



POS4908

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมองค์กร

● ผศ. อภิญญา สุทธิประภา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมาย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ถือเป็นกระบวนการสำคัญขององค์การยุคใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพของคน เป็นศูนย์กลางของการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในภาครัฐและเอกชน HRD ไม่เพียงแต่เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานแต่เป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณค่าของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชนหรือผู้รับบริการ



นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความ HRD หลายมุมมอง ดังนี้



แนดเลอร์ (Nadler 1984)

HRD คือกิจกรรมที่จัดขึ้น
โดยองค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรใน
สามมิติ ได้แก่ การพัฒนาอาชีพ
การอบรมและฝึกทักษะและการ
พัฒนาองค์กร



**สวอนสัน แอนด์ โฮลตัน
(Swanson & Holton 2001)**

HRD คือกระบวนการจัดการการ
เรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มสมรรถนะ
(performance) ของบุคลากร
องค์กร และสังคมโดยรวม



**แวร์เนอร์ แอนด์ เดอซิโมน
(Werner & DeSimone
2009)**

HRD คือความพยายามในการ
พัฒนาและเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และ
ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิด
การเติบโตของทั้งบุคคลและองค์กร

สรุป

**HRD เป็นส่วนหนึ่งของงาน HR หนึ่งในกระบวนการสำคัญ
ขององค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพ
พัฒนาองค์ความรู้**

**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือกรอบและกระบวนการในการ
พัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีความรู้ความสามารถ
ไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการ
พัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนา
และประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์การ

บทบาทของการบริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อธิบายได้ดังนี้

01.

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management (HRM)

มุ่งจัดการ “คน” ในองค์กรอย่างครบวงจร ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบวงจรการทำงาน เช่น การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ค่าตอบแทน ประเมินผล วินัย และแรงงานสัมพันธ์

02.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development (HRD)

มุ่ง “พัฒนาและเสริมศักยภาพคน” ผ่านการฝึกอบรม การเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กร



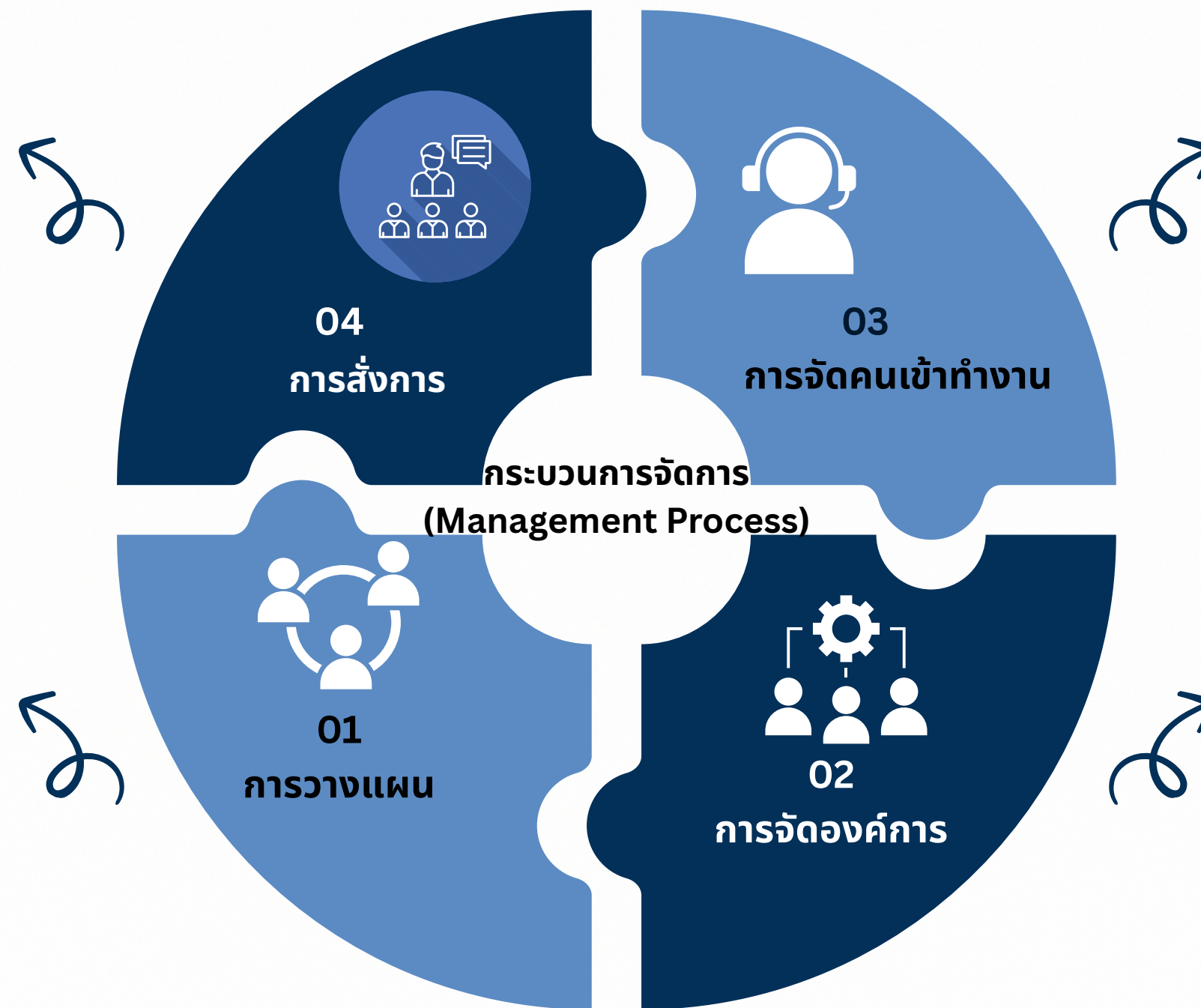
กระบวนการจัดการ Management Process

การสั่งการ(Leading)

- กระบวนการของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจสั่งการ โดยผู้นำจะสั่งการงานของทีมอย่างแข็งขัน และมอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรหรือผู้รับผิดชอบให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

การวางแผน (Planning)

- กระบวนการคาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การไว้ล่วงหน้า เพื่อให้้องค์การมีทรัพยากรบุคคลเพียงพอ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพสำหรับ ปฏิบัติภารกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย



การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

- กระบวนการวางแผน การกำหนดตำแหน่งงานสรรหา คัดเลือก บรรจุ และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร

การจัดองค์การ (Organizing)

- กระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบงานและคน ให้เป็นโครงสร้างที่ชัดเจน โดยกำหนดตามหน้าที่และความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน

บทบาทหลักของ HRM กับ HRD

ประเด็น	HRM	HRD
โฟกัสหลัก	การบริหารงานบุคคล (People Management)	การพัฒนาคนและองค์กร (People & Organization Development)
ประเภทงาน	งานธุรการ งานบุคคล กฎ ระเบียบ	การฝึกอบรม การเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพ
มุมมองของคน	มนุษย์เป็นทรัพยากรที่ต้องบริหารจัดการ	มนุษย์เป็นทุนที่ต้อง “ลงทุนให้เติบโต”
กรอบเวลา	ระยะสั้น-กลาง (จัดการงานให้สำเร็จ)	ระยะกลาง-ยาว (สร้างศักยภาพอนาคต)
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ประสิทธิภาพและความเรียบร้อยในการทำงาน	สมรรถนะเพิ่มขึ้น นวัตกรรม และการเติบโตขององค์กร



ความสัมพันธ์ระหว่าง HRM และ HRD

ความสัมพันธ์ระหว่าง HRM และ HRD

สองแนวคิดนี้ ไม่ใช่คู่ตรงข้าม แต่เป็นงานที่ทำงานร่วมกัน

HRM “จัดให้มีคนที่เหมาะสม”

HRD “พัฒนาคนให้เก่งขึ้นเรื่อย ๆ”

เมื่อรวมกัน → องค์กรมีทั้งบุคลากรที่เหมาะสม และมีศักยภาพสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง

HRM = การจัดการคน

HRD = การพัฒนาคน

องค์ประกอบพื้นฐานของ HRD

องค์ประกอบพื้นฐานของ HRD (Human Resource Development) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด ตามแนวคิดของ ตามแนวคิดของแวร์เนอร์ แอนด์ เดอซีโมน (Werner & DeSimone, 2012) ได้แก่

การพัฒนาบุคลากร
(Training & Development – T&D)

การเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบันและอนาคต

การพัฒนาอาชีพ (Career Development – CD)

มุ่งสร้างโอกาสเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน และวางเส้นทางพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

การพัฒนาองค์กร
(Organization Development – OD)

การพัฒนาองค์กรทั้งระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ วัฒนธรรม และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ละมุมมอง



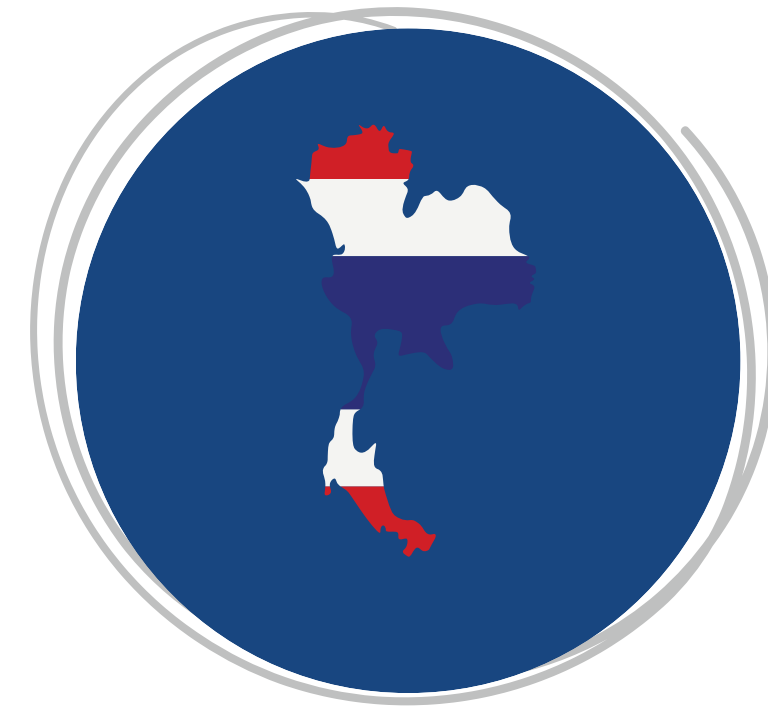
1 มุมมองต่อบุคลากร

- เพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ
- พัฒนาศักยภาพให้ทำงานได้ดีขึ้น
- ส่งเสริมความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน



2 มุมมองต่อองค์กร

- เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพงาน
- ลดความผิดพลาดและต้นทุน
- สร้างความสามารถในการแข่งขัน
- รองรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม



3. มุมมองต่อสังคมและประเทศ

- ยกระดับความพร้อมแรงงาน
- ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ
- พัฒนาขีดความสามารถระดับชาติ

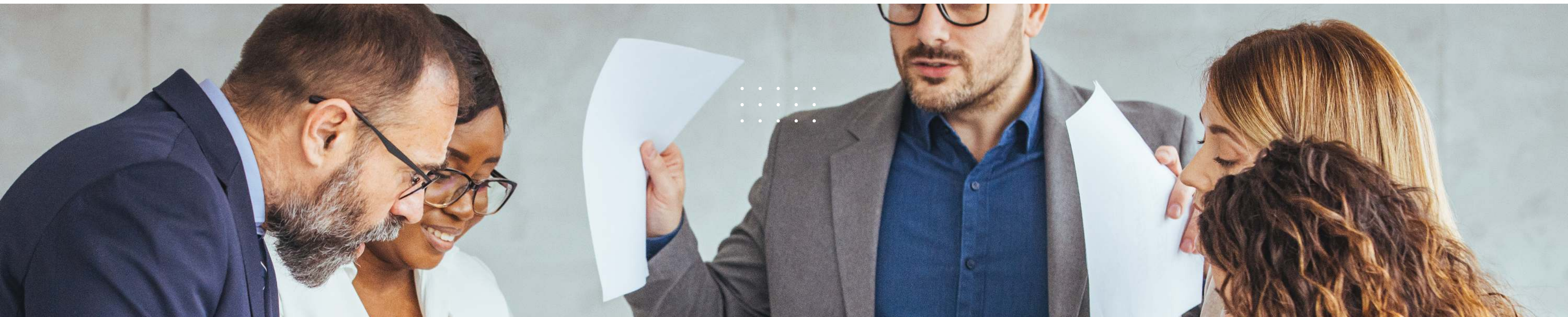
หลักการสำคัญของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 1. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development)
 - HRD ไม่ใช่กิจกรรมครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตลอดอาชีพ
 - เน้นการเรียนรู้และปรับปรุงทักษะอย่างสม่ำเสมอ
- 2.การพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Alignment with Organizational Goals)
 - การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสนับสนุนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร
 - ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดคุณค่า



หลักการสำคัญของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 3. การพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic Development)
 - ครอบคลุม ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills), เจตคติ/ค่านิยม (Attitudes/Values)
 - ไม่เน้นเพียงทักษะเชิงเทคนิค แต่รวมถึงความสามารถด้านสังคมและอารมณ์
- 4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation)
 - พนักงานต้องมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา
 - ทำให้การพัฒนาตรงกับปัญหาและความต้องการจริงของพนักงาน



หลักการสำคัญของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 5. การวัดผลและประเมินผล (Evaluation & Measurement)
 - การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการติดตามและประเมินผล
 - ช่วยตรวจสอบว่า HRD มีผลต่อความสามารถและประสิทธิภาพของพนักงาน
- 6. การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD)
 - HRD ต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร
 - ช่วยให้้องค์กรสามารถแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้



หลักการสำคัญของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 7. การพัฒนาที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ (Flexibility & Adaptability)
 - เน้นการพัฒนาที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี, ตลาด, และสภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน
- 8. การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning)
 - พนักงานต้องมีแรงจูงใจและความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง
 - . พนักงานต้องหาความรู้เพิ่มเติมจากภายนอกองค์กรเพื่อนำมาปรับใช้กับองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



กิจกรรม

1. หากนักศึกษาเป็นผู้บริหาร จะวางแผนพัฒนาองค์การอย่างไรใน 6 เดือน และองค์การควรพัฒนาอะไรเพิ่ม
2. หลักการสำคัญของการพัฒนารัพยากรรมมนุษย์เป้าหมายหลักคืออะไร