

# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Planning



# การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร Strategic Planning

## การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Planning

คาดการณ์ความต้องการบุคลากร  
Forecasting Human Resource Requirement

บุคลากรที่มีอยู่  
Forecasting Human Resource Availability

## เปรียบเทียบ

ความต้องการ = บุคลากรที่มีอยู่

No Action

Take Care

ความต้องการ < บุคลากรที่มีอยู่

จำกัดการทำงานลง  
ลดชั่วโมงการทำงาน  
เกษียณก่อนกำหนด  
เลิกจ้าง  
ลดขนาดองค์กร

ความต้องการ > บุคลากรที่มีอยู่

ทางเลือกก่อนสรรหา

สรรหาใหม่

การคัดเลือก

# ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

## 1. ปัญหาการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Integration)

องค์การขาดการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ เช่น ขาดการวางแผนธุรกิจ ทำให้การบริหารขาดทิศทางที่ชัดเจน ไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานตามช่วงเวลาในอนาคต นอกจากจะไม่สามารถวัดผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังทำให้เกิดปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้วย

# **ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์**

## **2. ปัญหาการเปรียบเทียบมาตรฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับองค์การอื่น (Benchmarking)**

**การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การอื่น โดยเฉพาะองค์การคู่แข่ง ทำให้องค์การไม่สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติของพนักงานได้**

# ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

## 3. ปัญหาด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างการบริหาร (Rigid Structure)

ถ้าองค์กรมีกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างทางการบริหารที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความจำเป็นทางธุรกิจจะทำได้ยาก

# ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

4. ปัญหาการผสมผสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (No Integrative Human Resource Management) กิจกรรมการบริหารแยกออกจากกัน ไม่มีการประสานและสนับสนุนกัน ต่างฝ่ายต่างทำ
5. ปัญหาการคาดคะเนความต้องการด้านกำลังคน (No Manpower Requirement Forecast) คือ ไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ดี



# การสรรหาบุคลากร





**การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**  
**HUMAN RESOURCE PLANNING**

**พิจารณาทางเลือกก่อนการสรรหา**  
**Alternatives to Recruitment**

**กระบวนการของการสรรหา**  
**Recruitment**

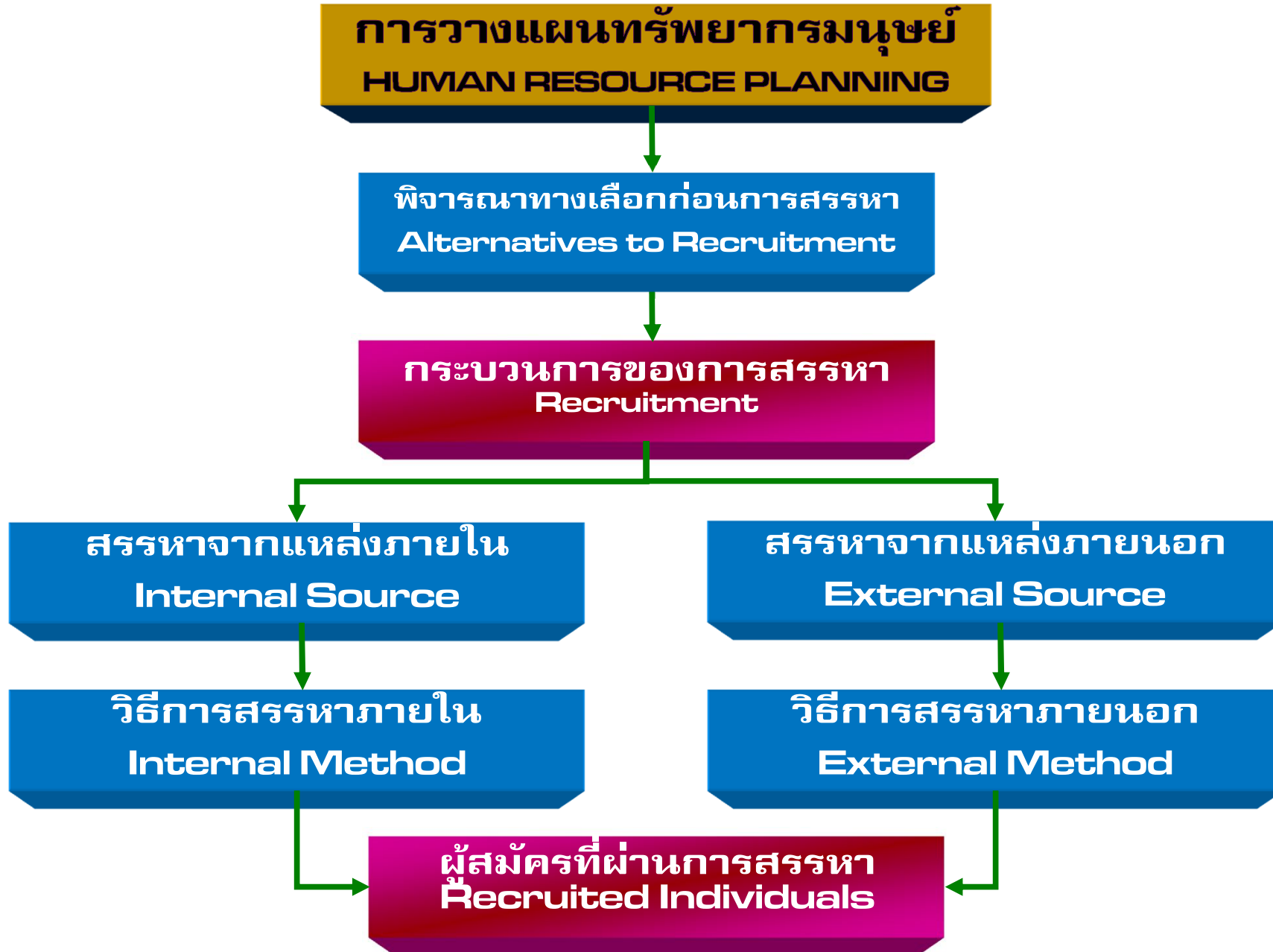
**สรรหาจากแหล่งภายใน**  
**Internal Source**

**สรรหาจากแหล่งภายนอก**  
**External Source**

**วิธีการสรรหาภายใน**  
**Internal Method**

**วิธีการสรรหาภายนอก**  
**External Method**

**ผู้สมัครที่ผ่านการสรรหา**  
**Recruited Individuals**



# กรณีที่มีแรงงานขาดแคลน

Option	Speed	Revocability
การทำงานล่วงเวลา	เร็วมาก	สูง
การจ้างแรงงานชั่วคราว	เร็วมาก	สูง
การมอบให้หน่วยงานภายนอกรับช่วงทำงาน	เร็วมาก	สูง
การโยกย้ายพนักงานใหม่	ช้า	สูง
การลดอัตราการออกจากงาน	ช้า	กลาง
การว่าจ้างใหม่จากภายนอก	ช้า	ต่ำ
นวัตกรรมทางเทคโนโลยี	ช้า	ต่ำ

ระวัง

ทำงาน เลิกยาก

# การสรรหาจากภายใน (INTERNAL SOURCES)

---

- เป็นการโอนย้าย (Transfer) หรือ เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ให้กับพนักงานภายในองค์กร
- การสรรหาจากภายในที่ดี มีประสิทธิภาพ จะต้องเปิดประกาศตำแหน่งว่างให้พนักงานรับทราบ ( Job Posting) เพื่อให้พนักงานที่สนใจได้เข้ามากรอกใบสมัคร

# การสรรหาจากภายนอก (EXTERNAL SOURCE)

---

- เป็นการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเฉพาะที่องค์กรไม่มีพนักงานคุณสมบัติแบบนี้
- การรับบุคคลภายนอกจะทำให้องค์กรได้รับความคิดใหม่ๆแตกต่างจากเดิม

# การคัดเลือก

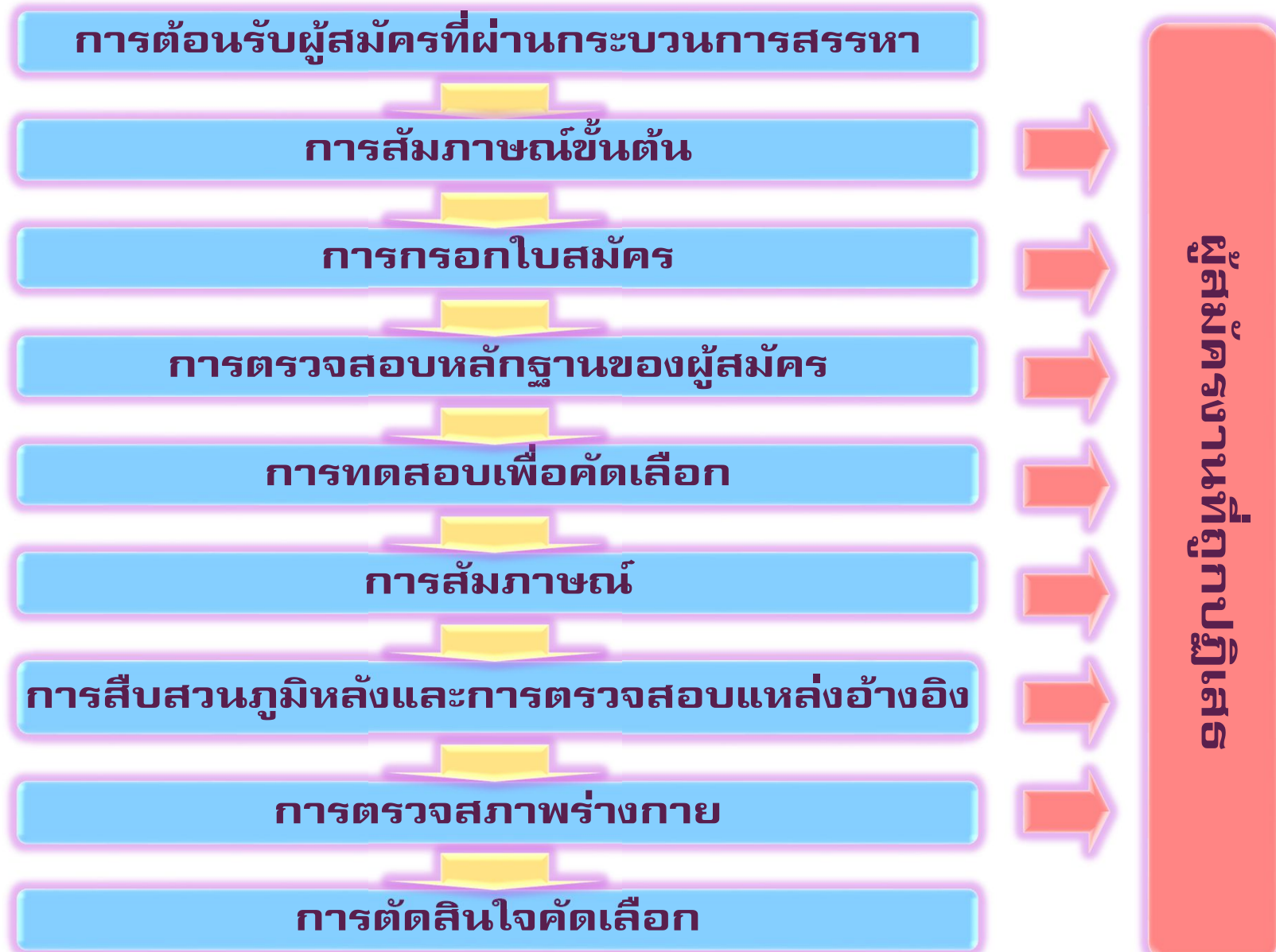


# การคัดเลือก(SELECTION)

- เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะจะเป็นบุคคลที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง



# กระบวนการในการคัดเลือกพนักงาน



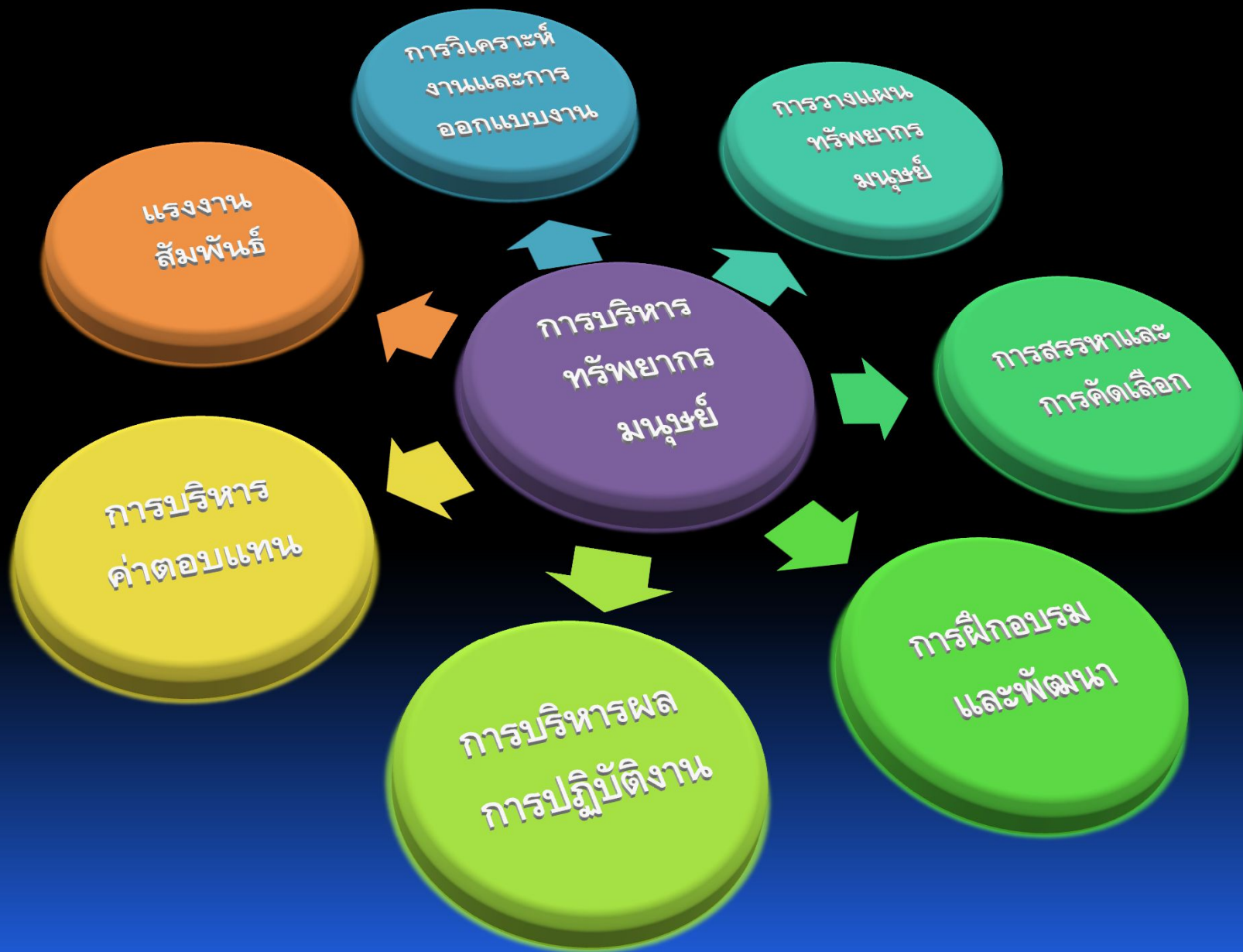
# ปัญหาของการสรรหาและการคัดเลือก

1. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร
  - 1.1 ขาดการให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องตำแหน่งงานว่างที่ดีพอ
  - 1.2 ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ยังหน่วยงานอื่น
  - 1.3 ขาดความเป็นธรรมในการคัดเลือก
  - 1.4 องค์กรขาดโอกาสที่จะคัดเลือกคนที่มีความสามารถสูง และเหมาะสมกับตำแหน่งจากภายนอก
  - 1.5 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กรอย่างเดียว จะทำให้วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์กรมีลักษณะคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ขาดการผสมผสานจากปัจจัยภายนอก
  - 1.6 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กร สามารถทำได้เฉพาะในบางระดับและทำได้ในขอบเขตที่จำกัด



# ปัญหาของการสรรหาและการคัดเลือก

2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์การ
  - 2.1 ช่วงเวลาในการรับสมัครพนักงานใหม่ไม่เหมาะสม เช่น การรับสมัครนักศึกษาในช่วงเวลาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาจะมีผู้สมัครจำนวนมาก มีโอกาสเลือกสรรได้มาก แต่ถ้ารับสมัครช่วงเวลาอื่น คนดี ๆ อาจได้งานไปหมดแล้ว หรือ การรับสมัครผู้มีประสบการณ์แล้ว หากทำช่วงปลายปีย่อมไม่เหมาะสม
  - 2.2 องค์การไม่สามารถดึงดูดความสนใจให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครงาน
  - 2.3 ปัญหาได้คนไม่ตรงกับความต้องการ
  - 2.4 ปัญหาเรื่องความยากลำบากในการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือผู้บริหารที่มีความสามารถ
  - 2.5 ปัญหาเรื่องขาดการสื่อสารการรับสมัครที่ดีและเหมาะสม
  - 2.6 ปัญหาเรื่องกระบวนการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพ
  - 2.7 ระบบคัดเลือกโดยการใช้วิธีสัมภาษณ์ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการสัมภาษณ์
  - 2.8 ขาดการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้สมัคร เพราะไม่มีระบบการจัดการที่ดี
  - 2.9 ปัญหาเรื่องการรักษาความลับ
  - 2.10 ปัญหาเรื่องการเสนอเงินเดือน
  - 2.11 ปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร เพื่อให้แน่ใจว่าได้คนดีมาร่วมงาน





**การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร**  
**Training & Career Development**





**การฝึกอบรม**  
**Training**

## ความหมายของการฝึกอบรม

คือ การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ทักษะในการทำงาน และความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย (วิชัย โทสุวรรณจินดา)

การฝึกอบรม



- พฤติกรรมถาวร
- การปฏิบัติที่  
ทำซ้ำ ๆ มาตลอด

การ  
เปลี่ยนแปลง



ความรู้

ทักษะ/ความ  
ชำนาญ

ความสามารถ



วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์  
องค์การ

วัตถุประสงค์  
ส่วนบุคคล

# วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของผู้เข้าฝึกอบรม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 233 – 234)



# วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ
- เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานให้สามารถรู้ถึงระบบ และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
- เพื่อปรับปรุงทัศนคติของพนักงานไปในทางที่ปรารถนา
- เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- เพื่อถ่ายทอดข้อมูลและข่าวสารที่เป็นประโยชน์

# วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดแก่พนักงาน
- เพื่อจัดวางระบบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- เพื่อฝึกฝนเตรียมบุคลากร เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายหน่วยงานใหม่ในอนาคต
- เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

## วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาทักษะ หรือความชำนาญในการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อพัฒนาทัศนคติ และบุคลิกภาพในการทำงานให้ถูกต้องและเหมาะสม
- เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

- เพื่อเรียนรู้งาน รู้จักใช้เครื่องมืออย่างปลอดภัย ช่วยลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน
- เพื่อให้เข้าใจนโยบาย และเป้าหมายขององค์กรให้ดีขึ้น
- เพื่อให้มีความพึงพอใจในการทำงาน
- เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
- เพื่อให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

# ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ  
ประเมิน  
ความ  
ต้องการ  
ในการ  
ฝึกอบรม



เตรียม  
พนักงาน  
ให้พร้อม  
ในการ  
ฝึกอบรม

การสร้าง  
สภาพแวดล้อม  
การเรียนรู้

การ  
ถ่ายทอด  
การ  
ฝึกอบรม

การ  
เลือก  
วิธีการ  
ฝึกอบรม

ประเมินผล  
การ  
ฝึกอบรม



จัดอบรมทบทปีไม่เห็น

เสียเงินเสียทองไป  
ตั้งเยอะไม่รู้เลยว่า  
ได้อะไรกลับมา

▪ **การจัดหัวข้อการอบรมไม่ตรงตามความต้องการ**

▪ **ไม่เน้นเนื้อหาที่จำเป็น**

**การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม**

▪ **ไม่แน่ใจว่าพนักงานสนใจเรียนหรือไม่**



# การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

- การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs)
  - การวิเคราะห์องค์การ
  - การวิเคราะห์บุคคล
  - การวิเคราะห์ภาระงาน

# กระบวนการการประเมินความต้องการการฝึกอบรม

## เหตุผลที่ต้องการ อบรม

- ด้านกฎหมาย
- ขาดทักษะพื้นฐาน
- ผลการปฏิบัติงานต่ำ
- เทคโนโลยีใหม่
- ร้องขอจากลูกค้า
- สินค้าใหม่
- มาตรฐานการทำงาน
- งานใหม่
- อื่นๆ

## ในบริบทใด

การวิเคราะห์  
องค์การ

การ  
วิเคราะห์  
ภาระงาน

การ  
วิเคราะห์  
บุคคล

อบรมด้านใด

ใครเข้ารับการอบรม

## ผลการวิเคราะห์

- สิ่งที่ต้องการเรียนรู้
- ใครเป็นผู้เข้าอบรม
- แบบของการอบรม
- ความถี่ของการ  
อบรม
- การอบรมหรือวิธีอื่น
- ควรประเมินการ  
อบรมอย่างไร



## ข้อควรจำของการประเมินความต้องการการฝึกอบรม

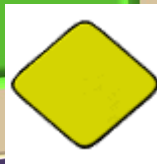
- ควรให้ฝ่ายบริหารเข้ามามีส่วนช่วยในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (จะทำให้คุณได้รับความเห็นชอบต่อสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ไม่ยากนัก) **(วิชามาร)**
- ประเด็นจากข้อ 1 ต้องตีความให้ได้ว่าหากฝึกอบรมตามแนวทางฝ่ายบริหารแล้วจะได้ผลอย่างไร
- ต้องมองภาพรวมให้ออกกว่า
  - ทำไมพนักงานจึงปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ได้ดี?
  - ผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของแต่ละหน่วยงาน ต้องการอะไร?

# ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ  
ประเมิน  
ความ  
ต้องการ  
ในการ  
ฝึกอบรม



เตรียม  
พนักงาน  
ให้พร้อม  
ในการ  
ฝึกอบรม



การสร้าง  
สภาพแวดล้อม  
การเรียนรู้

การ  
ถ่ายทอด  
การ  
ฝึกอบรม

การ  
เลือก  
วิธีการ  
ฝึกอบรม

ประเมินผล  
การ  
ฝึกอบรม

# เตรียมพนักงานให้พร้อมในการฝึกอบรม

## ประการแรก

การเตรียมพนักงานมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นเพื่อการเรียนรู้ในเนื้อหาของแผนการฝึกอบรมและสามารถประยุกต์ใช้กับงานที่ทำได้

## ประการที่สอง

การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

# ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ  
ประเมิน  
ความ  
ต้องการ  
ในการ  
ฝึกอบรม

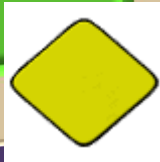
เตรียม  
พนักงาน  
ให้พร้อม  
ในการ  
ฝึกอบรม

การสร้าง  
สภาพแวดล้อม  
การเรียนรู้

การ  
ถ่ายทอด  
การ  
ฝึกอบรม

การ  
เลือก  
วิธีการ  
ฝึกอบรม

ประเมิน  
ผลการ  
ฝึกอบรม





# การสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้

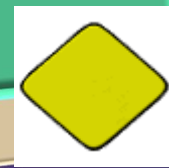
- การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร ดังนั้น เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และทักษะในแผนการฝึกอบรมและนำไปใช้ในการทำงานได้ จึงจำเป็นที่ต้องศึกษาถึงหลักการของการเรียนรู้ จิตวิทยาการศึกษาและอุตสาหกรรม และการออกแบบสื่อสารโดยผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ทราบถึงเงื่อนไขที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถเรียนรู้ได้มากที่สุด

# ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ  
ประเมิน  
ความ  
ต้องการ  
ในการ  
ฝึกอบรม

เตรียม  
พนักงาน  
ให้พร้อม  
ในการ  
ฝึกอบรม

การสร้าง  
สภาพแวดล้อม  
การเรียนรู้



การ  
ถ่ายทอด  
การ  
ฝึกอบรม



การ  
เลือก  
วิธีการ  
ฝึกอบรม

ประเมิน  
ผลการ  
ฝึกอบรม

# การถ่ายทอดการฝึกอบรม

- การใช้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้ เพื่อใช้ฝึกอบรมในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการถ่ายทอดการฝึกอบรม ได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศของการถ่ายทอด การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน โอกาสที่ใช้ความสามารถที่ได้เรียนรู้ การสนับสนุนทางเทคนิค และความสามารถในการบริหารตนเอง

## ข้อควรจำของการถ่ายทอดการฝึกอบรม

- การฝึกอบรมไม่ใช่การให้การศึกษา หรือคิดว่าเป็นโปรแกรมการศึกษา ( Education Program ) เพราะการฝึกอบรมถือว่าเป็นการมุ่งเน้นถึงการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยเฉพาะ ( Job – Specific Skills )
- หลักสูตรต้องสามารถทำให้บุคคลที่ผ่านการอบรมแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที



# ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ  
ประเมิน  
ความ  
ต้องการ  
ในการ  
ฝึกอบรม

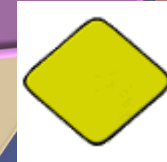
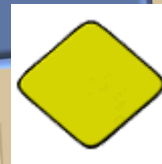
เตรียม  
พนักงาน  
ให้พร้อม  
ในการ  
ฝึกอบรม

การสร้าง  
สภาพแวดล้อม  
การเรียนรู้

การ  
ถ่ายทอด  
การ  
ฝึกอบรม

การ  
เลือก  
วิธีการ  
ฝึกอบรม

ประเมินผล  
การ  
ฝึกอบรม



# การเลือกวิธีการอบรม

- การบรรยาย
- การประชุม
- การสัมมนา
- การสาธิต
- การแสดงบทบาทสมมติ
- การสร้างสถานการณ์จำลอง
- การใช้กรณีศึกษา
- โปรแกรมการเรียนรู้
- เทคนิคการใช้  
โสตทัศนูปกรณ์
- การฝึกอบรมโดยใช้  
คอมพิวเตอร์เป็นหลัก
- การฝึกอบรมขณะ  
ปฏิบัติงาน

# ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ  
ประเมิน  
ความ  
ต้องการ  
ในการ  
ฝึกอบรม

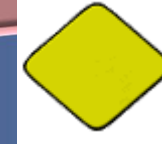
เตรียม  
พนักงาน  
ให้พร้อม  
ในการ  
ฝึกอบรม

การสร้าง  
สภาพแวดล้อม  
การเรียนรู้

การ  
ถ่ายทอด  
การ  
ฝึกอบรม

การ  
เลือก  
วิธีการ  
ฝึกอบรม

ประเมินผล  
การ  
ฝึกอบรม



# การประเมินผลการอบรม

- การประเมินผลกระทบในการฝึกอบรม
  - การประเมินปฏิกิริยา
  - การประเมินการเรียนรู้
  - การประเมินพฤติกรรม
  - การประเมินผลลัพธ์
- การออกแบบการประเมินผลในการฝึกอบรม
  - กลุ่มเปรียบเทียบซึ่งทำการทดสอบก่อนและทดสอบภายหลังการฝึกอบรม
  - การทดสอบก่อนและการทดสอบภายหลังการฝึกอบรม
  - การทดสอบภายหลังการฝึกอบรมเท่านั้น

## ข้อควรจำของการประเมินผลการฝึกอบรม

- ควรกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน
- ผลการปฏิบัติงานระดับใดที่คาดหวังจากบุคลากรและองค์การของคุณ



# การฝึกฝนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

**เรื่องสำคัญ**

- ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ว่าทำไมต้องเข้ามาเรียนรู้ และผู้ใหญ่จะเรียนรู้เฉพาะสิ่งที่เขามีความรู้ดีกว่า มีความจำเป็นต้องเรียน
- ผู้ใหญ่เรียนเพื่อนำไปปฏิบัติ
- ผู้ใหญ่เรียนรู้โดยการกระทำได้ดีกว่าการสอน ผู้ใหญ่จึงควรใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างรวมทั้งให้ลงมือกระทำด้วย
- จุดศูนย์กลางในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหาและปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นจริง
- ประสบการณ์มีผลกระทบกระเทือนต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อการเรียนรู้
- ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างดียิ่งในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่ใช่รู้สึกถูกบังคับโดยระเบียบกฎเกณฑ์
- ผู้ใหญ่ต้องการการแนะแนวไม่ใช่การสอน และต้องการการวัดผลด้วยตนเอง มากกว่าการให้คะแนน



**การพัฒนาบุคลากร**  
**Career Development**

# ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

- กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหนทางให้พนักงานมีศักยภาพ / มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนในอนาคต และยังส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอีกด้วย



# ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษ การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การฝึกอบรม	การพัฒนาบุคลากร
1. เป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เลือกอาชีพ</li> <li>- ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมสร้างคุณภาพและความคิดก้าวหน้า</li> </ul>
2. เนื้อหา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กว้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติ หรือ กำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรงกับศักยภาพและงานในอนาคต</li> </ul>
3. ตามความต้องการของ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานและบุคคล</li> </ul>
4. ระยะเวลาที่ใช้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยาวและสามารถทำได้เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ระยะเวลาจำกัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เวลาตลอดอายุงาน</li> <li>- มองในระยะยาว</li> </ul>
5. วัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัยเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัยทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัยทำงาน</li> </ul>
6. ความเสี่ยง (ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปานกลาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่ำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สูง</li> </ul>
7. การประเมินผล ดูจาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จในการทำงานในปัจจุบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกือบจะทำการประเมินไม่ได้ เพราะมีตัวแปรจากสภาพแวดล้อมจำนวนมาก ยากแก่การควบคุม</li> </ul>

**เน้นตัวบุคคล  
Individual Oriented**

**เน้นการทำในสามารถทำงานได้  
Job Oriented**

**เน้นที่เป็นเป้าหมายองค์กร  
Organizational Oriented**

# ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความรู้

ทักษะ/ความ  
ชำนาญ

ความ  
สามารถ



องค์การ  
เจริญก้าวหน้า

# ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

- เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงานและเพิ่มกำไรให้แก่องค์กร
- เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัย
- เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน

# Agricultural Model





# ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## 1. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร

1.1 การฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการ แต่บางครั้งการ ฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร เช่น องค์กรมีความ ต้องการยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ แต่กลับไปทำการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม

1.2 การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับช่วงการพัฒนาธุรกิจ เช่น ธุรกิจอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่การฝึกอบรมและพัฒนาเน้นไปในเรื่องการลดต้นทุนการดำเนินงาน

1.3 ความแตกต่างของลักษณะและประเภทธุรกิจของแต่ละองค์กร เช่น การเลียนแบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานขององค์กรที่มีชื่อเสียง โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมในเชิงกลยุทธ์



# ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## ๒. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ

2.1 ในแต่ละองค์การจะต้องมีการกำหนดกลุ่มงาน (Job Group) และ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจนจากตำแหน่งเริ่มต้น ไปจนถึงสูงสุด ปัญหาคือองค์การไม่ได้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ในแต่ละระดับงานไว้ให้ชัดเจน จึงไม่สามารถกำหนดหลักสูตร และวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้

2.2 แม้บางครั้งจะกำหนดในเรื่องความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ พฤติกรรม ในแต่ละระดับไว้ชัดเจน แต่หากไม่สอดคล้อง และเสริมกัน จะทำให้การพัฒนาพนักงานในแต่ละระดับตาม สายอาชีพขาดความชัดเจน

# ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## 2. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่ดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ ฝึกอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในทันที อาจทำให้ลืมได้ ในทางกลับกัน การจัดการฝึกอบรมและพัฒนากำหนดให้มีขึ้นซ้ำไป ปล่อยให้พนักงานเรียนถูกเรียนผิดเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชิน เมื่อได้รับการฝึกอบรมอาจจะไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน

2.4 พนักงานขาดข้อมูลข่าวสารในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพ ทำให้พนักงานทำงานโดยปราศจากจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง

2.5 การฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่คำนึงปัจจัยเรื่อง กลุ่มอายุ ระดับตำแหน่งและสายอาชีพที่แตกต่างกัน จะเกิดความสูญเปล่า

# ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา  
กระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม  
ไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงลงมือ  
ฝึกอบรม และทำการประเมินผล ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ

3.1 ปัญหาเรื่อง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่  
ผิดพลาด จากการได้ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุด

3.2 ปัญหาที่เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา เช่น หัวข้อ เทคนิคการ  
สอน ช่วงเวลา จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้า  
ฝึกอบรม

# ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## 3. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

3.3 ปัญหาในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การเลื่อนช่วงเวลา การฝึกอบรม วิทยากรมีความรู้ไม่เพียงพอ เนื้อหาไม่ครอบคลุมเวลาในการฝึกอบรม

3.4 ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

3.5 ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา เกิดจาก ผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาของ องค์กร