใจ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ รวมทั้งประเมินผลกระทบต่อองค์กรได้ด้วย

2. บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา (developer role) เป็นรากฐานที่สำคัญในการวางแผน เช่น

2.1 เป็นนักออกแบบโปรแกรม (program designer) ต้องเป็นนักวางแผนและสร้างสรรค์ รวมทั้งออกแบบโปรแกรมสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา ตั้งแต่กำหนดวัตถุประสงค์ เลือกเครื่องมือต่างๆ การจัดลำดับเนื้อหา กิจกรรม และการประเมินผล ตลอดจนพิจารณาทักษะที่จำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง

2.2 เป็นนักพัฒนาอุปกรณ์ (materials developer) เป็นผู้กำหนดความต้องการและเลือกใช้อุปกรณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้ง จัดเตรียมและตรวจสอบอุปกรณ์ในการเรียนรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3. บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง (instrumental role) เป็นบทบาทที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบไปด้วย

3.1 เป็นผู้สอนหรือผู้อำนวยการความสะอาด (instructor role) ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยให้ผู้รับการอบรมและพัฒนาได้เรียนรู้ และพัฒนาให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น บทบาทนี้จะเป็นผู้เสนอความรู้ ชี้แนะประสบการณ์ในการเรียนรู้ เช่น จัดอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

3.2 เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์กร (organization change agent) บทบาทนี้เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวิธีการ การเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานและเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

3.2 เป็นนักการตลาด (marketer) หากจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องสร้างภาพพจน์ของงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่พนักงานและบุคคลภายนอกเกิดการยอมรับ

4. บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ (mediation role) บทบาทนี้ค่อนข้างต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในองค์กร ต้องประสานความต้องการด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กร การวางแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องมีทักษะในการแก้ปัญหา มีทักษะในการจูงใจผู้คน มีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้ประสานงานในสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การประสานความต้องการนี้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วย

4.1 เป็นผู้จัดการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (manager of HRD) มีหน้าที่ในการวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การจัดการด้านพนักงาน (staffing) การสั่งการ (directing) และการควบคุมงาน (controlling) โดยเป็นผู้เชื่อมโยงทรัพยากรที่มีให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป้าหมายของพนักงาน

4.2 เป็นผู้แนะนำด้านอาชีพแก่บุคคล (individual career development advisor) บทบาทนี้ต้องมีความเข้าใจแผนอาชีพของพนักงานเพื่อเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับแผนที่ต้องการ ซึ่งพนักงานบางคนอาจจะมีแผนอาชีพและบางคนอาจจะไม่มี ดังนั้น การแนะนำด้านอาชีพแก่พนักงานคือ ต้องช่วยให้พนักงานค้นพบแนวทางของตนเอง และช่วยแนะนำ รวมทั้งพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถ ทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสมกับแผนอาชีพของเขา

4.3 เป็นผู้บริหารโปรแกรม (program administrator) มีบทบาทวางแผน และดำเนินการตามแผน ที่วางไว้ รวมทั้งประเมินผลแต่ละโปรแกรมจากการดำเนินโครงการ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์

เบนเน็ต, และเบรน (Bennett, & Brien, 1994, pp.41-49) กล่าวถึงบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ควรมีดังนี้

1. บทบาทนักฝึกอบรม (trainer) ทำหน้าที่ช่วยให้ผู้เรียนรู้สามารถเกิดการเรียนรู้ การเตรียมข้อมูล ย้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตรในการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนรู้

2. บทบาทผู้เตรียมการ (provider) ดำเนินการในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบหลักสูตร การคัดเลือกวิธีการหรือสิ่งต่างๆ ที่เหมาะสมในการเรียนรู้ การทดสอบหรือประเมินโครงการ ตลอดจนการช่วยเหลือให้นักฝึกอบรมสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ได้

3. บทบาทผู้ให้คำปรึกษา (consultant) ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไข

4. บทบาทผู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (innovator) สนับสนุนหรือช่วยเหลือผู้จัดการในการดำเนินการกับการเปลี่ยนแปลง การเสนอแนะวิธีในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การให้ความสะดวก เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change agent)

5. บทบาทของผู้จัดการ (manager) ดำเนินในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการพัฒนากิจกรรมด้านการอบรมและพัฒนา โดยจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรม ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้หลักสูตรการอบรมและพัฒนาสามารถช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เออริช (Ulrich, 1997, p.303) กล่าวถึงบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีความสามารถในการเผชิญกับความท้าทายที่เกิดขึ้นท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ โดยควรมีบทบาท ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (strategic partner) มุ่งเน้นการวางแผนทางปฏิบัติเกี่ยวกับ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

2. บทบาทของผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (administrative expert) เน้นการออกแบบและการดำเนินในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และการออกแบบโครงสร้างองค์กร

3. บทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบุคลากร (employee champion) ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและตอบสนองความต้องการของพนักงานที่เปรียบเสมือนทุนทางปัญญา (intellectual capital)

ซึ่งในการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยนำเอาแนวคิดของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของเพช, สมิท, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991, pp.3-4) ซึ่งประกอบด้วย บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง และบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์

1.1 ความหมายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์

เสถียรพงษ์ วรรณปก (2547, หน้า 20) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ หมายถึง ผู้รวบรวมข้อมูลจากพนักงานเกี่ยวกับงาน ระบบการทำงานและผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปประเมินความแตกต่างระหว่างมาตรฐานของงานกับผลการปฏิบัติงานและประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นการวัดและพิจารณาสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร

จำเนียร จวงตระกูล (2553, หน้า 15) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ไขปัญหาการวางแผนจัดโครงการฝึกอบรม การประสานงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่นความสามารถทางการพูด การเขียนที่จูงใจ ความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถในการใช้สื่อประกอบการสอนและความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง

พรพรรณ ภูมิภู (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานต่างๆ ของพนักงานในองค์กร ระบบขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยนำมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ บทบาทผู้วิเคราะห์ความต้องการนี้ จะทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณาเงื่อนไข หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อบอกให้ได้ว่า สาเหตุของปัญหาคืออะไร และรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

อวิรุทธ์ เหมานุรักษ์ (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ หมายถึง การพัฒนา หรือการทดสอบข้อมูลใหม่ๆ ด้านทฤษฎี วิจัย แนวคิดแบบจำลอง และอื่นๆ เพื่อค้นหาว่าสอดคล้องกับทฤษฎีไหนเพื่อสามารถอธิบายได้ว่า เกิดอะไรขึ้นในองค์กร และควรใช้วิธีการหรือเทคนิคไหนในการตัดสินใจ นำเสนอเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานของพนักงาน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ หมายถึง ผู้ประเมินผลกิจกรรมในด้านการพัฒนาให้แก่พนักงานว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยแค่ไหน การประเมินผลนั้น สามารถออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละหลักสูตร ตั้งแต่ประเมินความพึงพอใจ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ รวมทั้งประเมินผลกระทบต่อองค์กรได้ด้วย

เพช, สมิท, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991, pp.3-4) กล่าวถึงความหมายของการวิเคราะห์ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับคนในองค์กรได้

สรุปได้ว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ถึงความต้องการในการเรียนรู้ การทบทวนเครื่องมือที่นำมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้ในปัจจุบันขององค์กร การประเมินหาทักษะของพนักงานในปัจจุบัน การหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

1.2 ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ประกอบด้วยความสามารถหลักๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการคิดริเริ่มวิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการคาดการณ์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เป็นผู้มองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และการนำเอาเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรมาประยุกต์ใช้เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

2. บทบาทของการเป็นผู้จัดการนั้นควรจะต้องเข้าใจถึงความต้องการและเป้าหมายของธุรกิจ เหตุเพราะความเข้าใจดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการออกแบบและคัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้สร้างระบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

3. ความสามารถในด้านปฏิสัมพันธ์ควรจะต้องมีเวลาในการสื่อสารและพูดคุยกับพนักงาน เพื่อการชี้แจง ทำความเข้าใจ และจูงใจให้พนักงานทุกคนและทุกระดับ

4. ความสามารถในการเป็นผู้นำนั้นเป็นทักษะที่สำคัญของการเป็นผู้จัดการ ซึ่งผู้จัดการเองจะต้องสามารถจูงใจหรือผลักดันให้พนักงานในองค์กรเห็นด้วย ยอมรับ และปฏิบัติตามขั้นตอน

5. ความรู้ทางเทคนิคเฉพาะด้าน เพื่อการอำนวยความสะดวก (Facilitate) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ ถึงการรับรู้และการเรียนรู้ของพนักงาน รวมถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร

6. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้จัดการควรเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้ที่มีบทบาทของการเป็นผู้จัดการจะต้องสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับกับองค์กรแต่ละแห่งที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป

โกศล สนิทวงศ์ (2556, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ประกอบด้วยความสามารถหลักๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ถึงผลการปฏิบัติงาน (performance analysis) เพื่อวิเคราะห์หาความต้องการหรือความจำเป็นในการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม ในการพัฒนาให้เกิดระบบการเรียนรู้ในองค์กร

2. การเรียนรู้และการฝึกอบรม ก่อนที่นักวิเคราะห์จะเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น นักวิเคราะห์ที่ดีควรรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (feed back) จากหน่วยงานต่างๆ ก่อน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาหาโปรแกรมหรือเครื่องมือในการสร้างระบบการเรียนรู้ของพนักงาน

3. การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อคนในองค์กรนั้น เป็นความสามารถที่สำคัญที่นักวิเคราะห์ควรจะต้องพัฒนาให้มีขึ้น โดยเน้นไปที่การเปิดใจรับฟัง โอบอ้อมอารีและความคิดเห็นใหม่ๆ การสร้างเครือข่าย และการสร้างความคุ้นเคยกับพนักงานในองค์กร

4. ความสามารถในการเป็นผู้นำ สามารถทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ยอมรับ และมีส่วนร่วมในขั้นตอน

ดวงเดือน จันทร์เจริญ (2556, หน้า 74-75) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ (analytical role) ดังนี้

1. เป็นผู้วิเคราะห์ความต้องการ
2. เป็นนักวิจัย
3. นักประเมินผล

ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล (2556, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดจำนวนงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ ตลอดจนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับงานแต่ละอย่างให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2. การวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และคุณสมบัติของผู้สมัครงานเพื่อใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลการวิเคราะห์งานสามารถใช้เพื่อการวางรูปแบบการฝึกอบรม และวางแผนเพื่อพัฒนาการทำงาน เพราะผลการวิเคราะห์และคำบรรยายลักษณะงาน จะแสดงให้เห็นถึงทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความรู้ในตำแหน่งนั้น

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นแนวทางเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงาน และประเมินผลการทำงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานหรือไม่

5. ข้อมูลในการวิเคราะห์งานมีความจำเป็นสำหรับการประเมินค่าและกำหนดค่าตอบแทน เพื่อที่จะนำมาใช้เป็นมาตรฐานและสร้างความเป็นธรรมในการกำหนดค่าจ้างและผลตอบแทนให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร

6. การวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะของงาน ตลอดจนขั้นตอนและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้

7. การออกแบบงาน ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานนำมาใช้ประกอบในการออกแบบและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงาน โดยการนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาร่วมกับความสัมพันธ์ของปริมาณและโครงสร้างของงาน ผลิตผล ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรประกอบกัน

8. ประโยชน์อื่นๆ เช่น ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและการวางแผนองค์กรใช้ในการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานและสรีระของผู้ใช้

เพช, สมิท, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991, pp.3-4) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ (analytical role) ดังนี้

1. เป็นผู้วิเคราะห์ความต้องการ (need analysis) ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ งานต่างๆ ของพนักงานในองค์กร ระบบขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดย นำมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ บทบาทผู้วิเคราะห์ความต้องการนี้ จะทำหน้าที่เป็น ผู้พิจารณาเงื่อนไข หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อบอกให้ได้ว่า สาเหตุของปัญหาคืออะไร และรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

2. เป็นนักวิจัย (researcher) ที่จะต้องระบุนโยบาย หรือการทดสอบข้อมูล ใหม่ๆ ด้านทฤษฎี วิจัย แนวคิด แบบจำลอง และอื่นๆ เพื่อค้นหาว่าสอดคล้องกับทฤษฎีไหนเพื่อ สามารถอธิบายได้ว่า เกิดอะไรขึ้นในองค์กร และควรใช้วิธีการหรือเทคนิคไหนในการตัดสินใจ นำเสนอเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานของพนักงาน และองค์กรให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. นักประเมินผล (evaluator) ต้องเป็นผู้ประเมินผลกิจกรรมในด้านการ พัฒนาให้แก่พนักงานว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยแค่ไหน การประเมินผล นั้น สามารถออกแบบให้เหมาะกับแต่ละหลักสูตร ตั้งแต่ประเมินความพึงพอใจ สภาพแวดล้อม ในการเรียนรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ รวมทั้งประเมินผลกระทบต่อองค์กรได้ด้วย

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 1) ดำเนินการให้มีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรว่าเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของงานหรือไม่ 2) ดำเนินการให้มีการกำหนดจำนวนงานและคุณสมบัติของ ผู้ปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมความสามารถในด้านปฏิสัมพันธ์ควรจะต้องมีเวลาในการสื่อสารและ พูดคุยกับพนักงาน เพื่อการชี้แจง 4) ดำเนินการให้มีการจูงใจหรือผลักดันให้พนักงานในองค์กร เห็นด้วย ยอมรับ และปฏิบัติตามขั้นตอน และ 5) ดำเนินการให้มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

2. บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา

2.1 ความหมายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา

เพ็ญพิไล ฤทธาคนนท์ (2549, หน้า 10) ได้กล่าวว่า บทบาทในการ สนับสนุนด้านการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านเจริญเติบโตองงามและถดถอย และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็น ผลรวมของวุฒิภาวะและประสบการณ์

สุชา จันท์เอม (2550, หน้า 1) ได้กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการ พัฒนา หมายถึง ลำดับของการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลง (process of change) ของมนุษย์ทุกส่วนที่ต่อเนื่องกันไปในระยะเวลาหนึ่งๆ ตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิต การ เปลี่ยนแปลงนี้จะก้าวหน้าไปเรื่อยๆ เป็นขั้นๆ จากระยะหนึ่งไปสู่อีกระยะหนึ่งเพื่อที่จะไปสู่วุฒิ

ภาวะ ทำให้มีลักษณะและความสามารถใหม่ๆ เกิดขึ้น ซึ่งมีผลทำให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นตามลำดับ

สุวรรณา วิริยาเสถียร (2552, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา หมายถึง บทบาทในการวิเคราะห์คน วิเคราะห์งาน วิเคราะห์องค์กร วางแผน ออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาให้แก่บุคลากรทั้งองค์กรตลอดจนประเมินและติดตามผลการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีทักษะ มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพที่จะนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเฝ้าหาความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีและนโยบายใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งต้องปฏิบัติตนและยึดมั่นอยู่ในคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอุทิศตนในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในองค์กร

จิราภา เต็งไตรรัตน์, และคนอื่นๆ (2555, หน้า 21) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งที่สังเกตได้ง่าย ชัดเจน และมองเห็นได้ยาก ไม่ชัดเจน ตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิจนกระทั่งวาระสุดท้ายของชีวิต

ดวงเดือน จันท์เจริญ (2556, หน้า 79) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา หมายถึง ผู้พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อสร้างขีดความสามารถขององค์กร จะเห็นว่าบทบาทในด้านการพัฒนาเป็นบทบาทที่อยู่เบื้องหลังการทำงาน แต่ก็ป็นรากฐานที่สำคัญในการวางแผน การสร้างสรรค์แผนงานและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการพัฒนาโปรแกรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยจะต้องเป็นผู้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้พัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือสื่อการสอนต่างๆ

ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล (2556, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา หมายถึง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในองค์กร โดยเป็นบุคคลที่พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพตลอดจนมีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงานทำให้องค์กรมีขีดความสามารถและบุคลากรมีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จทั้งสุขภาพที่ดีขององค์กรและบุคลากร

คูมารา, และอมาดา (Kumara, & Amada, 1989, p. 42) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา หมายถึง การดึงเอาศักยภาพของตนเองออกมาแก้ไขปรับเปลี่ยนให้เกิดความเจริญดีขึ้นกว่าอดีตสร้างความแปลกใหม่ให้กับตนเอง เป็นการสร้างศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้น เพื่อสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ได้อย่างมีความสุขเป็น

กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ เพื่อยกระดับมาตรฐานหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานได้สูงขึ้น และตนเองมีความเจริญก้าวหน้า

เพช, สมิท, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991, pp.3-4) กล่าวถึง บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตของงานและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ

มาร์รีนี (Marine, 2001, p. 55) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา หมายถึง การปฏิบัติตัวของบุคคลในอันที่จะสร้างเสริมศักยภาพให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เป็นผลให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพได้ทุกสถานการณ์แวดล้อม ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โบว์ซี (Boyce, 2004, p. 3) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาตนเองเพื่อการเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจ พร้อมจะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในตนเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัว รวมทั้งสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สรุปได้ว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา หมายถึง ผู้บริหารมีส่วนในการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรออกมาที่จะสร้างเสริมศักยภาพให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เป็นผลให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพได้ทุกสถานการณ์แวดล้อม ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรเป็นการสร้างศักยภาพของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น เพื่อสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างมีความสุขเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ เพื่อยกระดับมาตรฐานหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานได้สูงขึ้นและตนเองมีความเจริญก้าวหน้า

2.2 ขอบข่ายของด้านการพัฒนา

พิทักษ์ ไปเร็ว (2550, หน้า 74) กล่าวว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา ควรมีดังนี้

1. บทบาทนักฝึกอบรม ทำหน้าที่ช่วยให้ผู้เรียนรู้สามารถเกิดการเรียนรู้ การเตรียมข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตรในการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนรู้

2. บทบาทผู้เตรียมการดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบหลักสูตร การคัดเลือกวิธีการหรือสิ่งต่างๆ ที่เหมาะสมในการเรียนรู้ การทดสอบหรือประเมินโครงการ ตลอดจนการช่วยเหลือให้นักฝึกอบรมสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ได้

3. บทบาทผู้ให้คำปรึกษา ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไข

4. บทบาทผู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สนับสนุนหรือช่วยเหลือผู้จัดการในการดำเนินการกับการเปลี่ยนแปลง การเสนอแนะวิธีในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การให้ความสะดวก เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change agent)

5. บทบาทของผู้จัดการ ดำเนินในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการพัฒนากิจกรรมด้านการอบรมและพัฒนา โดยจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรม ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้หลักสูตรการอบรมและพัฒนาสามารถช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2553, หน้า 35) กล่าวว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนาซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาท 3 บทบาท ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ โดยสามารถเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และเป็นผู้พัฒนากลยุทธ์การสอน

2. ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (manager of HRD) โดยเป็นผู้จัดการกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีการวางแผนการจัดองค์กร การจัดพนักงาน การอำนวยความสะดวก และควบคุมงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามบทบาทต่างๆ

3. ผู้ให้คำปรึกษา โดยมีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ให้การสนับสนุน ผู้กระตุ้นการเรียนรู้ (stimulator) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พรพรรณ ภูมิภ (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนาที่ต้องมีความสามารถในการเผชิญกับความท้าทายที่เกิดขึ้นท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ โดยควรมีบทบาท ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ มุ่งเน้นการวางแผนทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

2. บทบาทของผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร เน้นการออกแบบและการดำเนินการในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วยงานด้านการเจ้าหน้าที่การฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และการออกแบบโครงสร้างองค์กร

3. บทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบุคลากร ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและตอบสนองความต้องการของพนักงานที่เปรียบเสมือนทุนทางปัญญา

พัทยา หิรัญศิริพล (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา ประกอบด้วย

1. เป็นผู้ร่วมกับผู้จัดการสายงานต่างๆ เพื่อแสดงความคิดเห็นและกำกับดูแลการจัดโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมถึงกำกับดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจัดทำระบบบันทึกและรายงานข้อมูลต่างๆ

2. เป็นผู้จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้กับพนักงานที่ทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งที่เป็นพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว สังเกตการณ์ปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงาน จัดทำแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล สนับสนุนให้บุคลากร

มีส่วนร่วมกับการกิจกรรมนอกองค์กรและการจัดเตรียมหนังสือและเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรใช้ในการศึกษา

3. เป็นผู้ประเมินความจำเป็นและจัดเตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำรายงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานครั้งต่อไป

4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ทำการรักษาสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องทั้งกับบุคลากรภายในองค์กร เช่น พนักงาน และบุคคลภายนอกองค์กร เช่น โรงเรียน หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ เพราะเป็นแหล่งแรงงานในอนาคต

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2556, หน้า 26) กล่าวว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา ประกอบด้วย

1. เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้มาใช้บริการ

2. เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้มาใช้บริการ

3. เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้มาใช้บริการเห็นปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และช่วยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร

4. ทำให้ผู้จัดการสายงานเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดวงเดือน จันทร์เจริญ (2556, หน้า 74-75) กล่าวถึงบทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา (developer role) ดังนี้

1. เป็นนักออกแบบโปรแกรม

2. เป็นนักพัฒนาอุปกรณ์

เพช, สมิท, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991, pp.3-4) กล่าวถึงบทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา (developer role) ดังนี้

1. เป็นนักออกแบบโปรแกรม (program designer) ต้องเป็นนักวางแผน และสร้างสรรค์ รวมทั้งออกแบบโปรแกรมสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา ตั้งแต่กำหนดวัตถุประสงค์ เลือกเครื่องมือต่างๆ การจัดลำดับเนื้อหา กิจกรรม และการประเมินผล ตลอดจนพิจารณาทักษะที่จำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง

2. เป็นนักพัฒนาอุปกรณ์ (materials developer) เป็นผู้กำหนดความต้องการ และเลือกใช้อุปกรณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้ง จัดเตรียมและตรวจสอบอุปกรณ์ในการเรียนรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า บทบาทในการพัฒนาประกอบด้วย 1) เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างสม่ำเสมอ 2) เป็นผู้ประเมินความจำเป็นและจัดเตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ 3) เป็นผู้จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้กับพนักงาน 4) เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้มาใช้บริการ 5) เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้มาใช้บริการ 6) เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้มาใช้บริการเห็นปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และช่วยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหได้อย่างไร และ 7) ทำให้ผู้จัดการสายงานเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง

3.1 ความหมายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546, หน้า 4) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้นรวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

วันชัย ธงชัย (2547, หน้า 10) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม โดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์การ ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ

สุวรรณ วิริยาเสถียร (2552, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร โดยองค์กรจะต้องวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเปลี่ยนแปลง องค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย นักทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องดูแลบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในระดับที่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ พัฒนาให้มีทักษะความสามารถเพื่อให้พร้อมกับการแข่งขันทางตลาดได้ โดยเปิดโอกาสพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

พรหม กระเป่าทอง, และจุลยวรรณ ดั่งวงโคตะ (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บทบาทที่นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีศักยภาพหรือปรับปรุงความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์กรและสร้างความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะต้องมีบทบาทเป็นผู้สอนหรือผู้อำนวยการความสะดวก ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

พัทยา หิรัญศิริพล (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถก้าวหน้าต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า และมีภาวะผู้นำ เนื่องจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรซึ่งถือเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารขององค์กรในการวางแผนพัฒนาคนในองค์กรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถพร้อมต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้เสริมสร้างพลังขับเคลื่อนขององค์กร เป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรและพนักงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาและแก้ปัญหา

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2556, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเตรียมคน การสร้างผู้นำ สร้างความพร้อม ด้วยการวางแผน ออกแบบ และพัฒนา เพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดี โดยผลักดันให้ องค์กรจะสร้างความเสมอภาคในการศึกษา การเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยตัวเอง

ดวงเดือน จันท์เจริญ (2556, หน้า 79) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพัฒนาองค์กร กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวิธีการ การเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานและเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

เพช, สมิท, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991, pp.3-4) กล่าวถึงความหมายของการเปลี่ยนแปลงว่า กระบวนการปรับปรุงองค์การโดยเปลี่ยนจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนด

เดวิส, และโทมัส (Davis, & Thomas, 1999, p.239) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

โฮเวล, และคอสลีย์ (Howell, & Costley, 2001, p. 145) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการและแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์การในทิศทางที่ดีขึ้น

สรุปได้ว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถก้าวทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ ก้าวหน้า มีภาวะผู้นำ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถพร้อมต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้เสริมสร้างพลังขับเคลื่อนขององค์กร เป็นสื่อกลาง ระหว่างองค์กรและพนักงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาและแก้ปัญหา

3.2 ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง

ดวงเดือน จันท์เจริญ (2556, หน้า 74-75) กล่าวถึงขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้สอนหรือผู้อำนวยการความสะอาด
2. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์กร
3. เป็นนักการตลาด

แบส (Bass, 1985, p. 364) กล่าวว่าขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่จะอุทิศตนเพื่อที่ทีมงานและองค์กร 3) ยกย่องความดีของผู้ตามให้สูงขึ้น

เพช, สมิท, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991, pp.3-4) กล่าวว่าไว้ว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. เป็นผู้สอนหรือผู้อำนวยการความสะอาด (instructor role) ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยให้ผู้รับการอบรมและพัฒนาได้เรียนรู้ และพัฒนาให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น บทบาทนี้จะเป็นผู้เสนอความรู้ ชี้แนะประสบการณ์ในการเรียนรู้ เช่น จัดอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

2. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์กร (organization change agent) บทบาทนี้เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวิธีการ การเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานและเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

3. เป็นนักการตลาด (marketer) หากจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องสร้างภาพพจน์ของงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่พนักงานและบุคคลภายนอกเกิดการยอมรับ

มูชินสกี (Muchinsky, 1997, p. 374) กล่าวว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม และ 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์กร 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร 3) ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น 3) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 4) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม 5) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม และ 6) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

4. บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ

4.1 ความหมายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548, หน้า 9) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง การสร้างความร่วมมือร่วมใจของบุคคลภายในหน่วยงาน หรือระหว่าง หน่วยงาน โดยประสานการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์ สอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อขจัดความขัดแย้ง ความเหลื่อมล้ำ ความซ้ำซ้อนของงาน ให้งานสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

สมาน รังสิโยภุชฎี, และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2551, หน้า 72) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกันทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมารถฉันท และ มีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การจัดระเบียบงานให้เรียบร้อย สอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อให้งานสมดุล และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด

สุวรรณ วิริยาเสถียร (2552, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง กระบวนการของการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะเวลาที่กำหนดโดยนำความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเข้ามาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นไปด้วยความร่วมมือกันของบุคลากร ซึ่งการทำงานจะได้ไม่เกิดการซ้ำซ้อน และไม่ขัดแย้งกันเกิดขึ้นในองค์กร และบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างรวดเร็วสอดคล้องกันภายในระยะเวลาที่กำหนด และเพิ่มประสิทธิภาพต่อผู้ปฏิบัติงาน

จุมพล หนิมพานิช (2553, หน้า 16) กล่าวว่าบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มหรือหน่วยงานทำงานร่วมกัน โดยมีความสามัคคีกันเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

จำเนียร จวงตระกูล (2553, หน้า 29) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องไม่ก้าวร้าวซึ่งกันและกัน หรือขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นมีประสิทธิภาพ

พรพรรณ ภูมิภ (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง การประสานความต้องการในด้านการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจและการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บทบาทผู้ประสานงานจะต้องมีทักษะในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการจูงใจคน

สุรินทร์ พิศสุวรรณ (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยต้องมีทักษะในการแก้ปัญหา มีทักษะในการจูงใจ มีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้ประสานงานในสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้เป็นอย่างดี

พัทยา หิรัญศิริพล (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง กระบวนการที่สำคัญยิ่งจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งการประสานงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องมีการกำหนดแผนงาน และโครงการสำหรับบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน โดยทุกคนต้องทราบเข้าใจและเต็มใจปฏิบัติตามแผนงานนั้น

โกศล สนิทวงศ์ (2556, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง บทบาทนี้ค่อนข้างต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในองค์การต้องประสานความต้องการด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์การการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การโดยต้องมีทักษะในการแก้ปัญหา มีทักษะในการจูงใจผู้คน มีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้ประสานงานในสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้เป็นอย่างดีดังนั้นเพื่อให้การประสานความต้องการเหล่านี้ประสบผลสำเร็จ

ดวงเดือน จันท์เจริญ (2556, หน้า 76) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง บทบาทนี้ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในองค์กร ต้องประสานความต้องการด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กร การวางแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยต้องมีทักษะในการแก้ปัญหา มีทักษะในการจูงใจผู้คน มีความเป็นผู้นำและเป็นผู้ประสานงานในสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้เป็นอย่างดี

เพช, สมิต, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991, pp.3-4) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องประสานความต้องการด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กร การวางแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยต้องมีทักษะในการแก้ปัญหา มีทักษะในการจูงใจผู้คน มีความเป็น

ผู้นำ และเป็นผู้ประสานงานในสถานการณ์ที่ยุ่ยากได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การประสานความต้องการนี้ประสบความสำเร็จ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1998, p. 219) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง ลักษณะช่องทางการประสานงานที่บางครั้งเป็นรูปแบบทางการและบางครั้งเป็นรูปแบบไม่เป็นทางการ แต่ในทั้ง 2 รูปแบบ หรือ 2 ลักษณะนี้ ก็มุ่งไปสู่ความพยายามที่จะให้ภารกิจของงานบรรลุเป้าหมาย

ลีบีตัน, และเฮนนิ่ง (Le Breton, & Henning, 1998, p. 99) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง กระบวนการของการนำความหมายไปปฏิบัติ และรวมทั้งแนวปฏิบัติทั้งหลายที่ทำให้เกิดความเข้าใจของคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งไม่จำกัดแต่โดยการเขียนการพูดเท่านั้น แต่รวมไปถึงการดนตรี การเต้นบัลเลต์ ภาพยนตร์ และพฤติกรรมของมนุษย์ทุกอย่าง เช่น การยิ้ม การโบกมือ และการกระทำต่างๆ

เจม (Jame, 1999, p. 37) กล่าวว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง กระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกิจกรรมและเป้าหมายของแผนงานต่างๆ ขององค์กรที่แยกจากกัน เพื่อความสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประสานความต้องการด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กร การวางแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องมีทักษะในการแก้ปัญหา มีทักษะในการจูงใจผู้คน มีความเป็นผู้นำและเป็นผู้ประสานงานในสถานการณ์ที่ยุ่ยากได้เป็นอย่างดี

4.2 ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ

ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2545, หน้า 23) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว 2) ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง และสามารถทวีผลผลิตของงานมากขึ้น 3) ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงาน 4) ช่วยให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดี ยิ่งขึ้น อันจะเป็นอุปสรรคให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จด้วยดี 5) ป้องกันการซ้ำซ้อนของงาน ลดปัญหา ขจัดความเสี่ยง 6) ลดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างคนกับคน คนกับหน่วยงาน และหน่วยงานกับหน่วยงาน

วัชระ ภาโนชิต (2545, หน้า 15) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการต่อไปนี้คือ 1) โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนและรัดกุม 2) มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่ายพร้อมด้วยคำอธิบายกำหนดอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด มีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ อยู่ด้วย อาจทำอยู่ฝั่งเดียวหรือแยกกันได้ 3) มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ และ

แจกให้ ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบทั่วกัน 4) มีระบบเสนอรายงานสายการบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน 5) มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดีและรวดเร็ว 6) มีบุคคลที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่โดยเฉพาะ และบุคลากรนั้นจะต้องมีน้ำใจในการให้บริการ (sense of service) สูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา ดันตัวอยู่เสมอและมีมนุษยสัมพันธ์ดี 7) มีคณะกรรมการอันประกอบด้วย ตัวแทนของบุคลากรระดับต่างๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้นๆ อยู่เสมอ 8) มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่างๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบ และเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งได้ทำงานต่อเนื่องได้ถูกต้อง 9) มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่างๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่การค้นคว้า 10) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติเพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาร่วมกัน และรับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น 11) มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ไว้ชัดเจนว่าวันใดเดือนใดปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว 12) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมออาจจัดในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุมการสัมมนา การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

ปราชญา กล้าผจญ (2545, หน้า 18-19) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการต่อไปนี้ 1) การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการกำหนดตัวบุคคล เครื่องมือสื่อสาร วัน เวลา และสถานที่ หมายเลขโทรศัพท์ จัดระบบโทรศัพท์ภายใน (อินเทอร์เน็ตคอม) หรือมีการส่งอีเมลหากันได้ตลอดเวลา 2) จัดให้มีระบบการร่วมมือที่ดี กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในองค์การมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกันและกัน มีมิตรไมตรีแก่กัน เพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปได้โดยสะดวก รวดเร็ว สิ่งพึงระวังก็คือ พฤติกรรมการวางเฉยหรือการต่อต้านเปรียบเทียบได้กับการที่ “มือไม่พายเอาเท้าราน้ำ” อันจะเป็นอุปสรรคต่อระบบการร่วมมือที่ดี นอกจากนี้ ยังต้องมีการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในหน้าที่งานที่ปฏิบัติด้วย 3) จัดให้มีระบบการประสานงานที่ดี การประสานงานในองค์การนั้น ควรจัดให้เป็นระบบบนสู่ล่าง ล่างสู่บน และการประสานงานในแนวราบ อาจจะทำให้มีการประชุม พบปะปรึกษาหารือ เลี้ยงน้ำชา เลี้ยงอาหารกลางวัน เป็นครั้งคราว เพื่อประสานความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์การและเป็นการขอบคุณที่ได้ปฏิบัติหน้าที่งานที่ผ่านๆ มา 4) จัดให้มีการประสานนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องต้องกัน บางครั้งนโยบายและวัตถุประสงค์นั้น อาจจะไม่เข้าใจ บางทีพนักงานระดับล่างไม่ทราบเรื่อง จึงต้องมีการชี้แจงทำความเข้าใจ เพื่อให้เกิดเอกภาพในการประสานงานระหว่างนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การให้มีความสอดคล้องต้องกันและง่ายต่อการปฏิบัติ 5) จัดให้มีการประสานงานในรูปแบบกระบวนการบริหารที่ครบวงจร ในกระบวนการบริหารนั้น ประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) นอกจากนั้น ก็มีปฏิบัติย้อนกลับ (feedback) อีกด้วย การประสานงานต้องเริ่มด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ไว้อย่าง

ชัดเจน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างละเอียด กำหนดเวลาและสถานที่ ตลอดจน กำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบว่าใน วัน เวลา และสถานที่ใด ใคร จะต้องทำอะไร อย่างไร ซึ่งเป็นการสะดวกแก่ทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงาน อันจะทำให้เกิดความราบรื่นเรียบร้อยไปโดยตลอดการปฏิบัติงานนั้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548, หน้า 78) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ ประกอบด้วย การได้รับความร่วมมือของบุคลากรในการประชาสัมพันธ์ การสำรวจความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนางานประชาสัมพันธ์ การได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากสื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์ การได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากหน่วยงานในจังหวัดในการประชาสัมพันธ์ การนิเทศเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์

จุมพล หนีพานิซ (2553, หน้า 27) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการไว้ดังนี้ 1) การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการประชาสัมพันธ์ 2) มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนางานประชาสัมพันธ์ 3) การได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากสื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์ 4) การได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากหน่วยงานในจังหวัดในการประชาสัมพันธ์ 4) การได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานในจังหวัดในการประชาสัมพันธ์ 5) มีการนิเทศเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานการประชาสัมพันธ์

ดวงเดือน จันท์เจริญ (2556, หน้า 74-75) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ (mediation role) ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้จัดการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. เป็นผู้แนะนำด้านอาชีพแก่บุคคล
3. เป็นผู้บริหารโปรแกรม

เพช, สมิต, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991, pp.3-4) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ (mediation role) ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้จัดการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (manager of HRD) มีหน้าที่ในการวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การจัดการด้านพนักงาน (staffing) การสั่งการ (directing) และการควบคุมงาน (controlling) โดยเป็นผู้เชื่อมโยงทรัพยากรที่มีให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป้าหมายของพนักงาน

2. เป็นผู้แนะนำด้านอาชีพแก่บุคคล (individual career development advisor) บทบาทนี้ต้องมีความเข้าใจแผนอาชีพของพนักงานเพื่อเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับแผนที่ต้องการ ซึ่งพนักงานบางคนอาจจะมีแผนอาชีพและบางคนอาจไม่มี ดังนั้น การแนะนำด้านอาชีพแก่พนักงานคือ ต้องช่วยให้พนักงานค้นพบแนวทางของตนเอง และช่วยแนะนำ รวมทั้งพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถ ทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสมกับแผนอาชีพของเขา

3. เป็นผู้บริหารโปรแกรม (program administrator) มีบทบาทวางแผน และดำเนินการตามแผน ที่วางไว้ รวมทั้งประเมินผลแต่ละโปรแกรมจากการดำเนินโครงการ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์

คูนท์ซ์ (Koontz, 1992, p. 90) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ ประกอบด้วย 1) การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี 2) จัดให้มีระบบการร่วมมือที่ดี 3) จัดให้มีระบบการประสานงานที่ดี 4) จัดให้มีการประสานนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องต้องกัน 5) จัดให้มีการประสานงานในรูปแบบกระบวนการบริหารที่ครบวงจร

คาร์โรลล์, และกิลเลน (Carroll, & Gillen, 1997, p. 75) กล่าวว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ ไว้ดังนี้ 1) การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการประชาสัมพันธ์ 2) มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนางานประชาสัมพันธ์ 3) การได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากสื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์ 4) การได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานในจังหวัดในการประชาสัมพันธ์ 4) การได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานในจังหวัดในการประชาสัมพันธ์ 5) มีการนิเทศเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานการประชาสัมพันธ์

พีฟเนอร์ (Piffne, 1998, p. 92) กล่าวถึง ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ ไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว 2) ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง และสามารถทวีผลผลิตของงานมากขึ้น 3) ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงาน 4) ช่วยให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดี ยิ่งขึ้น อันจะเป็นอุปสรรคให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จด้วยดี 5) ป้องกันการซ้ำซ้อนของงาน ลดปัญหา ขจัดความเสี่ยง 6) ลดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างคนกับคน คนกับหน่วยงาน และหน่วยงานกับหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของบทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการประกอบด้วย 1) จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี 2) จัดให้มีระบบการร่วมมือที่ดี กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในองค์การมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกันและกัน 3) จัดให้มีการประสานนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องต้องกัน 4) มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนางานประชาสัมพันธ์ 5) การได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากสื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์ 6) มีการนิเทศเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานการประชาสัมพันธ์ และ 7) จัดให้มีการประสานงานในรูปแบบกระบวนการบริหารที่ครบวงจร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ภูติษ น้อยแสง (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย พบว่า หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย มีบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้าน administrative expert มากที่สุด โดยมีความชัดเจนในเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน และบทบาทที่บริษัทมีน้อยที่สุด ได้แก่ บทบาทในด้าน strategic Partner สำหรับบทบาทด้าน employee champion และ chang agent มีคะแนนเฉลี่ยในเกณฑ์มากเช่นเดียวกัน ในภาพรวมบริษัทในเครือซีเมนต์ไทยมีบทบาททั้ง 4 ด้านอยู่ในเกณฑ์มาก ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเห็นต่อการสร้างผลงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเพิ่มบทบาทด้าน strategic partner การเรียนรู้ระบบการบริหารงานใหม่ ๆ รวมทั้งการนำเครื่องมือ (tool) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากขึ้น

ทรงธรรม ทองประทุม (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 โดยรวมถึงการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 โดยรวมมีปัญหอยู่ในระดับน้อย (2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิริรัตน์ มีเดช (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี และเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรม โดยจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนบุคลากรในองค์กร ระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ ศึกษาความต้องการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติการและเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่ต้องการฝึกอบรม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ วุฒิการศึกษาและประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ผลการเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจำแนกบุคลากรในองค์กร และระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา แต่ได้รับการทางด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความต้องการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน โดยต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโททางด้านภาษาต่างประเทศและความต้องการพัฒนาทางด้านฝึกอบรม พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมค่อนข้างมาก โดยต้องการฝึกอบรมในเรื่องทักษะด้านบุคลากรมากที่สุด และผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่ต้องการฝึกอบรมจำแนกตาม เพศอายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

วีรพจน์ คงสม (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ ตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่ และพนักงาน พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ ตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคคลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และด้านการชำระรักษาบุคคลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) ครู เจ้าหน้าที่และพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน 3) ครู เจ้าหน้าที่และพนักงานที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ครู เจ้าหน้าที่และพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ทิพวรรณ จำนงการ (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชน จังหวัดพิจิตร พบว่า 1) ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและการให้บริการที่ต่อเนื่อง และผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการสรรหา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร 2) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อยในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้บริการต่อเนื่อง การพัฒนา การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การให้บริการต่อเนื่องและการให้บริการข้อมูลข่าวสาร เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอนพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่างกันทุกด้าน และที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การให้บริการต่อเนื่อง การพัฒนา และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

ศรัณย์พัส ศรีสวัสดิ์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ จังหวัดเชียงราย และเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ จังหวัดเชียงราย จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์การเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ในจังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ส่วนปัจจัยด้านองค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ในจังหวัดเชียงราย พบว่าพนักงานที่มีอายุ และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนพนักงานที่มีเพศ ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วนิชา แสนรัมย์เย็น (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี เปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ และเพื่อศึกษาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี บุคลากรส่วนใหญ่เคยเข้ารับการฝึกอบรมในรอบ 2 ปี จำนวน 1-2 ครั้ง หลักสูตรการฝึกอบรมที่เห็นว่ามีประโยชน์ที่สุด คือ หลักสูตร Mini MBA จำนวนครั้งในการเข้ารับการสัมมนาในรอบ 2 ปี จำนวน 1-2 ครั้ง หลักสูตรการสัมมนาที่เห็นว่ามีประโยชน์ที่สุด คือ แนวทางการพัฒนาหน่วยงานส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์จำนวนครั้งในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่านมา จำนวน 1 - 2 ครั้ง จำนวนครั้งในการไปศึกษาดูงานในระยะเวลา 2 ปี จำนวน 1 - 2 ครั้ง การศึกษาดูงานในระยะเวลา 2 ปี เคยไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบมีส่วนร่วม สถาบันการศึกษาที่บุคลากรศึกษาต่อมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี และส่วนใหญ่กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ พบว่า ผู้ที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา และรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทุกด้าน พบว่า มีความคิดเห็นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ 3) ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานีโดยแยกปัญหาเป็นรายด้าน ด้านการศึกษาต่อปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การขาดเงินทุน ด้านการฝึกอบรม คือ การขาดงบประมาณ ด้านการสัมมนา คือ วิทยากรไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นด้านการศึกษาดูงาน คือ การขาดงบประมาณ และด้านการหมุนเวียนงาน คือ ต้องใช้เวลาศึกษางานใหม่

ณัฐริธา เจริญบุญ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอ พบพระ จังหวัดตาก 1.1) ด้านการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบล มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หรือวางแผนกำลังคน มีการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 1.2) ด้านการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยการกำหนดวิธีการสรรหาและดำเนินการสรรหา องค์การบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินการสรรหา

ทรัพยากรมนุษย์ทั้งจากภายในและภายนอกท้องถิ่น 1.3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบลมีกิจกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยให้เข้ารับการฝึกอบรม สนับสนุนด้านการศึกษา การจัดฝึกอบรมนอกงาน หรือต้องหยุดการปฏิบัติงานชั่วคราวเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม 1.4) ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของงานในเชิงคุณภาพ พิจารณาจากผลการทำงาน มีการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านต่าง ๆ 2) ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ 2.1) ด้านการกำหนดความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับ ปัญหามากที่สุด คือผู้บริหารท้องถิ่นวางแผนกำลังคนไม่เป็นไปตามความต้องการขององค์การบริหารส่วนตำบล รองลงมา คือไม่มีระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง 2.2) ด้านการตอบสนองความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับ ปัญหามากที่สุด คือการได้บุคลากรใหม่มาล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้กำลังคนไม่เพียงพอกับ ปริมาณงาน รองลงมา คือองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรใหม่ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง 2.3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัญหามากที่สุด คือ องค์การบริหาร ส่วนตำบลขาดการจัดทำแผนงานด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมา คือ บุคลากรขาดการนำ ความรู้ที่ได้จากการพัฒนามาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง 2.4) ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่าระดับปัญหามากที่สุด คือ ขาดการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล รองลงมา คือไม่มีการปฐมนิเทศและการมอบหมายหน้าที่ การงานให้แก่บุคลากรใหม่ ซึ่งอยู่ในระดับมาก 3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก 3.1) ด้านการกำหนดความ ต้องการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ดำเนินการสำรวจปริมาณงานและจัดทำแผนอัตรากำลัง เพื่อใช้ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมเป็นระบบและเป็นลายลักษณ์อักษร จัดระบบการ จัดเก็บข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการพิจารณาการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ เช่น มาตรฐานกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ จัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลหรือหน่วยงานราชการ ต่าง ๆ 3.2) ด้านการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ สนับสนุนและผลักดันให้มีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังทรัพยากร มนุษย์ ปรับปรุงโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ตามภารกิจที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 3.3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีการศึกษาตุนงาน เพื่อนำส่วนที่ดีที่ได้จากการศึกษาตุนงาน มาปรับปรุงพัฒนา

องค์การบริหารส่วนตำบลของตน และนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาตนเองโดยการให้ทุนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งไปอบรมศึกษาดูงาน ส่งเสริมการเป็นผู้ใฝ่รู้ เป็นต้น 3.4) ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ดำเนินการปฐมนิเทศทรัพยากรมนุษย์ใหม่ทุกครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับทราบภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความมั่นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเก่าอันจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต จัดสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่มอบให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ นอกเหนือจากเงินเดือนแล้ว อาจเป็นตำแหน่ง หรือสิ่งอื่นที่เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงิน

วิชาฎา เมธีวรจักร (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 98.69 มีอายุต่ำกว่า 31 ปี คิดเป็นร้อยละ 90.85 มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 88.24 และมีตำแหน่งส่วนใหญ่ เป็นนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 87.58 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของโรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า บุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ด้านจันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของโรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน แนวทางการประยุกต์ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของโรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์ บุคลากรต้องยึดหลักอิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้เป็นผู้ที่มีความรัก ความพอใจในงาน ปฏิบัติงานด้วยความพากเพียรบากบั่น ด้วยความเอาใจใส่ในงาน และมีการตรวจสอบความสำเร็จในงานอยู่เสมอ ผลก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และตัวบุคลากรเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ในอนาคต

สมชาย มิ่งโกมล (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาต่อ และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง บุคลากรที่ประเภทตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านการฝึกอบรม ด้าน

การศึกษาต่อ และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุริรัตน์ พูลเพิ่ม (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัททีพีเอส เทรตติ้ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท ทีพีเอส เทรตติ้ง จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ความต้องการการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท ทีพีเอส เทรตติ้ง จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความต้องการพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน รองลงมาคือด้านการพัฒนาเชิงวิชาการ และอันดับสุดท้ายคือด้านการพัฒนาสุขภาพอยู่ในระดับปานกลาง

เทียมรัตน์ คงทนต์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในบริษัท ทีเอสที เมทัลเวิร์ค จำกัด ผลการศึกษาครั้งนี้ 1) ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในบริษัท ทีเอสที เมทัลเวิร์ค จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาต่อสูงสุด รองลงไปเป็นด้านการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง และด้านสภาพและลักษณะของงานที่ทำ ตามลำดับต่ำสุด 2) ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในบริษัท ทีเอสที เมทัลเวิร์ค จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรในบริษัท ทีเอสที เมทัลเวิร์ค จำกัด ที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงานและการศึกษาต่างกันมีระดับความต้องการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง พบว่าบุคลากรที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับความต้องการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เคน, ครอฟอร์ด, และแกรนท์ (Kane, Crawford, & Grant, 1999, pp. 49-51(3)) ได้ทำการศึกษาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ในออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดา พบว่า เมื่อศึกษาทั้งวิธีการที่นุ่มนวลและแข็งแกร่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดาแล้ว พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นทำได้ทั้งวิธีการที่นุ่มนวลและแข็งแกร่ง อุปสรรคโดยทั่วไปเกิดจากนโยบายและการปฏิบัติของบริษัทที่มีแนวทาง และการปฏิบัติแตกต่างกันแม้ว่าจะมีความแตกต่างในการปฏิบัติในแต่ละประเทศน้อยมาก อุปสรรคที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่ขึ้นกับการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์โดยเฉพาะการตกต่ำของระบบเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

เชน, ลิน, และคู (Chen, Lin, & Kuo, 2002, pp. 542 - 556) ได้ศึกษาความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จในองค์กรและสังคมที่ก้าวหน้า โดยอาศัยรูปแบบจากคอมพิวเตอร์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับถิ่นที่อยู่ ในไต้หวัน และประเทศจีน พบว่าผู้คนจะมีการอพยพไปยังที่อยู่ที่มีความเหมาะสมกับตนเอง จากพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมไปยังพื้นที่ที่เหมาะสมกว่า ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละพื้นที่ ควรจะมีการจำกัดจำนวนประชากรให้เหมาะสมต่อการอยู่อาศัยพื้นที่นั้น ๆ ซึ่งวิธีการจัดการกับปัญหานี้ควรจะเน้นไปที่กลยุทธ์ความเป็นผู้นำในแต่ละพื้นที่ ซึ่งควรจะมีการปฏิบัติอย่างสมดุลระหว่างการศึกษานโยบายของการย้ายถิ่นฐานและการปรับปรุงพื้นที่ด้วยกลยุทธ์ความเป็นผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมดได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคน และทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถมีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคม และประเทศชาติ รวมไปถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเอาแนวคิดของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของเพซ, สมิท, และมิลล์ (Pace, Smith, & Mills, 1991) ซึ่งประกอบด้วย บทบาทในการสนับสนุนด้านการวิเคราะห์ บทบาทในการสนับสนุนด้านการพัฒนา บทบาทในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง และ บทบาทในการสนับสนุนด้านการประสานความต้องการ