

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยในครั้งนั้นมุ่งศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาโดยมีเนื้อหาสาระในการนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
4. บริบทของโรงพยาบาลเจ้าป่าสัก
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดของการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายได้หลายนัย แตกต่างกันตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละกลุ่ม ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2544, น. 82) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2542, น. 166) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

เช่นเดียวกับ คนัย เทียนพุด (2540, น. 29) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้สรุปว่าการบูรณาการ หรือผสมผสานเพื่อใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนา

องค์กร สำหรับการปรับปรุงบุคคล ทีมและประสิทธิผลขององค์กร การบูรณาการในที่นี้เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของพนักงานแต่ละคนและเกิดประสิทธิผลขององค์กร

Delahaye (2000, p. 108 ; 2005, p. 35) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงานใหม่

บุญเรือง พรหมสิทธิ์ (2540, น. 8) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

Gilley, Egglund, and Maycunich (2002) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือ กบการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

Grievies (2003) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะรวม 3 สิ่งคือ การตระหนักถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอดและ การปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทาง ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

Harrison and Kessels (2004) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์กร ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างซำนิ ซำนาญ เพื่อจดีให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้าง ความรู้และจัด ประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า ขององค์กรและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านการนำ เอาความสามารถการปรับตัวการร่วม แรงร่วมใจและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์กร

YorKS (2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์กร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและสร้างความมีประสิทธิภาพในงานโดยมีบุคลากรและองค์กรต่างก็บรรลุยุทธศาสตร์และพันธกิจไปพร้อม ๆ กัน

Swanson and Holton (2009) นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ความสามารถ ทักษะที่ดีให้พนักงาน และผู้บริหารองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

2.1.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือทรัพยากรต่าง ๆ (Resources) ขององค์การที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และได้ผลดีที่สุด จึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ เพราะจะเป็นผู้ที่นำเอา ทรัพยากรด้านอื่น ๆ ขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การให้มากที่สุด ทั้งยังเป็นผู้จัดการหรือดำเนินงานให้แก่องค์การ ในการที่จะแสวงหาทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นให้แก่ องค์การด้วย หากทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่ขาดประสิทธิภาพ ทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านั้น ก็จะถูก นำไปใช้อย่างไร้ประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่า จะสามารถให้ เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In-service Trainin) ให้ด้วย (สมาน รังสีโยกฤษฎ์, 2544, น. 83) ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ไม่ได้สอน ซึ่งทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาไม่ สามารถทำงานได้ทันทีที่ต้องมีการอบรมก่อนจึงทำงานได้

นอกจากนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถ ทำงานได้ดีดังเดิม

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ตามแนวคิดของ นักวิชาการ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, น. 358) สรุปแนวคิดความจำเป็นที่ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับผู้บริหารดังนี้

1. ความสามารถทางสติปัญญาและการนึกคิด
2. ความชำนาญในงานเฉพาะบางด้าน
3. ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์

ในขณะที่ จิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556, น. 20-21) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญ หรือ ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 14 ประการคือ

1. คนคือ สินทรัพย์ที่สำคัญ และองค์การสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุดโดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนา ด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับสิ่งใหม่ ๆ และความสร้างสรรค์
2. สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ในคน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา และองค์การต้องสนับสนุนส่งเสริมสมรรถนะ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพของชีวิตการทำงานที่สูงผ่านโอกาสของอาชีพที่มีความหมายความพอใจในงาน และการพัฒนาวิชาชีพ
4. ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสุขของมนุษย์ และความเจริญงอกงามในองค์การ
5. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง และระดับของความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ตลอดชีวิต ไม่ใช่แค่ 8 ชั่วโมงต่อวัน
6. ถ้าพนักงานรับรู้สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความงอกงาม มันจะมีการตอบสนองในทางบวกโดยมีทัศนคติในการจับคู่การคล้อยตามกับความต้องการขององค์การ
7. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิผล
8. สัญญาที่ให้กับพนักงานที่ว่า ฝ่ายบริหารเชื่อว่า พวกเขามีความสำคัญและควรพอใจพวกเขาให้ได้รับทักษะใหม่ ๆ และรางวัล
9. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดพันธะผ่านการสื่อความหมายในคำนิคม
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดเอกลักษณ์กับเป้าหมายขององค์การ โดยผ่านความเข้าใจดีกว่าของพนักงาน
11. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การสื่อความหมายเปิดสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน
12. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โฟกัสไปยังความพอใจในความต้องการผ่านผลสัมฤทธิ์และการยอมรับ
13. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การเพิ่มเนื้อหางานผ่านการฝึกอบรม และการได้มาซึ่งทักษะใหม่ ๆ
14. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มความตระหนักในความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานที่ตามมา

2.1.3 เป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายผลสำเร็จในการด้านทรัพยากรบุคคลที่พึงปรารถนาในโลกอนาคต ยุคสารสนเทศ นั้น ประกอบด้วยเป้าหมายหลักที่สำคัญ 3 ประการที่จะต้องพยายามทำให้บรรลุ คือ (ชงชัย สันติวงษ์, 2540, น. 428-431)

1. การสร้างคนและสังคมรุ่นใหม่ ให้มีนิสัยรักการเรียนรู้ ให้รู้กล่าวคือ การสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีนิสัยอยากเรียนรู้. (Learning society) และสำหรับองค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการพัฒนาและจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถหาความรู้ทั้งเก่าและใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งการจัดได้ดังกล่าวจะทำให้องค์กรมีสภาพเป็นระบบเปิดสู่โลกกว้าง และพนักงานซึ่งเป็นกลไกการทำงานก็จะสามารถติดต่อสัมผัสกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรที่กลไกการเรียนรู้ตลอดเวลา (Learning organization) ที่พนักงานสามารถติดตามหาความรู้ได้ตลอดเวลา เกิดนิสัยรักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่เกิดปัญหานักบริหารและพนักงานล้าสมัยหรือตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่ก้าวหน้าไม่ทัน

นิสัยการเรียนรู้ช่วยให้สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลง และรู้จักปรับตัว คุณสมบัติของการตามทันและปรับตัวต่อกระแสโลกาภิวัตน์ได้นั้นเพื่อให้

- 1.1 มีความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น และประเทศอื่น (Competitiveness) ด้วยการสร้างทักษะ และความสามารถใหม่ ๆ
- 1.2 มีประสิทธิผลในการทำตลาด
- 1.3 การมีประสิทธิภาพในการผลิต สามารถเอาชนะการแข่งขันได้ด้วยราคาถูก ผลผลิตสูงกว่า หรือบริการที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่า

โดยสรุป การสร้างสังคมและองค์กรให้รักการเรียนรู้ใฝ่รู้ จะช่วยให้คนและองค์กรสามารถตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการอยู่รอดปลอดภัยและเติบโตได้ด้วยประสิทธิภาพ

2. มุ่งสร้างคุณภาพทรัพยากรบุคคลด้วยการจัดระบบการอบรม และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและดีพอ

สาเหตุที่ต้องการปรับระบบการอบรมและการพัฒนาคน ก็เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างประสิทธิภาพในการผลิต และสามารถรักษาค้นทุนสินค้า รวมทั้งเพิ่มคุณภาพสินค้าและการจัดระบบการบริการที่ดีได้จริง ที่นั่นคือ การทำได้ด้วยรู้จริง) ซึ่งวิธีการที่จะทำได้คือ ต้องสามารถให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือต้องแน่ใจว่าพนักงานทุกคนที่อยู่กับองค์กรจะต้องได้ความรู้ทั้งที่จำเป็นและเหมาะสม (Proper Knowledge) เสมอเพื่อให้การอบรมและพัฒนาเป็นพื้นฐานในการช่วยปรับตัวเพื่อสู้การแข่งขันด้วยประสิทธิภาพที่สูงขึ้นและมี

คุณภาพโดยวิธีการดังนี้

2.1 สร้างประสิทธิภาพการบริหารองค์การให้สูงขึ้น ด้วยการรู้จักนำเอาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างได้ผล ซึ่งจะช่วยให้มีการจัดระบบการจัดการเท่าเทียมมาตรฐานโลก ซึ่งข้อมูลคือ อำนาจ

2.2 มีการพัฒนาการบริหารและการจัดการที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ผลผลิตและการทำงานมีคุณภาพดีขึ้น ผลผลิตและต้นทุนถูกลง ทั้งนี้การพัฒนานักบริหารและระบบการฝึกอบรมพนักงานจะต้องมีคุณภาพและดีเพื่อมีความรู้และได้ทักษะที่สำคัญและจำเป็นและผลิตคนได้ตรงตามความต้องการ เพื่อเป็นพื้นฐานของการสร้างประสิทธิภาพทางการผลิตทุกแขนงได้อย่างสมดุล

2.3 จัดให้มีการฝึกอบรมทักษะแก่พนักงานระดับเทคนิค และการผลิตต่าง ๆ โดยการมีประสิทธิภาพทั้งในระบบการศึกษา (Education Systems) และระบบการพัฒนาศักยภาพทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนักบริหาร (Managerial) เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคชั้นสูง (Technical) รวมไปถึงผู้ชำนาญการทางวิชาชีพแขนงต่าง ๆ (Professional) ด้วย

3. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตส่วนตัว ชีวิตในงานและสังคมให้ดีขึ้น นั่นคือ การจัดสภาพแวดล้อมให้ทรัพยากรบุคคลในองค์การทั้งหมดโดยรวม ให้มีการอยู่ดี กินดี และได้รับสิ่งจำเป็นในชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งรวมถึงการให้ได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ โดยไม่เป็นที่ทาสเทคโนโลยี มีความเจริญทางวัตถุ คู่กับความเจริญทางปัญญา จริยธรรมและจิตใจ มีการพัฒนาที่รวดเร็วแต่ยังรักษาสิ่งแวดล้อมให้สมดุลได้

การดำเนินการดังกล่าวนี้ เป้าหมายที่พึงปรารถนา คือ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานได้รู้จักชีวิตที่แท้จริง ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวเองให้มีดุลยภาพระหว่างชีวิตส่วนตัวกับครอบครัวชีวิตการทำงานการใช้ชีวิตส่วนตัวทั้งสังคม สามารถวิ่งตามทันกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีสติ และสามารถปรับตัวให้อยู่ในโลกยุคใหม่ คือ การเข้าใจและรับรู้ถึงธรรมชาติและอิทธิพลผลกระทบที่เกิดขึ้นการเข้าถึงและการรู้จักปรับตัว เพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็นได้อย่างเหมาะสมไม่ล่าสมัย

โดยสรุป จากกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมานี้เนื้อหา (Content) ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ขยายขอบเขตครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ

1. การฝึกอบรม (Training)
2. การศึกษา (Education)
3. การพัฒนา (Development)

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ HRD (Human Resource Development) มักจะพูดกันในแง่ของการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผลขององค์กร

2.1.4 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยทั่วไป ผู้บริหารองค์กรมักจะพิจารณาในด้านคุณประโยชน์ ในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยรวมทั้งองค์กรหรือเฉพาะหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมองว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะเป็นประโยชน์ในด้านการปรับปรุงการจูงใจ การเพิ่มผลผลิต คุณภาพของงาน ความพึงพอใจ ทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งในทางปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งส่วนที่เป็นประโยชน์และส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจและหาปัญหาให้ได้ว่า ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร เพื่อการเตรียมความพร้อมและหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรต้องหาแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดำเนินการต่อไปโดยไม่มีปัญหา อุปสรรค หรือมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอาจกล่าวได้โดยสรุปอย่างกว้าง ๆ ได้ดังนี้ (จิตติมา อัครชิตพิงศ์, 2556, น. 31-34)

1. ปัญหาการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ เอาไว้ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะกระทำได้ยากอันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมักจะค้นหาสิ่งที่ทำหายมากยิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และในบางกรณีเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมักจะมองว่างานที่รับผิดชอบอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

2. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความไม่เข้าใจกัน รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่าและทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารที่มักจะไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าจะเห็นผลได้ต้องใช้เวลา และเป็นการลงทุนระยะยาว ส่วนความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์เก่ากับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่มักเกิดจากทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่า ไม่สามารถตามทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้ทัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถทัดเทียมกับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้

3. ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และไม่พึงพอใจในงานที่ทำ อันเนื่องมาจากการมีความสามารถสูงเกินความจำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

4. ปัญหาการจัดองค์กรไม่เหมาะสม และขาดบรรยากาศในการทำงาน ในบางองค์กรอาจจัดโครงสร้างองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการ

ทำงานทำให้การไหลของการทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและเชิงซ้ำ ต้องผ่านขั้นตอนฟลายขั้นตอน เป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถของตัวเอง

5. ปัญหาการขยายตัวของธุรกิจที่รวดเร็ว จนทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลง แม้องค์การจะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้รูปร่างต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องก็ตาม

6. ปัญหาด้านการบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ยุติธรรม แม้โครงการจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสักปานใดก็ตาม หากไม่สามารถบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรมได้แล้ว โครงการก็จะไม่สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเอาไว้ได้

7. ปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จะทำให้องค์การเกิดการสูญเปล่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่สอดคล้องกับแผนขององค์กรในอนาคต

8. ปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ อันเนื่องจากทัศนคติในการทำงานรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่ไม่ตรงกัน

9. ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และการขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเป็นผลทำให้ทั้งผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ขาดความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

10. ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรที่ไม่เป็นระบบ รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาไม่เข้าใจการพัฒนาจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะไม่สามารถยอมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงได้

11. ปัญหาการใช้เวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลาซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นอุปสรรคกับการทำงานเพราะองค์กรอาจไม่มีเวลาพอที่จะปล่อยให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาปฏิบัติงานไปกับการพัฒนาได้

12. ปัญหาค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางองค์กรอาจขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้องค์การไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

13. ความล่าช้าในการจ่ายค่าใช้จ่ยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือไม่จ่ายตรงตามกำหนด

14. ปัญหาการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจทำให้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลบางประการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในบางกรณีอาจจะทำได้ยากเพราะเจ้าตัวไม่ประสงค์ที่จะเปิดเผย หากนำมาเปิดเผยโดยพลการอาจเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

15. ขาดต่อการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปเป็นสิ่งที่ยากที่จะประเมินได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย หรือแต่ละครั้งบรรลุได้ตามความต้องการขององค์กรในระดับใด การประเมินจะได้ผลอย่างจริงจังก็ต่อเมื่อทรัพยากรมนุษย์รายนั้น ๆ สามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งโอกาสในการที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจริงมีน้อย และมีสถานการณ์ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถมากน้อยแตกต่างกันตามสถานการณ์

16. ปัญหาผู้ได้รับการพัฒนาไม่สามารถนำทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิม และยังไม่มีความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามารองรับ

17. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

18. ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยเสริมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครบวงจร เช่น ด้านการเงิน ด้านวิทยากร ด้านบุคลากร ด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยี และอื่น ๆ

19. ปัญหาวิทยากรคือคุณภาพและขาดการเรียนรู้ ซึ่งในบางกรณีองค์กรอาจจัดวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ด้อยประสิทธิภาพ ไม่สนใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขาดประสบการณ์ในนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาทุกปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือปัญหาอื่นใดที่เกิดขึ้น ย่อมต้องมีแนวทางในการแก้ปัญหา สำหรับการแก้ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล 3 ฝ่าย คือ เจ้าขององค์กรหรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหารองค์กรทุกระดับ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีแนวทางแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นดังนี้

1. ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสนใจปัญหาอย่างจริงจัง และต้องเข้าใจความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่ามีความต้องการอะไร

2. ผู้บริหารองค์กรควรต้องวิเคราะห์องค์การของตนอย่างจริงจัง และสร้างระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนองค์กรให้สอดคล้องกัน

3. ผู้บริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการจัดการ

4. ผู้บริหารองค์การควรผลักดันตนเองให้เป็นผู้บริหารแบบประชาธิปไตย และเป็น ผู้ให้คำปรึกษามากกว่าเป็นผู้ควบคุม จัดการองค์การในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วน

5. ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การควรเปิดรับการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง โดยปลูก จิตสำนึกของตนเองในการแก้ปัญหา ปรับปรุงตนเองตามที่องค์การต้องการเพื่อสร้างศักยภาพของ ตนและขององค์การโดยรวม

6. องค์การควรพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับ ผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ

7. องค์การควรถ่ายทอดนโยบายที่ได้กำหนดไว้ให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทุก ระดับ ได้รับรู้ และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการอย่างถูกต้องและทันเวลา

จากปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว อาจ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจมีทั้งคุณประโยชน์และปัญหาอุปสรรค แต่ ปัญหาอุปสรรคใด ๆ ที่อาจเกิดย่อมมีทางแก้ หากผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์พิจารณา ปัญหาและ อุปสรรคที่อาจเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางและ เตรียมการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวเอาไว้ล่วงหน้า ปัญหาบางปัญหาอาจแก้ได้ในระยะยาว และปัญหาบางปัญหาสามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น อย่างไรก็ตาม หากได้มีการพิจารณาปัญหาอย่าง ถ่องแท้ และได้มีการเตรียมการในการแก้ปัญหาทุกแง่มุมที่สามารถมองเห็น ก็จะทำให้ปัญหาที่ อาจเกิดกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีน้อย หรืออาจจะไม่มีเลยในที่สุด

2.1.5 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันยึดหลักทรัพยากรมนุษย์คือ ศูนย์กลางของการ พัฒนา ทุกหน่วยงานในองค์การและองค์การโดยรวมได้ฝากความหวังในความสำเร็จของหน่วยงาน และองค์การเอาไว้กับหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสำเร็จของหน่วยงานและองค์การ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ตามที่ต้องการ การที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะการดำเนินการของ หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการและขั้นตอนที่ครอบคลุมถึงการประเมินความ ต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเตรียมแผนงาน การจัดทำโครงการ จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก การกำหนดวิธีการ การระบุและสรรหาวิทยากร การวางแผนและ ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทดสอบ และประเมินผลการพัฒนากระบวนการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระทำเป็นขั้นตอนอย่าง ต่อเนื่อง มีการนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ครั้งต่อไป

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจนำมาพิจารณาวิเคราะห์ให้เห็นถึงภารกิจและขั้นตอนการดำเนินการที่หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องรับผิดชอบการดำเนินการ ดังนี้ (จิตติมา อัครธิติพงศ์, 2556, น. 92-97)

1. การประเมินความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการขั้นแรกของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สนองความต้องการทั้งในส่วนบุคคล หน่วยงาน และในส่วนรวมขององค์กร หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องดำเนินการสำรวจและประเมินความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างแท้จริง หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจได้ข้อมูลมาโดยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนงานขององค์กรการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางวิชาการและสภาวะแวดล้อม ตลอดจนการขยายตัวและการเติบโตขององค์กร ลักษณะงานขององค์กร องค์กรประกอบเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร รวมทั้งการสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ประกอบการประเมินความต้องการ การพัฒนาส่วนบุคคลอาจกระทำโดยการสอบถามจากบุคลากรในองค์กรได้โดยตรง

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำในองค์กรหรือที่องค์กรสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้รับการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ภารกิจ ความรับผิดชอบ บทบาท ตลอดจนนโยบายและแผนดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่บนพื้นฐานเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้การวิเคราะห์งาน (Job Or Task Analysis) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานและลักษณะงานที่ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลดังกล่าวเมื่อนำมาพิจารณาประกอบกับมาตรฐานการทำงานที่องค์กรประสงค์จะให้ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ปฏิบัติบรรลุได้ตามเป้าหมายแล้วจะได้รับความจำเป็นและความต้องการการพัฒนาที่ชัดเจน

3. การจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานในองค์กร เป็นสิ่งที่หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำมาใช้ในการพิจารณากำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องรับผิดชอบดำเนินการทั้งที่เป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่นำไปใช้เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโครงการและกำหนดงบประมาณการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การพัฒนาโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการตามภารกิจดังกล่าวเป็นการนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาวิเคราะห์และจัดทำเป็นโครงการที่มีการกำหนด

วัตถุประสงค์ เนื้อหาหลักสูตร และวิธีการกลุ่มทรัพยากรมนุษย์เป้าหมาย ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา ผลที่คาดว่าจะได้รับ และผู้รับผิดชอบ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นต้องสอดคล้องกับแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดทำโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาถึงลำดับความสำคัญเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อจัดระยะเวลาของการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

5. การกำหนดเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมินโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีวิธีการที่จะพิจารณาว่าโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการมีความเหมาะสม มีประสิทธิผล และบรรลุผลตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรและของโครงการหรือไม่ การประเมินโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดเกณฑ์การพัฒนา ซึ่งโดยปกติวัดจากความสำเร็จของผู้เข้ารับการพัฒนาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาว่าผลสำเร็จที่วัดจากผู้ได้รับการพัฒนาระดับใดจึงจะถือว่าโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และการประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะใช้เครื่องมือและวิธีการใด จะใช้แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ แบบทดลองปฏิบัติงาน หรือวิธีการใดจึงจะได้รับผลดีที่สุด เกณฑ์และเครื่องมือการประเมินโครงการเป็นสิ่งที่ต้องจัดทำก่อนที่จะนำโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ

6. การกำหนดหลักสูตรเนื้อหา และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการในขั้นตอนนี้หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะนำวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาพิจารณาและกำหนดพฤติกรรมที่ผู้ได้รับการพัฒนาควรมีภายหลังการพัฒนา ต่อจากนั้นจะพิจารณาพฤติกรรมที่ประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับการพัฒนา ผู้รับการพัฒนาควรได้รับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใด และมีลำดับขั้นตอนการได้รับการพัฒนา ก่อนหลังอย่างไรนั้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้จะมีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรและลำดับขั้นของการพัฒนาโดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ เมื่อได้เนื้อหาสาระและลำดับขั้นของเนื้อหาตามโครงสร้างหลักสูตรแล้ว หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาว่าแต่ละเนื้อหาตามหลักสูตรจะต้องใช้วิธีการพัฒนาอย่างไร วิธีการใดสามารถนำไปปฏิบัติในโครงการพัฒนาแต่ละโครงการได้ผล

7. การคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ทดแทนหรือเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาได้รับประสบการณ์โดยตรงหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งจะเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงการอธิบายคำพูดกับสิ่งที่เห็นจริง หรือการเชื่อมโยงแนวคิดกับการปฏิบัติจริง นอกจากนี้ยังจะเป็นเครื่องกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนาคิดตามการพัฒนาด้วยความสนใจและกระตือรือร้นตลอดรายการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่หลายประเภท เช่น วิทยุกระจายเสียง เทป ภาพทัศน์ วิทยุโทรทัศน์ ภาพยนตร์ สไลด์ แผ่นใส และเครื่องฉายคอมพิวเตอร์ ตลอดจนห้องจำลอง การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์อะไร อย่างไร เป็นเรื่องอำนวยความสะดวกในการพัฒนาและดำเนินการไปตามเนื้อหาและวิธีการพัฒนาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการพัฒนานับวันจะมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายแห่งได้จัดแบ่งหน่วยงานย่อย และบรรจุบุคลากรทางด้านโสตทัศนูปกรณ์เพื่อทำหน้าที่คัดเลือกผลิตสื่อและวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ

8. การผลิตเอกสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารพัฒนาที่จะต้องจัดทำแจกผู้รับการพัฒนาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เอกสารดังกล่าวประกอบด้วยโครงการและตารางการพัฒนา ซึ่งทำให้ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการที่จะนำมาใช้ ตลอดจนช่วงระยะเวลาของการพัฒนา

9. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา การจัดทำโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละ โครงการ หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องระบุถึงกลุ่มทรัพยากรมนุษย์เป้าหมายและจำนวนที่จะรับเข้ามาพัฒนาได้ในแต่ละครั้ง เมื่อโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจะกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาให้ชัดเจน เพื่อนำไปใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ารับการพัฒนา ในกรณีที่ทรัพยากรมนุษย์เป้าหมาย มีจำนวนเกินกว่าที่จะรับการพัฒนาได้ทั้งหมด หรือมีผู้สมัครประสงค์จะเข้ารับการพัฒนาเกินจำนวนที่ต้องการ วิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะแจ้งคุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาที่ประสงค์จะให้หน่วยงานต่าง ๆ ส่งมาให้หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมอบภาระการคัดเลือกไว้ให้แก่ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ในบางกรณีที่รับผู้เข้ารับการพัฒนาทั่วไป หน่วยงานต่าง ๆ มักจะส่งทรัพยากรมนุษย์เกินจำนวนที่จะเข้ารับการพัฒนาได้ การคัดเลือกจะใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกเฉพาะเท่าที่กำหนดไว้

10. การคัดเลือกวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพและสามารถดึงดูดผู้เข้ารับการพัฒนาให้มีความสนใจและกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตลอดเวลา การสรรหาและคัดเลือกผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่ตรงต่อความต้องการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การจัดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้รับผิดชอบหรือผู้ที่จะเป็นวิทยากรไว้ก่อน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้รับผิดชอบหรือวิทยากรที่เหมาะสม ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดทำ

ฐานข้อมูล และมีการวางแผนโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอาไว้ล่วงหน้าให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด

11. การอำนวยการและประสานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนของการนำโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะรับผิดชอบการอำนวยการและประสานงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้าน นับตั้งแต่การประสานกับผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อกำหนดความต้องการ รูปแบบการพัฒนา และเวลาที่จะทำการพัฒนาซึ่งเป็นสิ่งที่ยากมาก เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีงานประจำที่จะต้องรับผิดชอบเต็มเวลาอยู่แล้ว จึงต้องมีการวางแผนร่วมกันการจัดเตรียมสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ การจัดพิมพ์เอกสาร ตลอดจนงานเลขานุการ สิ่งที่น่าสังเกตอยู่เสมอว่าระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติบางอย่าง เช่น ความไม่พร้อมของหน่วยงานและบุคลากรที่ต้องรับการพัฒนา เพราะมีงานเร่งด่วน ดิคกิจกรรมที่สำคัญ เป็นสิ่งที่หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความพร้อมที่จะแก้ปัญหา ดังนั้น ในช่วงระยะเวลาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารระดับสูงที่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ จะต้องอำนวยการและประสานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลา

12. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ทราบว่าโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบการประเมินสมรรถภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านการวางแผน เตรียมการ โครงสร้างหลักสูตร เนื้อหา วิธีการ วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ เอกสาร ช่วงระยะเวลา สถานที่ และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับดัชนีที่จะใช้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ เกณฑ์ในการประเมินโครงการดังกล่าว กระทำได้โดยการออกแบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ และแบบทดลอง

13. การติดตามผลผู้รับการพัฒนา เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ทราบว่าผู้รับการพัฒนาได้นำความรู้ ประสบการณ์และทักษะที่ได้จากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายหลังการพัฒนาแตกต่างจากก่อนพัฒนามากน้อยเพียงใด ผู้บริหารหน่วยงานได้มอบหมายงานให้ตรงกับสิ่งที่ได้รับการพัฒนาหรือไม่ เพราะเหตุใด การติดตามผลผู้รับการพัฒนาอาจกระทำได้ด้วยการสอบถามตัวผู้เข้ารับการพัฒนา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของเขา ข้อมูลที่ได้รับสามารถนำมาใช้ในการพิจารณากำหนดนโยบาย แผนงานโครงการ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ดังนั้น การกิจและวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นการนำเอากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาจัดทำเป็นแนวปฏิบัติและวิธีดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุผลตามนโยบายและแผนขององค์กร การดำเนินงานดังกล่าวมีรูปแบบเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน และต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) เพื่อนำไปใช้พิจารณาการเริ่มดำเนินการใหม่

Werther and Davis (1993, อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2539, น. 32) กำหนดขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาไว้ดังนี้

1. การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา
3. เนื้อหาของการฝึกอบรม (Program Content) และหลักการเรียนรู้ (Learning Principle)
4. จัดโปรแกรมการปฏิบัติงานจริง
5. ประเมินผล

Casteter (1996, อ้างถึงใน บุญเรือง พรหมสิทธิ์, 2540, น. 37-38) กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การประเมินผลการพัฒนา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำตามขั้นตอนกระบวนการ และทำอย่างต่อเนื่อง เคยมีการวางแผนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนา

2.1.6 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Mankin (2009) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากร ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อ ที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด
2. การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับ การ

ปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสีย หายต่อ
 ชิ้นงาน

3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยาย
 สาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดย
 อาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้า
 รับการ
 ฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการ ทำงานเป็นทีม

4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดง
 ความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจ
 คัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จาก
 ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative
 Thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิด ขึ้น

5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยน ความ
 คิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ออก มาเป็นข้อดี
 ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออก ในเรื่องใดเรื่อง
 หนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical Thinking)

6. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้
 ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง และจุด อ่อน
 รวมถึงโอกาสพัฒนา และอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกัน ปัญหา และเพื่อ
 พัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะ สำหรับการฝึกทักษะการ
 คิดเชิงประยุกต์ (Applied Thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนา จากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึก
 อบรมผู้ใต้บังคับ บัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ เน้น
 การเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความ
 ปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสีย เวลาใน
 การจัดฝึกอบรมอีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริง โดย
 มีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับ การ
 ฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ จึงต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสม กับการเพิ่ม
 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

Sims (2006) ยังมีการสนับสนุนเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 3 วิธี ได้แก่

1. การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง โดยมีกำหนดเวลา และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกัน การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาจนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ภาระงานปัจจุบันที่เฉพาะเจาะจง

2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ การที่ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นต้องอยู่ในแผนก หรือฝ่ายเดียวกัน

3. การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้การให้คำปรึกษายังมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหา และ อุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

4. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้ บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น

Muller (1976, pp. 238-243) ได้แบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 ด้าน และเสนอแนะวิธีการที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาแต่ละด้าน ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน หรือองค์กรทางด้านสาธารณสุข ได้ดังนี้

1. การพัฒนาด้านสิ่งที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงาน (Core Development) หมายถึง การพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวกับความรู้พื้นฐาน และกระบวนการดำเนินงานตามหน้าที่ ของตน วิธีการที่ใช้ในการพัฒนานี้มีดังนี้

- 1.1 การฝึกอบรมขณะประจำการ
- 1.2 การปฐมนิเทศ
- 1.3 โครงการศึกษาต่อเนื่องที่จัดโดยองค์กร

1.4 การแจกเอกสารสิ่งพิมพ์ขององค์กรที่จัดพิมพ์เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงาน

2. การพัฒนาด้านเทคนิค (Technical Development) การพัฒนาด้านนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านเทคนิคต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานมีวิธีการดังนี้

2.1 การฝึกอบรมขณะประจำการ

2.2 การฝึกอบรมทักษะเฉพาะบางอย่าง

2.3 โครงการทดสอบเพื่อประกาศนียบัตร โครงการศึกษาที่จัดในมหาวิทยาลัย

2.4 การประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ในวิชาชีพต่าง ๆ

2.5 การประชุมของสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

2.6 การส่งเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานหนึ่งไปฝึกงานกับอีกหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กรเดียวกัน

2.7 การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ หรือคณะกรรมการในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างแผนก

3. การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development) การพัฒนาด้านนี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงทักษะในการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ของเจ้าหน้าที่ วิธีการใช้ ได้แก่

3.1 การฝึกอบรมขณะประจำการ

3.2 โครงการศึกษาที่จัดในมหาวิทยาลัย

3.3 การฝึกอบรมวิทยากร (Instructor Training) เพราะเชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรจะเป็นครูที่ดีด้วย

4. การพัฒนาด้านอื่น ๆ (Supplementary Development) ซึ่งไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเทคนิคการปฏิบัติงาน และการเป็นผู้นำ เช่น

4.1 การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะการสื่อความหมายด้านการพูดการเขียน

4.2 การจัดโครงการการศึกษาเพื่อปรับปรุงการให้การแนะแนว หรือมนุษยสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล การจัดกิจกรรมในชุมชน

จากรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุลเลอร์ เสนอแนะนี้ จะเห็นว่ามิจิจกรรมหลายอย่าง หน่วยงาน หรือองค์กรสามารถจะจับให้มิดด้วยตนเอง ดังนี้

1. การฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

1.1 การปฐมนิเทศ

1.2 การฝึกอบรมขณะประจำการ

1.3 โครงการศึกษาต่อเนื่อง

1.4 การฝึกอบรมทักษะเฉพาะบางอย่าง

1.5 การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุง พัฒนาทักษะที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน

แต่มีผลดีต่องาน เช่น การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะการ สื่อความหมาย การให้การแนะนำ มนุษย์ระหว่างบุคคล การจัดกิจกรรมในชุมชน เป็นต้น

2. การส่งเจ้าหน้าที่ตักงานในหน่วยงานอื่นภายในองค์กร
3. การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างแผนก
4. การจัดพิมพ์เอกสารสิ่งพิมพ์ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแก่เจ้าหน้าที่

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายลักษณะ ทั้งในระดับปฏิบัติ และระดับบริหาร สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือองค์กร วิธีการที่จะนำมาปรับได้กับทรัพยากรมนุษย์ในงาน โรงพยาบาลขอนแก่น มีดังนี้ (จूरिพร บวรผดุงกิตติ, 2542, น. 42)

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ
5. การศึกษาคูงานเพิ่มเติม
6. การโยกย้าย และการหมุนเวียนตำแหน่ง
7. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
9. การตั้งเป็นคณะกรรมการ
10. การศึกษาต่อ
11. การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
12. การศึกษาเฉพาะกรณี

รายละเอียด มี ดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) มีกิจกรรมดังต่อไปนี้

1.1 การอบรมปฐมนิเทศ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ โดยปราศจากความกลัว และเป็นการแนะนำให้รู้จักสภาพทั่วไปขององค์กรทั้งหมด การจัดอบรมควรให้มีการตอบคำถามให้มากที่สุด หัวข้อที่มักบรรจุไว้ในโครงการปฐมนิเทศมีดังนี้

1.1.1 เนื้อหาเกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ ประวัติขององค์การ ชื่อตำแหน่งผู้บริหาร หน่วยงานในองค์การ สิ่งอำนวยความสะดวก กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน นโยบายและกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนและวินัย คู่มือพนักงาน ระยะเวลาของการทดลองงาน ข้อบังคับและมาตรการความปลอดภัยบริการต่าง ๆ ที่จัดให้

1.1.2 ผลประโยชน์ของพนักงาน ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง การประกันวันหยุด ช่วงพักการฝึกอบรมและการศึกษาการให้คำแนะนำปรึกษาบริการที่ให้ โครงการฟื้นฟูสุขภาพโครงการเกษียณอายุ

1.1.3 การแนะนำ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้คำแนะนำปรึกษา

1.1.4 หน้าที่งาน ได้แก่ สถานที่ตั้งของงาน ภาระงาน ภาพรวมของงาน วัตถุประสงค์ของงานความปลอดภัยในการทำงาน และความสัมพันธ์กับงานอื่น วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์การให้เข้าใจถึงนโยบายและการบังคับบัญชา ช่วยให้คนงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งเป็นการทำให้คนงานใหม่เริ่มต้นที่ถูกต้อง

2. การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมคือการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญความสามารถและเปลี่ยนแปลงทัศนคติท่าทีความรู้สึกของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบัน และทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคตตลอดจนการเตรียมคนให้พร้อมเพรียงเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ไปถือเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (อุทัย หิรัญโต, 2531, น. 108)

จากความหมายการฝึกอบรมที่กล่าวมา สรุปว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของการจัดการความรับผิดชอบขั้นแรกของการบริหาร คือ ความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างดี ดังนั้นจึงมีความจำเป็นของการจัดการฝึกอบรมขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จ (Stahl, 1962, p. 279) ความจำเป็นมากน้อยในการจัดการอบรมขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย การบริหารแต่ละแห่ง การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความรู้

ความสามารถและ พร้อมที่จะเป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลง โดยเข้าไปจัดดำเนินการปรับปรุงองค์การให้เกิดความก้าวหน้าได้ในอนาคต

ประโยชน์การฝึกอบรม มีดังนี้ (อุทัย หิรัญโต, 2531, น. 109)

1. การฝึกอบรมจะทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น
2. การฝึกอบรมจะช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้

น้อยลง

3. การฝึกอบรมจะช่วยลดเวลาเรียนและวิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง
4. การฝึกอบรมจะช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้

น้อยลง

5. การฝึกอบรมจะช่วยให้การบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงานดีขึ้น

6. การฝึกอบรมทำให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่มีสมรรถภาพสูงขึ้น
7. การฝึกอบรมทำให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีชีวิตชีวามากขึ้น

ประโยชน์ของการฝึกอบรมมีทั้งประโยชน์ต่อองค์การ ประโยชน์ต่อบุคคล และมนุษยสัมพันธ์ (Tessin, 1979, อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง, 2539, น. 29-31)

สำหรับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม จำแนกได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายขององค์การ เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ส่วนรวม ดังนี้

1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่

1.2 เพื่อสอนและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุให้การปฏิบัติงาน

1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.6 พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริการด้านบุคคลให้มีความพอใจทุก

ฝ่าย

1.9 ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายขององค์การ

1.10 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่ผู้รับบริการ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การดังนี้

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน ลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

ประเภทของการฝึกอบรม อาจจำแนกได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และตามระยะเวลาที่จัดให้มีการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรมการทำงาน
3. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา
4. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, น. 223-226) ก็ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมที่สำคัญดังนี้

1. การฝึกอบรมการทำงาน (On-the Job Training)
2. ฝึกอบรมด้วยการจัดประชุม หรืออภิปราย (Conference or Discussion)
3. การอบรมงานช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
4. การอบรมในห้องบรรยาย (Class-Room Training Method)
5. การจัดแผนการสอน (Program Instruction)

โดยสรุป การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร พัฒนาคั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน และขณะปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงมีหลายประเภท ไม่มีเวลาที่ดีที่สุด แต่ต้องดูความเหมาะสม ผู้รับผิดชอบคือผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุน

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เทคนิคนี้เน้นทางด้านวิชาการหรือทฤษฎี และด้านปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติงานในสภาพการทำงานอันแท้จริง (เกษม หล้ากวนวัน , 2539, น. 28)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมหรืออบรมในลักษณะเข้ม (Intensive Training Course) โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านในด้านวิชาการ และด้าน ปฏิบัติอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

การประชุมปฏิบัติการเป็นเทคนิคการประชุมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมได้มาก ให้กลุ่มได้มีโอกาสกำหนดเป้าหมาย และวิธีการได้เอง วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมต้องใช้เวลาแก่นี้มาก และจะต้องใช้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมืออำนวยความสะดวกมากเป็นพิเศษ มีห้องที่กว้างพอ มีเอกสารทางวิชาการ ห้องสมุดสำหรับศึกษา ค้นคว้า และควรมีกระดานดำ หรืออุปกรณ์อื่น สำหรับจดบันทึกด้วย และผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องพร้อมที่จะทำงานแบบลำพังคนเดียว และแบบร่วมมือกัน (วิน เชื้อโพธิ์หัก, 2537, น. 72) การประชุมเชิงปฏิบัติการเหมาะสำหรับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาธาณสุขด้านการพัฒนาเทคนิคบริการ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ด้านการแพทย์หรือนวัตกรรมใหม่

4. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ (Seminar)

การสัมมนา เป็นเทคนิคการฝึกอบรม ที่นิยมใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน การสัมมนามีวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการถกเถียงปัญหา แต่การสัมมนาจะเน้นด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ เพื่อประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อหาข้อยุติของปัญหาหัวข้อเรื่องอาจจะเป็นเรื่องทางวิชาการ หรือหัวข้อที่ทุกคนสนใจก็ได้

5. การศึกษาดูงาน (Study Visit)

การทำงานการศึกษา ดูงานเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีทำงานโดยทั่วไปแล้วแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

1. การไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้วยความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีการฟื้นฟู และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศเจริญและพัฒนามากกว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งการให้กู้ยืมเงินการใช้จ่ายเงิน อุปกรณ์เครื่องมือ และนักวิชาการช่วยเหลือ สนับสนุน ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ข้าราชการเพื่อนำความรู้มาพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับนานอารยประเทศ

2. การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศ ปกติมักใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

2.1 การให้ไปฝึกงานเป็นการส่งคนไปทำงานและให้สติปัญญาด้วย คือ

2.2 ฝึกให้คิดและรู้จักวิธีคิด

2.3 ฝึกให้เผชิญปัญหา

2.4 ฝึกการทำงานที่รวดเร็วและฉลาดมีไหวพริบขึ้นประโยชน์ของการฝึกงานทำให้รู้หลักการข้อเท็จจริงมากขึ้น ช่วยให้การงานดีขึ้น (วิจิตร อวาทะกุล, 2537, น. 149)

การพาไปดูงานโดยพาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานไปดูกิจกรรม หรือปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้เห็นของจริง ช่วยให้เกิดความรู้ ความคิดและแนวคิดอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มด้วย.

6. การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน (Rotation Transfer)

การโยกย้าย และการหมุนเวียนงานของพนักงานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่งเป็นการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น ตลอดจนเป็นการเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตได้เป็นอย่างดี (กรรณิการ์ มานะกิจ, 2539, น. 94) ปกติจะทำการสอนงานก่อนการหมุนเวียนงาน วิธีนี้นอกจากจะช่วยให้พนักงานทำงานได้หลากหลายแล้ว การฝึกอบรมแบบสลับเปลี่ยนกันนี้จะช่วยองค์กร เมื่อพนักงานลา พักงาน ขาดงาน และลาออกจากงาน การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์ในแง่การมีส่วนร่วมของผู้ได้รับการหมุนเวียนและเข้าใจถึงความสามารถหมุนเวียนงานกันได้ เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ได้กับงานทุกระดับขององค์กร และเหมาะสมกับบริหารยุคโลกาภิวัตน์ที่เน้นศักยภาพส่วนบุคคลเป็นสำคัญ (สมนึก นนทิจันทร์, 2538, น. 35-36)

7. การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน (Job Manual)

เป็นวิธีการพัฒนารายบุคคล หรือการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างหนึ่ง เพราะเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดว่างานในแต่ละขั้นตอนจะทำอย่างไร ใช้ความรู้อะไรบ้างที่จะทำงานได้ และมีเอกสารประกอบหรือแบบฟอร์มเช่นใด (दनัย เทียนพุด, 2540, น. 41)

8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (Academic Information Distribution)

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์กรให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือการจัดพิมพ์เอกสารสิ่งพิมพ์ทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

เช่น วัตถุประสงค์ จดหมายข่าว และวารสารความรู้ภายใน เป็นต้น ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาตนเองของ ทรัพยากรมนุษย์อีกรูปแบบหนึ่ง

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจทำในรูปของห้องสมุด (Library service) อาจเป็น ห้องสมุดรวม หรือห้องสมุดเฉพาะหน่วยงาน เพื่อสะดวกในการได้ศึกษาค้นคว้า การจัดให้มีบริการ ห้องสมุดมีประโยชน์หลายประการ เช่น

1. ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์
2. เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งด้านสาระและบันเทิง

นอกจากนี้ ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบราชการมากขึ้นทั้งใน ด้านบริหารบริการวิชาการแต่ปัญหาการใช้เทคโนโลยีของส่วนราชการมีอยู่ 3 เรื่องคือ (รุ่ง แก้วแดง, 2540, น. 330)

1. ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
2. ทรัพยากรมนุษย์ ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์และขาดความรู้
3. ด้านงบประมาณ

ดังนั้นเพื่อให้การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการค้นคว้าที่มีประสิทธิภาพ ควร พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะตามทันเครื่องมือทันสมัยใหม่ด้วย

9. การตั้งเป็นคณะกรรมการ (Committee)

เป็นการประชุมกลุ่มคนที่เป็นคณะกรรมการ เพื่อปรึกษาหารือกัน เพื่อทำงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นงานที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยบุคคลคนเดียว เพื่อช่วยกันวางแผน วางโครงการการดำเนินงาน การศึกษาปัญหา การแก้ปัญหา การประเมินผล การควบคุมกำกับ การดำเนินงาน (วิจิตร อวระกุล , 2537, น. 142) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่ง

10. การศึกษาต่อ (Further Education)

การศึกษา (Education) หมายถึง การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการ เปลี่ยนแปลงในความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโต หรือประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต (दनัย เทียนพุด, 2540, น. 31) การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการ พัฒนาอาชีพ และเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของ พนักงาน (Employee Education) เช่น

1. การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน
2. การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชา
3. การศึกษาต่อเนื่อง

การศึกษาต่อ (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นวิธีการหนึ่ง เพราะเป็นการเพิ่มวุฒิของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เนื่องจาก เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ความรู้ ความสามารถล้าสมัย จึงจำเป็นต้องส่งบุคคลไปศึกษาต่อ มี ทั้งการศึกษาต่อภายในประเทศและการศึกษาต่อต่างประเทศ (เกษม หล้ากวนวัน, 2539, น. 33) เพื่อให้ นำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ใหม่มาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานใน หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

11. การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Conference)

การประชุมเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นการประชุมสมาชิกไม่ควรเกิน 20 คน เพื่อ แก้ไขปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นในเรื่องที่ทุก คนมีความสนใจร่วมกัน สมาชิกจะต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจในเรื่องที่จะประชุมอภิปรายอย่าง แท้จริง จึงเกิดประโยชน์ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จะต้องจัดสถานที่ให้ผู้เข้าประชุมทุกคนสามารถมองเห็นหน้ากันได้ มีความใกล้ชิดกันสามารถ มองเห็นกระดาน หรือ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ที่ได้อย่างชัดเจน ผู้ดำเนินการอภิปรายควรเน้นที่ผู้ ได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมประชุม มีความรู้ในเรื่องที่จะอภิปรายดีพอ มีความสามารถในการพูด ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการอภิปราย คอยแนะนำทางและควบคุมให้การประชุมดำเนินการไปน่านี่นรมย์ ตลอดเวลา

ในงานบริการรักษาพยาบาล กิจกรรมนี้เป็นการปฏิบัติกิจกรรมหนึ่งที่จะนำไปสู่การ ประกันคุณภาพการพยาบาลเรียกว่าการประชุม ปรึกษาทางการพยาบาล ในความหมายของการ ประชุมปรึกษาทางการพยาบาลไว้ว่า เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารวิธีหนึ่งของกลุ่มบุคคลที่ทำงาน ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติการพยาบาล มีทั้งการประชุมปรึกษา ทั้งก่อนและภายหลัง กรปฏิบัติการพยาบาลซึ่งล้วนแล้วแต่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือสมาชิกในทีม พยาบาลได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น วิธีการแก้ปัญหาและส่งเสริมความเข้าใจอันดีซึ่งกันและ กันเป็นการพบอย่างไม่เป็นทางการเพื่อหาแนวปฏิบัติเฉพาะเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในที่นี้การ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำข้อสรุปมาใช้ในการปฏิบัติงานของทีมการพยาบาลในการจัดประชุม ปรึกษาทางการพยาบาล ในการจัดประชุมปรึกษาทางการพยาบาลมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. เพื่อให้การพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการเป็นรายบุคคล
2. เพื่อเป็น โอกาสให้สมาชิกทีมทุกคนได้แสดงความสามารถการปฏิบัติ โดย ประยุกต์ใช้ความรู้ในทฤษฎีที่ศึกษามา
3. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจระหว่างสมาชิกทีมทุกคนในการปฏิบัติ

4. เพื่อให้มีกลไกการสื่อสารติดต่อประสานงาน การให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ
5. เพื่อส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
6. เพื่อให้สมาชิกทีมทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เป็น

ประโยชน์ต่อการบริการพยาบาล

ประเภทของการประชุมปรึกษาทางการพยาบาล อาจปฏิบัติได้หลายลักษณะด้วยกัน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะจัดแนวปฏิบัติโดยเฉพาะสำหรับการประชุมนี้นั้น ๆ ดังนี้

1. การประชุมปรึกษาในการชี้แนะแนวทาง
2. การประชุมปรึกษาเกี่ยวกับสาระสำคัญ
3. การประชุมปรึกษาทีมพยาบาล
4. การประชุมปรึกษาของทรัพยากรมนุษย์ในทีมการพยาบาล
5. การประชุมปรึกษาข้างเคียงผู้ใช้บริการ
6. การประชุมปรึกษาของทรัพยากรมนุษย์พยาบาล
7. การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล
8. การประชุมปรึกษาที่ทำก่อนและหลังการปฏิบัติ

การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล นับเป็นกิจกรรมที่สำคัญของทีมการพยาบาล โดยมีหัวหน้าทีมเป็นผู้นำประชุม มักทำก่อนลงมือปฏิบัติงาน และก่อนส่งเวร เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของการพยาบาลผู้ให้บริการเป็นรายบุคคล โดยเป็นโอกาสให้สมาชิกทีมทุกคนได้แสดงความสามารถทางการปฏิบัติโดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่ศึกษามา สร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกทีมทุกคนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมสัมพันธภาพ และมีการติดต่อประสานงานที่ดีในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ ถ้าประชุมก่อนการปฏิบัติงานเรียก Pre-conference ถ้าประชุมเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานเรียก Pre-post - conference

ในทีมแพทย์ผู้ให้การรักษาใช้กิจกรรมนี้ในการปรึกษาหารือผู้รับบริการเฉพาะราย เรียกว่า Interesting ในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล และการประชุมปรึกษาในทีมแพทย์ เป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับการตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมเป็นกระบวนการกลุ่มที่ใช้เพื่อพัฒนาด้านการบริการ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

12. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)

การศึกษาเฉพาะกรณี เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาเรื่องราวซึ่งได้รวบรวมขึ้นจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงแล้วพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้กับกลุ่มเล็ก ๆ และสมาชิกจะต้องร่วมกันศึกษารายละเอียด เริ่มจากการอ่านเรื่องที่เป็นจริงมากที่สุด เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้กับกลุ่มเล็ก ๆ และสมาชิกจะต้องร่วมกันศึกษารายละเอียด และตัดสินใจ สรุปผลตามที่ได้รับมอบหมายจากกรณีศึกษานั้น เรื่องที่นำมาศึกษา ต้องมีรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มองเห็นจุดสำคัญของปัญหา และข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นแนวทางในการพิจารณา ส่วนท้ายของเรื่องจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด ต้องการแก้ไข ควรแจกเรื่องให้กับสมาชิกทุกคนล่วงหน้า เพื่อให้สมาชิกมีเวลาศึกษาวิเคราะห์เรื่องนั้นร่วมกัน ภายใต้คำแนะนำช่วยเหลือ

จะเห็นได้ว่ามีทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากเข้ารับการประชุม อบรม ศึกษาดูงาน แต่ที่พบคือ แต่ละคนได้เข้ารับการประชุม อบรม ศึกษาดูงาน หลายครั้ง ยังไม่กระจายครอบคลุมทุกระดับ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลจำปาสัก มีความจำเป็นและสำคัญโดยกระทรวงสาธารณสุข กำหนดนโยบายการพัฒนา เช่น การพัฒนาคุณภาพทั้งระบบเพื่อสู่ความเป็นเลิศ (Total Quality Management : TQM) โรงพยาบาลรับนโยบายเพื่อนำสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ภายในแต่ละฝ่าย หน่วยงานหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดทำแผนพัฒนาประจำปี และ ขอบประมาณของตนเอง หน่วยงานหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยประสานงานกับฝ่าย กลุ่มงานต่าง ๆ คือ กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการ กิจกรรมการพัฒนาที่มีทั้งการฝึกอบรมและพัฒนา การศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของมุลเลอร์ เป็นกรอบ ในการสร้าง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน โรงพยาบาลจำปาสัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหาร
2. ด้านการบริการ
3. ด้านวิชาการ

โดยผู้วิจัย ได้กำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสรุปไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ

5. การศึกษาคุณงานเพิ่มเติม
6. การโยกย้าย และการหมุนเวียนตำแหน่ง
7. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
9. การตั้งเป็นคณะกรรมการ
10. การศึกษาต่อ
11. การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
12. การศึกษาเฉพาะกรณี

2.2 แนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

หน่วยงานภาครัฐได้ยึดตามแบบแผนของกฎหมายเป็นหลักในการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในประเทศอื่นก็มีพฤติกรรมยึดกฎระเบียบเป็นหลักเหมือนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา และ ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น แต่ต่างกันที่ทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐลาว ยึดติดระเบียบที่มาจากกฎหมายเป็นสำคัญในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นวางกฎระเบียบจากกระบวนการควบคุมคุณภาพที่เกิดจากวางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบ (Check) วางมาตรฐาน (Act) ตามวงจร เดมมิง (Demming) ในสหรัฐอเมริกาอาศัยแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางในระยะยาว การวางแผนปฏิบัติในระยะสั้น และกำหนดกิจกรรมและการควบคุมเป็นระเบียบปฏิบัติมาตรฐาน หรือ SOPs (Standard Operation Procedures) จะเห็นได้ว่าการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน มีการคิดวางแผนในการปรับปรุงงานอยู่เสมอ มิได้ติดยึดวิธีทำงานในระดับที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น ดังนั้นการบริหารงานภาครัฐจึงต้องอาศัยการวางแผนเป็นเครื่องมือในการกำหนดผลงาน การกำหนดวิธีการทำงาน และการกำหนดทรัพยากรบริหาร เช่น เงินงบประมาณ กำลังคน และอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน ควรมาจากแผน หรือได้แผนในการจับทำข้อตกลงผลงาน (Results Agreement) และการทำข้อตกลงผลการทำงาน (Performance Agreement) ระหว่างรัฐบาลกับผู้บริหารภาครัฐ

การปฏิรูประบบราชการลาวเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงการบริหารของภาครัฐขนานใหญ่ โดยอาศัยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน นับเป็นครั้งแรกที่รัฐบาลได้เชื่อมโยงผลงานของหน่วยงานภาครัฐในแผนระดับยุทธศาสตร์กับคำของงบประมาณ กล่าวคือ ผลผลิตหลักในแผนยุทธศาสตร์กับเม็ดเงินงบประมาณจะต้องสอดคล้องกันเรียกว่าการวางแผน

“การงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน” หรือ PBB (Performance Based Budgeting) หน่วยงานภาครัฐ จะต้องแสดงต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing) และต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) เป็นการ บริหารงานที่มุ่งผลผลิตมากกว่าการขยายคน เพิ่มเงิน หาจัดซื้ออุปกรณ์ซึ่งเป็นปัจจัยการบริหารงาน การ บริหารคนก็เช่นเดียวกัน ได้ให้น้ำหนักไปในการเน้นหลักความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามโครงการตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูง หรือ SES (Senior Executive Service) มีการจูงใจด้วยระบบ การให้รางวัลพิเศษประจำปี หรือ โบนัสแก่ผู้ที่มีผลงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่ได้มีการตกลงไว้ ล่วงหน้าการบริหารงานก็เน้นให้มีการวัดและประเมินผลงาน โดยการติดตามงานตามระบบตัวชี้วัด ผลงานที่เรียกว่า “การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์” หรือ RBM (Result Based Management) และให้ราชการลาวใสสะอาด ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และบรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance)

กลยุทธ์และมาตรการของรัฐบาลในระยะครึ่งทศวรรษที่ผ่านมาที่มีความชัดเจนที่มุ่ง ปรับเปลี่ยนให้ระบบราชการทำงานเปลี่ยนไปจากการคิดยึดเป้าหมายตามที่กฎหมายบัญญัติ ไปเป็น การใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา ผู้บริหารงานภาครัฐจึงต้องคิดก่อนท่าลด ความเสี่ยงด้วยแผนกำหนดวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนให้มีลักษณะที่ก่อให้เกิดการทำงานที่โปร่งใสและ ตรวจสอบได้ ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ เป็นแรงกดดันที่เกิดขึ้นมาทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่องค์การผูกพันอยู่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ความมีประสิทธิภาพขององค์การที่เคยมีอยู่อาจเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากระบบงานและวิธีการทำงาน ขององค์การไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น องค์การที่สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ องค์การต้องรับรู้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายนอก และภายในองค์การ และนำมาใช้ในการปรับทิศทางดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพ ความเป็นจริงและเกิดผลในทางปฏิบัติมากที่สุดนักบริหารในปัจจุบันจึงต้องตระหนักถึงการรู้จัก ปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การอยู่ตลอดเวลา การ บริหารงานในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นการบริหารงานที่จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนยุทธศาสตร์ ใน การแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์การกับ โอกาสและภัยอุปสรรคที่อาจเกิดจาก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือขององค์การในการ กำหนดแนวทางการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์การทั้งภายนอกและภายในได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.2.1 ความหมายของแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์(Strategic Plan) มีความหมายใน 3 ลักษณะดังนี้

2.2.1.1 เอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่ง ๆ

2.2.1.2 เป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็น เครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไป ในทิศทาง และจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน

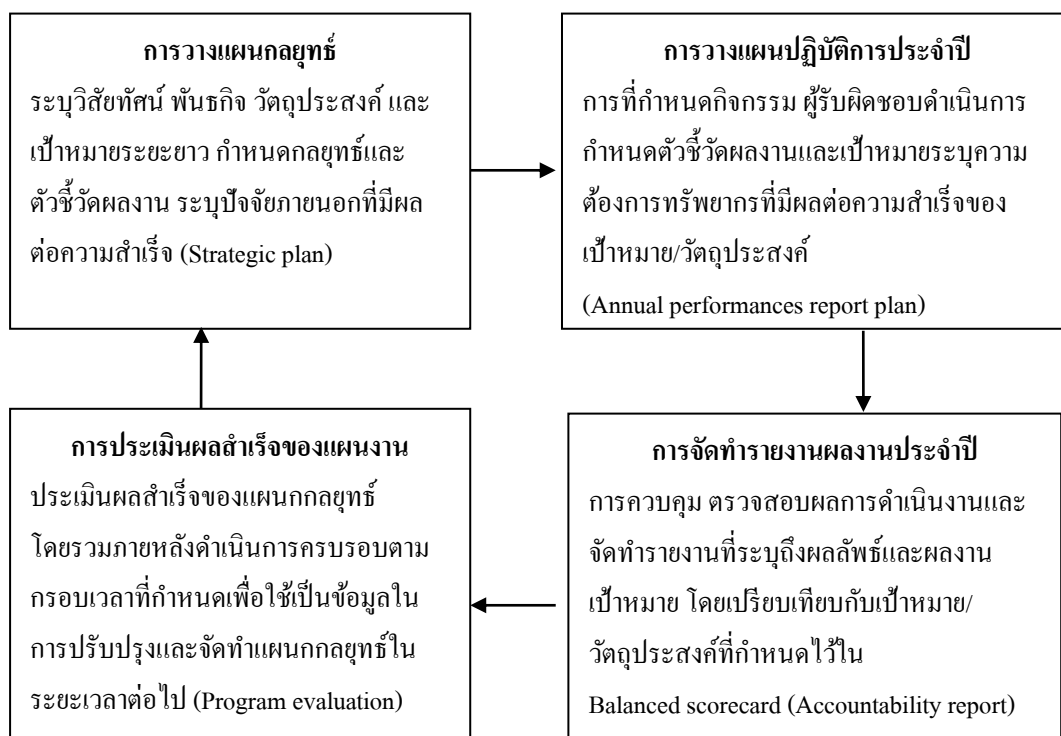
2.2.1.3 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายใน องค์กรเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้ สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

2.2.2 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

มีรายละเอียดดังนี้

2.2.2.1 ขั้นตอนการทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังภาพที่ 2.1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.2.2.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นอย่างยิ่งขององค์กรและทีมงาน วิสัยทัศน์มิใช่เป็นเพียงข้อความง่าย ๆ ไม่กี่วิธีเท่านั้น เป็นสภาวะของอนาคตที่มีการคาดหมายได้อย่างรอบคอบถี่ถ้วน ประกอบไปด้วยคุณค่า กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยีบทบาทของงานและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาศัยขั้นตอนหลัก ๆ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ดังนี้

1) คัดเลือกทีมงาน

การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องอาศัยกลุ่มที่ประกอบไปด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีคุณสมบัติทางการงานที่เอื้ออำนวยต่องานนี้ ได้แก่ ความกระตือรือร้นทัศนคติที่ดีต่องาน เป็นต้น สมาชิกของทีมควรมีดังนี้

1.1) ทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าใจหน่วยงาน/องค์กรเป็นอย่างดี

1.2) บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร (บุคคลเหล่านี้อาจไม่เข้าใจกระบวนการขององค์กร)

1.3) ผู้เชี่ยวชาญ

1.4) บุคคลที่ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า

1.5) ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.6) ผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติตามหน้าที่งานต่าง ๆ บุคคลเหล่านี้จะต้องสามารถทำงานด้วยกันได้ดี โดยสมาชิกของทีมควรมีลักษณะที่เหมาะสมดังนี้ เป็นสมาชิกทีมที่ดี มีจิตใจเปิดเผยและมองโลกในแง่ดี และได้รับการยอมรับ จากองค์กร

2) กำหนดขอบเขตของโครงการและวัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์ที่นำไปสู่ผลจะต้องสร้างขึ้นบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์และขอบเขตของโครงการที่ชัดเจนทีมงานอาจจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่สวยงามแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ ดังนั้นการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะทำให้เกิดศูนย์รวมพลังความพยายามที่ถูกต้องตรงประเด็นที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้

ในการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน เริ่มจากกระบวนการที่แสดงให้เห็นภาพว่ากระบวนการของหน่วยงานเริ่มจากที่ใดและกระบวนการต่าง ๆ ลึกลงลง ณ ที่ใดอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับสิ่งรวมอยู่และไม่รวมอยู่ในกระบวนการที่ระบุนั้น โดยให้ครอบคลุมทั้งองค์กรและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ควรจัดทำเป็นรายการ) ให้วาดขอบเขตของโครงการและความระมัดระวังระวังการล่วงล้ำขอบเขตโดยสมาชิกอาจมีความพยายามนำสิ่งอื่น ๆ มาเพิ่มเติมเมื่อมีการดำเนินการต่อไป

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะมีลักษณะที่แยกออกเป็นหลายด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการด้านลูกค้า และด้านการปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ ซึ่งควรนำวิธีการของ ดิจิตสมคูล หรือ BSC (Balnced Scorecard) มาปรับใช้นอกจากนี้ จะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในแต่ละวัตถุประสงค์ด้วย

3) สร้างความรู้ให้แก่ทีมงาน

ความรู้ที่บุคคลรู้อยู่ในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการสร้างวิสัยทัศน์ ทีมจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับหน่วยงาน องค์กร ธุรกิจของตน ลูกค้า ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติที่ยอดเยี่ยม (Best Practices) ของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เป็นทั้งคู่แข่งและมีใช้คู่แข่งชั้นของเราก่อสร้างความรู้ในขั้นนี้มักจะถูกกละเลยเนื่องจากข้อจำกัดของเวลาในการประชุมสัมมนาและถูกกำหนดให้ทำงานให้ ได้ผลเร็วตามเวลาที่กำหนด ในสถานการณ์ที่เร่งด่วน ทีมสามารถเริ่มจากสิ่งรู้อย่างถ่องแท้ก่อน แล้วให้มีการระดมสมองเพื่อเรียนรู้ปัญหาและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ต่อไป การเรียนรู้ ที่ล้ำหน้าออกไปจะเกิดจากการเรียนรู้ที่อาศัยการคิดที่เกิดจากความเข้าใจลูกค้า ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่แข่งและเทคโนโลยี โดยการฟังเสียงจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้ และจับประเด็นความต้องการและทิศทางความต้องการในอนาคต และพิจารณาถึงปัจจัยที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้การศึกษาหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่แข่งชั้นจะทำให้เกิดการเปรียบเทียบ และวัดรอย (Benchmarking) ส่งผลให้มีการค้นคิดและเสาะหากรรมวิธีใหม่ และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามาใช้ในองค์กร ทั้งนี้้องค์การจะต้องพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ซึ่งไม่สามารถทำได้ในการสัมมนาเพียงวันเดียวแต่ต้องพัฒนาเป็นกระบวนการ การเรียนรู้ของทีม

4) ยืนในจุดที่ล้ำยุค

องค์กรต้องปลดเครื่องพันธนาการในปัจจุบัน และสร้างหา จุดที่ล้ำยุคในอนาคตกล่าวคือ องค์กรหาจุดยืนในอนาคตแล้วมองย้อนกลับมาไปมองอดีต มิใช่หาจุดยืนในปัจจุบันและมองไปในอนาคต ผู้นำในยุคใหม่ จะเปลี่ยนตนเองและวัฒนธรรมองค์กรด้วยการอาศัยอนาคตที่แตกต่างไปจากปัจจุบัน ผู้นำแบบนี้จะเริ่มจากวิสัยทัศน์ของทีมมองอนาคตขององค์กรบนพื้นฐานของการใช้วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างออกไป

อย่างไรก็ดี บุคคลใช้วิธีการธรรมชาติที่ชีวิตความเป็นอยู่จะเป็นเรื่องการเมืองจากปัจจุบันไปสู่อนาคต แต่เมื่อจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์จะทำให้วิธีการดังกล่าวเป็นอุปสรรคอย่างมากในการก้าวล้ำจากอดีตและปัจจุบันไปสู่อนาคตที่แตกต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง เนื่องจากบุคคลในสภาพปกติจะตกอยู่ในวังวนของกระบวนการประจำ ระบบงาน และวัฒนธรรมเดิม ๆ จนทำให้เกิดความยากลำบากในการสร้างวิสัยทัศน์ “ใหม่” ในองค์กร

ทีมจะต้องวางตนเองในอนาคตโดยอาศัยความสามารถทางจินตนาการในการวาดภาพในการวาดภาพในอนาคตตามที่ต้องการให้เป็นแล้วอธิบายในผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ ซึ่งจะทำให้เกิดมาตรฐานโลก (World-Class) ทั้งในเรื่องกระบวนการ วัฒนธรรม เทคโนโลยี คนและผลงาน กิจกรรมดังกล่าวเป็นการมองย้อนอดีต จากความสำเร็จที่เกิดขึ้น และพิจารณาว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างที่กั้นขวางความสำเร็จที่เกิดขึ้น ในการถกแถลงและการแสดงความคิดเห็นในกลุ่มให้ดำเนินลักษณะของการมองย้อนอดีตถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลสำเร็จและผ่านอุปสรรคอะไรบ้าง วิธีการดังกล่าวจะแก้ปัญหาเดิม ๆ ที่คนมองจากจุดเริ่มต้นขององค์กร แสวงหาทางเลือกแต่ขาดแนวทางในการตัดสินใจเลือก แต่การมองย้อนอดีตจากอนาคตที่ได้กำหนดไว้จะทำให้บุคคลสามารถเห็นถึงเส้นทางเดินจากอนาคตไปสู่ปัจจุบัน เป็นเส้นทางเดินที่อาจเป็นจริงได้อย่างยิ่ง และอาจเห็นถึงอุปสรรคที่ได้มีการแก้ไขได้ล่วงหน้า

5) สร้างวิสัยทัศน์ซึ่งเน้นหลักการ

วิสัยทัศน์ที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะของหลักการที่ชี้แนะการดำเนินการซึ่งเป็นความตั้งมั่นและความเชื่อของทีมงานในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจากประสบการณ์ที่ผ่านมา การสร้างวิสัยทัศน์ไปในด้านของกระบวนการ หรือระบบใหม่หรือการออกแบบขององค์กรใหม่ ซึ่งอาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หลายครั้งในการนำไปสู่การปฏิบัติในระยะยาวจนอาจแปรรูปไปจนเบี่ยงเบนไปจากวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งทำให้ความตั้งมั่นและความเชื่อที่ได้ตั้งไว้สูญหายไปจากการปรับเปลี่ยนไปมาในช่วงของการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ “ความตั้งมั่น” มิใช่เป็นเพียงแผนภาพหรือไคอะแกรม กระบวนการ หรือรูปแบบระบบที่สร้างขึ้นม่านั้น แต่ “ความตั้งมั่น” แสดงถึงคุณค่าพื้นฐานขององค์กรและความเชื่อของทีมและองค์กรในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งมีลักษณะหลักการที่จะนำไปสู่การกระทำของทีมและองค์กรทั้งนี้จะต้องมีการทำความเข้าใจหลักการให้ถ่องแท้และวางเป็นฐานสำคัญในการออกแบบกระบวนการ ระบบ และโครงสร้างองค์กรต่อไปฉะนั้นในการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการระบบและโครงสร้างขององค์กร จะต้องจัดให้มีการปรึกษาหารือทำความเข้าใจถึงหลักการดังกล่าวให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

2.2.2.3 การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กับพันธกิจและค่านิยมหลัก

พันธกิจ วิสัยทัศน์ และ ค่านิยมหลักขององค์กร เป็นการจัดตั้งเป้าหมายประสงค์หลักขององค์กร เพื่อให้เกิดความชัดเจนเป็นที่ยึดเหนี่ยวของสมาชิกในองค์กร โดยที่วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) คือ คำบรรยายถึงสภาพและการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไข แนวโน้มของสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ได้คาดคะเนไว้ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาพร้อมกัน ที่จะมุ่งมั่นทำให้กลายมาเป็นความ

จริง ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือ กรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน คือ สภาพขององค์กรที่ทุกคนต้องการ และเพื่อป้องกันการ เรียนรู้แบบต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำไปคนละทิศละทาง จนสูญเสียความเป็นองค์กรที่ทุกคนมี จดหมาย รวมกัน สำหรับการกำหนดภารกิจมี 2 ระดับ คือ

1) ระดับแรก เป็นการกำหนดภารกิจในลักษณะของอำนาจ (Mandate) หรือ บทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การตอบคำถามที่ว่า “องค์กรนี้มีขึ้นมาเพื่ออะไร?” (Organizational Mission) ซึ่งคำตอบจะคงที่ตลอดชั่วอายุขององค์กร

2) ระดับที่สอง เป็นการกำหนดภารกิจที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Organizational Mission) ซึ่งเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์ของแผน ยุทธศาสตร์นั่นเอง ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่ไม่ควรเปลี่ยนไปจนไม่สอดคล้องกับ ภารกิจดั้งเดิม (ระดับแรก) ขององค์กร

2.2.2.4 การกำหนดกลยุทธ์

เมื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจชัดเจนเป็นที่ยอมรับแล้วขั้นต่อมาคือการกำหนด กลยุทธ์ซึ่ง หมายถึงแนวทาง หรือ วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ได้ กำหนดซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น ควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มที่สำคัญที่ระบุไว้ใน การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรด้วย โดยอาจพิจารณากำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

1) พิจารณาโอกาสสำคัญที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม แล้วมองหาวิธีการที่จะใช้ จุดแข็งขององค์กรให้ได้ประโยชน์ในการคว้าโอกาสนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดย ควรพิจารณาจุดอ่อนขององค์กรประกอบด้วยเพราะองค์กรอาจมีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคทำให้ไม่ สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการคว้าโอกาสที่เปิดขึ้นมาได้ เช่น เมื่อเศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์กรที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตสูงย่อมมีความได้เปรียบแต่ถ้าหากองค์กรนั้นมีจุดอ่อน อยู่ที่การตลาด ก็จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความสามารถในการผลิตได้อย่างเต็มที่

2) พิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ โดยพยายามหากกลยุทธ์ที่เป็นการนำเอาจุด แข็งที่มีอยู่มาใช้ในการป้องกันตัว หรือ ไม่นำจุดแข็งนั้นนำไปใช้คว้าโอกาสอื่นที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อมี คู่แข่งที่เข้มแข็งเข้ามาในตลาดที่เราครองอยู่ ก็อาจต้องใช้จุดแข็งของเรา เช่น ในเรื่องความสัมพันธ์ กับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่เป็นเครื่องป้องกันตัว เป็นต้น

2.2.2.5 การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือ สำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่งงานต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและ

จึงหะเวลา โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ กันได้ ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์ที่ดี จึงควบคู่กับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ผลจะต้องนำแผนยุทธศาสตร์เป็นข้อพิจารณาในการพัฒนาองค์การเพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนส่วนสำคัญขององค์การเพื่อให้สามารถปรับขีดความสามารถขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ในแผนยุทธศาสตร์ อีกทั้งนำไปปรับขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ในการรองรับกลยุทธ์ต่าง ๆ ผนวกกับการจัดการเงินงบประมาณ ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เหมาะสมนอกจากนี้จะต้องอาศัยการกำกับ และควบคุมให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้

2.2.2 หลักการในการวางแผนยุทธศาสตร์

องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงไม่ว่าจะเป็นทางสังคมเศรษฐกิจวิทยาการ รวมทั้งการที่คู่แข่ง และกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต หากวิเคราะห์ธรรมชาติของความเสี่ยงแล้วจะ พบว่า ความเสี่ยงมีอยู่สองส่วน คือ ความเสี่ยงส่วนที่คาดการณ์และควบคุมได้และส่วนไม่อาจคาดการณ์ได้ องค์การจึงมีความจำเป็นในคาดการณ์อนาคตและวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ตลอดจนการเตรียมพร้อมและการปรับตนเองให้เท่าทัน และก้าวล้ำไปในตำแหน่งที่สามารถดำรงอยู่ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างไม่ประมาท นักบริหารต้องรู้จักการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์อย่างมืออาชีพและการใช้กลยุทธ์อย่างชาญฉลาด โดยมีเคล็ดวิชาและหลักการที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. หลักการ “รู้เขา – รู้เรา”
2. หลักการ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา”
3. หลักการ “มรรค – ผล”
4. หลักการ “ไม่ประมาท”

หลักการสำคัญทั้ง 4 ประการนี้สาระสำคัญโดยสังเขปดังต่อไปนี้

1. หลักการ “รู้เขา - รู้เรา” เป็นหลักการสำคัญที่รู้จักกันมานานในหมู่นักวางแผนยุทธศาสตร์ ผู้นำในระดับสูงจำเป็นต้องวิเคราะห์สรรพกำลังของตัวเอง จำเป็นต้องรู้จักตนเองให้ถ่องแท้โดยการรวบรวมข้อเท็จจริงในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมปัจจัยสำคัญขององค์การ เช่น การใช้กรอบความคิดตามตัวแบบ 7s ของแมคคิเนซี (McKinsey's) สำหรับการวินิจฉัยสถานภาพด้านจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การซึ่งเป็นเรื่องของการรู้เรา

องค์กรจำเป็นต้องเผชิญและทำความเข้าใจกับสภาพการภายนอกองค์กรหรือ “รู้เขา” ด้วยการรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ กรอบการพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ตัวแบบ 5 พลัง ของ พอร์เตอร์ (Porter’s Five-Force Model) สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General environment) เช่น STEP (Social, Technical, Economic และ Politic) เป็นต้น การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกจะทำให้เกิดความเข้าใจปัจจัยที่กดดันองค์กร นักยุทธศาสตร์จะเสาะหาหนทางที่เป็นประโยชน์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะต้องระแวดระวังภัยคุกคาม (Threats) ที่จะเป็นภกภัยที่ทำความเสียหายแก่องค์กร

หลักการ รู้เขา – รู้เรา จึงทำให้เรารู้จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม หรือ S-W-O-T บางที เรียกว่าการวิเคราะห์สวอท (SWOT analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางและวิธีการหรือยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางและวิธีการหรือกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ SWOT มีประโยชน์อย่างยิ่งในการกำหนดอนาคตขององค์กร การกำหนด พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร อาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะ ทำให้องค์กรมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจนกว้างไกล นอกจากนี้้องค์กรจะสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่ทำให้องค์กรได้เปรียบในดาราพิชัยสงครามของเงินให้ ความสำคัญกับชัยภูมิเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ กองทัพจะต้องยึดพื้นที่ที่ได้เปรียบ การตั้งกองทัพจะต้อง อาศัยชัยภูมิที่ศัตรูเข้าโจมตีได้ยากในทำนองเดียวกัน องค์กรจำเป็นต้องเลือกหน้างานหรืองานด้าน ที่ได้เปรียบบางที่เรียกว่ากำหนดกลุ่มผลงานหลักหรือ KRA (Key Result Area) หรือใช้คำว่า การ กำหนดภารกิจหลัก

การกำหนด Kra หรือภารกิจหลักนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะเป็นหลัก สำคัญขององค์กรในการยึดถือและถ่ายทอดให้สมาชิกขององค์กรมีให้หลงทิศทางในการพัฒนา ภารกิจหลัก ทั้งนี้้องค์กรจะต้องพิจารณาที่สำคัญ (Key Word) ที่ปรากฏในวิสัยทัศน์ / พันธกิจ ประกอบกับข้อมูลในดวงพิชัยสงคราม

2. หลักการ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา”

เป็นหลักการสำคัญที่กำหนดให้องค์กรจัดตั้งวัตถุประสงค์ครอบคลุมมิติสำคัญต่าง ๆ กรอบการวิเคราะห์ ที่ นิยมดัดแปลงมาจากตัวแบบ บลิจิต สมดุล (Balanced Scorecard) (การวางแผนยุทธศาสตร์อำเภอหนองเรือ, 2547, น. 86)

ในอดีตธุรกิจมักจะเน้นไปที่มิติทางการเงินเป็นสำคัญ ทำให้ปัจจัยที่ทำให้เกิดกำไรใน ภายหน้า (Profitability) มีความสำคัญน้อยเกินไป ธุรกิจที่ประสบปัญหาวันนี้ไม่อาจสร้างกำไรที่ยั่งยืน

ได้ แนวทางที่จะทำให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืนจะต้องสร้างความสมดุลของการให้ความสำคัญแก่ปัจจัยทั้งสี่ประการ ในขั้นแรกนักยุทธศาสตร์จะต้องค้นหาปัจจัยที่สำคัญยิ่งยวด หรือ CSF (Critical Success Factor) ที่ครอบคลุมมิติสี่ประการ (หรืออาจเติมมิติที่สำคัญอื่น เช่น มิติสังคม ประเทศชาติได้ตามความเหมาะสม) ตามหลักการของตัวแบบลิจิตสมดุล และสอดคล้องกับภารกิจ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

การกำหนดปัจจัยที่สำคัญยิ่งยวดหรือ CSF มีแค่การตั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจาก CSF เป็นสิ่งที่นักยุทธศาสตร์ กำหนดให้เป็นชัยชนะขององค์กร องค์กรสามารถจัดตั้ง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้จากกระบวนการระบุมความตรงการ CSF ในแต่ละตัว นอกจากนี้ การที่ องค์กรกำหนด CSF ไว้ชัดเจน จะทำให้องค์การสามารถจัดทำดัชนีชี้วัดผลงานหลักหรือ KPI (Key Performance Indicator) ได้อีกด้วย

การพัฒนา KPI เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานองค์กรให้มุ่งสู่พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้ในการกำหนดผลงาน และระดับเป้าหมายที่เป็นเชิงปริมาณของ ผลงานแต่ละด้าน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่นำไปสู่เป้าหมายของผลงานตามตัวชี้วัด กระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนา หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลขอนแก่นมีปฏิสัมพันธ์ ต่อกัน ในบรรยากาศของความเป็นมิตร และไว้วางใจกัน เรียนรู้จากกันและกัน เสริมสร้างความรู้ และประสบการณ์ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ร่วมกันในการวิเคราะห์สภาพ และปัญหาในองค์กร และ หาแนวทางแก้ไข

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังต่อไปนี้

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารการพัฒนาได้มีผู้ให้ความหมายมากมาย อาทิ เช่น

ดิน ปรัชญาพฤทธิ (2541, น. 8-6) นักวิชาการที่ได้ให้คำอธิบายในเชิงการพัฒนากการ บริหารสู่การปฏิบัติตามนโยบายและส่งผลถึงประชาชนในชาติ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการ บริหารการพัฒนาว่า การบริหารการพัฒนา (Development Administration, Administration of Development) หรือ A of D) หมายถึง การนำเอาความสามารถที่มีอยู่ในการพัฒนาการบริหารมาลง มือปฏิบัติตามนโยบายแผน แผนงาน หรือ โครงการพัฒนาประเทศจริง ๆ เพื่อให้บังเกิดความ เปลี่ยนแปลงตามที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าและความเปลี่ยนแปลงตามที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้านี้จะ

มุ่งความเจริญงอกงามทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ อันจะนำไปสู่การลดความทุกข์ยากของคนทั้งที่อยู่ในองค์กร (ข้าราชการ) และที่อยู่ภายนอกองค์กร (ประชาชน)”

จะเห็นได้ว่า ดิน ปรัชญพฤทธิ ได้ให้คำอธิบายความหมายของการบริหารการพัฒนาในเชิงการพัฒนาระบบบริหารต่อการปฏิบัติที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายที่ส่งผลถึงประชาชนในชาติในการพัฒนาระบบบริหารในประเทศที่มีคุณภาพ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2533, น. 33) นักวิชาการที่ได้ให้คำอธิบายในเชิงการเมืองและการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ความเห็นว่าเป็นว่า “การบริหารการพัฒนา เน้นการพัฒนามากกว่าการบริหารต้องอาศัยความคิดริเริ่มการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างสรรค์ไม่เฉพาะงานบริหารเท่านั้น แต่ยังรวมถึงงานด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงด้วย”

ปรากรม วุฒิพงษ์ (2541, น. 2) นักวิชาการด้านสาธารณสุข ได้ให้คำอธิบายในเชิงนโยบายการพัฒนาระบบบริหารปรับปรุงการบริหารจัดการ โดยการระดมกำลัง พัฒนาองค์ความรู้ ร่วมคิดร่วมทำงานเป็นทีม เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสของการพัฒนา สร้างระบบบริการที่มีประสิทธิภาพ ให้บริการแก่ประชาชนทุกคนอย่างมีคุณภาพและเสมอภาค ตอบสนองความต้องการของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม เสริมสร้างความเข้มแข็งในชุมชนและมีการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัต ”

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2534, น. 34) นักวิชาการได้ให้คำอธิบายในเชิงกระบวนการการบริหารและกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีความเห็นว่าเป็นว่า “การบริหารการพัฒนาเป็นกระบวนการของรัฐบาลที่จัดตั้งขึ้น เพื่อบริหารกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนากลาอีกนัยหนึ่งคือ การบริหารการพัฒนาและช่วยให้กลไกต่างๆ ของรัฐเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ของการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศรวมถึงการมีส่วนร่วมและการควบคุมการบริหารของประชาชนหรือผู้รับบริการด้วย”

หากจะประมวลความคิดจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน จะเห็นได้ว่า ความหมายการบริหารการพัฒนา หมายถึง กระบวนการพัฒนาในการนำเอาความรู้ ความสามารถในการพัฒนาการบริหาร (Development of Administration) ลงสู่การปฏิบัติตามนโยบาย (Policy) แผนงาน (Program) และโครงการ (Project) ต่าง ๆ ในการพัฒนาประเทศอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็นพลวัต (Dynamic) โดยมุ่งความเจริญงอกงามทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองแบบองค์รวมอย่างมีคุณภาพ อันจะนำไปสู่ความต้องการ ความสุขสงบ และสันติสุขของประชาชน องค์กรและประเทศชาติโดยรวม นอกจากนั้นยังรวมถึงการปรับระบบการบริหารจัดการ โครงสร้างต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและ

เชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ของการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายโดยการมีส่วนร่วมและควบคุมการบริหาร โดยประชาชน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

นิตยา เงินประเสริฐ (2541, น. 97, อ้างถึงใน วัลลภา เวียงวงษ์, 2545, น. 10) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีองค์การว่าเป็นหลักการศึกษาดังโครงสร้างและการออกแบบขององค์การ โดยจะอธิบายว่า องค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และให้ข้อเสนอแนะถึงการสร้างองค์การว่าลักษณะใดที่จะ ก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การที่สุดทั้งนี้แนวคิดทฤษฎีองค์การสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. สำนักทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม นักคิดทฤษฎีองค์การที่สำคัญ ได้แก่ Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Harrington Emerson, James D. Mooney, Alan C. Reiley, Luther Gulick และ Lyndall Urwick โดยมีข้อสมมติฐานในการค้นหาหลักการที่เป็นสากลที่จะทำให้องค์การมี ประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการสังเกตแล้วสรุปไปสู่หลักการที่จำเพาะซึ่งจะแยกองค์การที่ประสบ ความสำเร็จออกจากองค์การที่ล้มเหลวทั้งนี้ข้อสมมติฐานดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1.1 วิธีการที่นำมาใช้จะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าเกิดจากผลผลิตขององค์การ
1.2 คนงานไม่ได้ใช้ความคิดและขาดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นจึงต้อง มีการควบคุมอย่างใกล้ชิดและการสั่งการต้องชัดเจนนั้นคนงานจะทำงานไม่ได้ประสิทธิผล สูงสุดและการผลิตจะต่ำ

1.3 คนงานต้องเข้าใจถึงขอบเขตของงานที่ตนทำอยู่และถูกจำกัดอยู่ใน ขอบเขตของงานนั้น

1.4 คนงานจะได้รับมอบงานให้ทำที่แน่นอนและหัวหน้าจะบอกวิธีการทำงานให้
1.5 งานของคนงานจะง่ายกว่างานของหัวหน้า
1.6 พิจารณาคนงานตามลักษณะที่เห็น โดยไม่เอาความคิดเห็นส่วนตัวเข้ามา เกี่ยวข้อง

1.7 คนงานทำงานเพื่อเงิน การจ่ายเงินให้เป็นสิ่งกระตุ้นให้ทำงานได้ดีขึ้น จากที่ กล่าวจะเห็นได้ว่าทฤษฎีของนักคิดทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมพิจารณาว่า ข้อสมมติฐานเหล่านี้ อธิบายให้เห็นถึงลักษณะของมนุษย์ที่เป็นสากลและสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั่วไปอย่างไรก็ตามข้อ วิเคราะห์ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมว่าไม่สนใจในเรื่องปัจเจกบุคคลและความต้องการของคน รวมทั้ง ไม่สนใจในเรื่องลักษณะและเงื่อนไขของสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง

2. สำนักทฤษฎีองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ โดยที่ Koethlisberger (อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาว, 2534, น. 46) ได้ค้นพบว่าการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางกายภาพในสถานที่ทำงานก็บังทำให้

การผลิตเพิ่มขึ้น ผลของการทดลองและสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยทางสังคมและอารมณ์เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการผลิต จึงได้ทำการสรุปแนวทางที่
 คนงานปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

2.1 งานเป็นกิจกรรมทางสังคม ซึ่งคนในองค์การธุรกิจและอุตสาหกรรมมี
 แนวโน้มที่จะพัฒนาองค์การทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ

2.2 องค์การทางสังคมที่ไม่เป็นทางการทำหน้าที่สร้างและบังคับใช้ให้เป็นไปตาม
 ปทัสถาน และหลักเกณฑ์ของพฤติกรรมจะช่วยตอบสนองความต้องการของสมาชิกในเรื่องการ
 ยอมรับรู้ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความมั่นคง ซึ่งมีความสำคัญมากในการสร้างขวัญในการทำงาน
 และทำให้เกิดผลผลิตโดยมีความสำคัญมากกว่าเงื่อนไขทางกายภาพ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า
 ทัศนคติของนักคิดทฤษฎีองค์การแบบมนุษย์สัมพันธ์มีข้อสมมติฐานตรงข้ามกับทัศนคติของนักคิด
 ทฤษฎีองค์การดั้งเดิม

2.3 สำนักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่หรือสำนักระบบและสถานการณ์ โดยที่สำนัก
 ทฤษฎีด้านระบบจะพิจารณาว่าการเข้าใจองค์การควรมองในลักษณะของระบบซึ่งประกอบด้วย
 ส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อการสังเกตสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แยกออกจาก
 สภาพแวดล้อมที่ใหญ่กว่า เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมบ้างบุคคลจะไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยวแต่จะได้รับ
 อิทธิพลจากสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งคนซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันด้วย พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน
 ควรจะนำมาพิจารณาภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ องค์การจะมีโครงสร้างที่มีประสิทธิผล
 ที่สุดเมื่อมีความสัมพันธ์กับระบบสังคม แรงกดดันจากภาครัฐ และความคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงาน
 ขณะที่สำนักทฤษฎีตามสถานการณ์จะยอมรับว่าองค์การเป็นระบบซึ่งส่วนต่าง ๆ นั้นมี
 ความสัมพันธ์ระหว่างกันการออกแบบขององค์การ โดยใช้หลักการแบ่งแยกงานและรวมงานเข้าด้วยกัน
 จะถูกกำหนดขึ้นมา โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เฉพาะในองค์การเพื่อค้นหาสิ่งที่เหมาะสมที่สุด
 สำหรับองค์การ เป็นการแย้งว่าไม่มีคำตอบที่แน่นอนดังที่สำนักทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมได้ระบุไว้
 อย่่างไรก็ดี สำนักทฤษฎีด้านระบบและสำนักทฤษฎีตามสถานการณ์จะมีความสัมพันธ์กันกล่าวคือ
 แนวคิดด้านระบบอธิบายว่าทุกสิ่งมีความสัมพันธ์กัน แนวคิดเช่นนี้น่าสนใจแต่ไม่มีประโยชน์ต่อ
 การออกแบบขององค์การซึ่งแนวคิดตามสถานการณ์จะช่วยสนับสนุนให้แนวคิดด้านระบบมีประโยชน์
 มากขึ้น โดยค้นหาเพื่อบ่งชี้ว่าปัจจัยใดทั้งหลายที่สัมพันธ์กับองค์การเป็นปัจจัยที่ตรงกับประเด็นมาก
 ที่สุดปัจจัยเหล่านี้ ดำเนินการและก่อให้เกิดผลอย่างไร ปัจจัยอะไรบ้างที่เอื้อต่อการออกแบบ
 องค์การตามสถานการณ์หนึ่งปัจจัยตามสถานการณ์ ได้แก่ ขนาดองค์การเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ
 สภาพแวดล้อม และขึ้นวงจรชีวิตขององค์การ

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นว่าแนวคิดทฤษฎีองค์การนั้น ก็มีการปรับตัวมาอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับแนวคิดทฤษฎีการบริหาร โดยเริ่มจากสำนักทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมที่ไม่สนใจในเรื่องปัจเจกบุคคลและความต้องการของคน รวมทั้งไม่สนใจในเรื่องลักษณะและเงื่อนไขของสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง สำนักทฤษฎีองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ให้ความสนใจถึงความรู้สึกของคนทำงาน และสำนักระบบและสถานการณ์ซึ่งอธิบายว่าทุกสิ่งมีความสัมพันธ์กันและต้องนำมาเกี่ยวข้องกันในการออกแบบองค์การให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดสิ่งเหล่านี้ล้วนชี้ให้ตระหนักว่าองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้ได้เป็นอย่างดี

2.3.3 ทฤษฎีจิตวิทยา

ในการศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.3.3.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์

Maslow (2542, pp. 368-370) นักจิตวิทยามหาวิทยาลัย แบรินดีส์ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด ขอบข่ายของมาสโลว์จะตั้งอยู่บนสมมุติฐานคือ

1. บุคคลคือสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ส่วนความต้องการรู้จักตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ
2. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับขั้น จากความต้องการพื้นฐาน (เช่น อาหารและที่ที่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน (เช่น ความสำเร็จ)
3. บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไป ต่อเมื่อความต้องการระดับต่ำลงได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือ บุคคลจะมุ่งการตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมก่อนที่จะถูกจูงใจไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม

จากสมมุติฐานดังกล่าวของมาสโลว์ สรุปได้ว่า “ความต้องการ” หรือ Need ของมนุษย์มีแรงขับเคลื่อนภายใน คือ จิตใจบังคับอยู่จึงไม่มีความอึดตัว กล่าวคือ เมื่อได้สิ่งตอบสนองความอยากหรือความต้องการแล้วในขั้นแรกอาจจะพอ แต่ต่อมาก็อยากจะได้ขึ้นมาอีกและอยากได้มากยิ่งขึ้นเพื่อสะสมไว้ให้กับตนเองหรือวงศ์วานญาติ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอีกด้วย ซึ่งได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีก

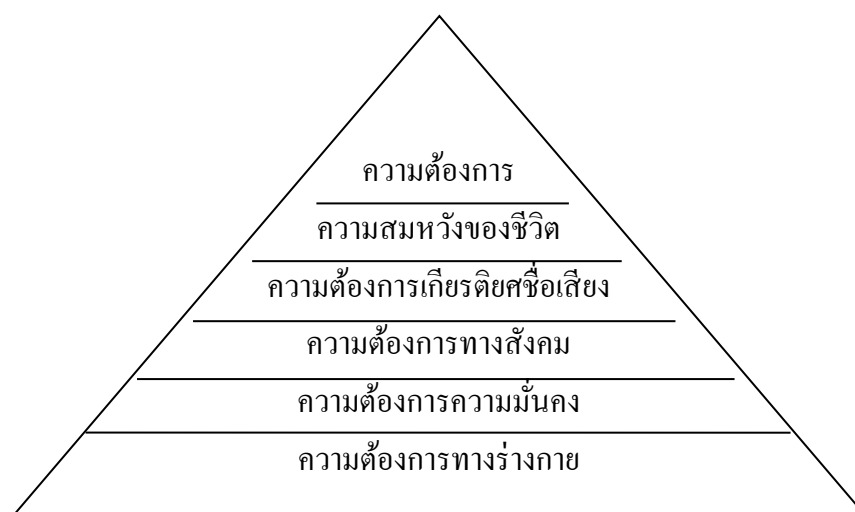
ต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองในขั้นต่อมา

ความต้องการของมาสโลว์ มี 5 ชั้น แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ความต้องการทางชีววิทยา (Biological Needs) ซึ่งรวมความต้องการสิ่งจำเป็นทั้งหลายทางด้านร่างกายของมนุษย์ ที่จำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ และการพักผ่อนหลับนอน เป็นต้น ความต้องการทางร่างกายนั้นปกติจะมีขีดจำกัดอยู่ชั่วระยะหนึ่ง เช่น เมื่อรับประทานอาหารอิ่มแล้ว เป็นต้น เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น เช่น ต้องการบ้านเรือน เสื้อผ้ารถยนต์ เครื่องประดับต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงเกียรติและฐานะของบุคคลในสังคม

2. ความต้องการทางจิตใจ (Psychological Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้ จึงต้องคบหาสมาคมกับมนุษย์ด้วยกันเป็นกลุ่ม เป็นสมาคมเป็นชาติ การเป็นสมาชิกในสถาบันต่าง ๆ ของสังคมจึงก่อให้เกิดความต้องการในรูปต่าง ๆ ทางด้านจิตใจขึ้น เช่น ความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคงต่าง ๆ (Security or Safety Needs) ตามต้องการได้รับการยกย่อง (Recognition Needs) ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Belonging Needs) และความต้องการที่ได้รับผลสำเร็จในชีวิต ความต้องการทางจิตใจของมนุษย์นี้ไม่เหมือนกันทุกคน และไม่มีที่สิ้นสุด



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิลำดับความต้องการของมาสโลว์

ลำดับความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นและภาพประกอบที่ 2.2 เมื่อนำมาปรับเข้ากับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลขอนแก่นจะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน การพัฒนาศักยภาพตนเอง ต้องการความมั่นคงและความต้องการทางสังคม ส่งผลถึงสนองตอบความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงนั้นหมายถึง จะนำมาสู่การมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา

2.4 บริบทของโรงพยาบาลจำปาสัก

โรงพยาบาลจำปาสัก ได้สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 1932 ตั้งอยู่บนเนื้อที่ 16 ไร่ เพื่อรับใช้รักษาประชาชน ในแขวงจำปาสัก และบรรดาแขวงใกล้เคียง ในระยะผ่านมาโรงพยาบาล แขวงจำปาสัก ได้มีการพัฒนาเรื่อยมาอย่างต่อเนื่องถึงปี 2000 ได้ก่อสร้างโรงพยาบาล ปรับปรุงก่อสร้างโรงพยาบาลใหม่ทั้งหมดขนาด 250 เตียง เพื่อจุดประสงค์ให้กลายเป็นโรงพยาบาลภาคในอนาคตอันใกล้นี้ ประกอบด้วยกลุ่มงาน/ฝ่าย/หน่วยงาน และแขนงพิเศษต่าง ๆ จำนวน 28 หน่วยงาน ให้บริการตั้งแต่ปฐมภูมิ ทติยภูมิ จนถึง ตติยภูมิ โดยให้การประสานประสานตั้งแต่การส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค รักษาพยาบาล และการเพิ่มพูนสภาพและการฟื้นฟูสภาพ รับผิดชอบงานบริการสาธารณสุขในเขตเมือง และเครือข่ายสถาบันบริการ จากสถิติการรับบริการโรงพยาบาลจำปาสักในปี พ.ศ. 2559 แยกประเภทเป็นผู้ป่วยมารับบริการ แพนกผู้ป่วยนอก เฉลี่ยวันละ 185 คน และจำนวนผู้ป่วยรักษาในโรงพยาบาลเฉลี่ยวันละ 76 คน อัตราการครองเตียง ร้อยละ 77 % จะเห็นได้ว่าปริมาณผู้ป่วยมารับบริการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเพิ่มงบประมาณค่าใช้จ่ายที่โรงพยาบาลจำปาสักต้องรับภาระ ซึ่งเป็นปัญหาในการบริหารจัดการด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคลที่มีจำกัด โดยมีอัตรากำลังทั้งสิ้น 461 คน ประกอบด้วยการแพทย์ 128 คน เกษศกร 24 คน ทันตแพทย์ 13 คน พยาบาล 172 คน พยาบาลผดุงครรภ์ 13 คน วิทยาศาสตร์การแพทย์ 15 คน แพทย์กายภาพบำบัด 17 คน แพทย์รังสี 2 คน ข้าราชการอื่น ๆ 29 คน และลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างชั่วคราว 57 คน ปัญหาเกี่ยวกับอัตรากำลังที่สำคัญคือ บุคคลที่มีจำกัด ไม่เพียงพอต่อความต้องการของโรงพยาบาล งบที่จะสร้างบุคลากรมีจำนวนจำกัด ได้เพราะกรอบอัตรากำลังไม่มีการจ้างเพิ่ม โดยมีการลาออกตั้งแต่ พ.ศ. 2559 เป็นจำนวน 10 คน ตามลำดับ การเกษียณอายุราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นจำนวน 12 คน แต่ไม่มีข้าราชการถึงแก่กรรม

2.4.1 การบริหารงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสัก

การบริหารงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสักในด้านการบริหาร
โรงพยาบาลจำปาสัก ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรตามข้อกำหนดเลขที่ 1079/กชส ลงวันที่ 8 เดือน 6

พ.ศ. 2553 ซึ่งได้กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการ ห้องการ และแผนกการอย่างแจ่มแจ้ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งความรับผิดชอบ ในหลักการ มอบหมายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อดำเนินงาน ที่ได้รับอนุมัติในที่ประชุมประจำปี ในด้านวิชาการ โรงพยาบาลได้พัฒนาบริการตามมาตรฐานของโรงพยาบาลพาก ซึ่งมีความสำคัญ ในการรักษา เกี่ยวข้องกับการป้องกัน และ ส่งเสริมสุขภาพ โรงพยาบาลจำปาสัก ได้ถูกมอบหมายให้เป็น โรงพยาบาล ส่งต่อของบรรดา โรงพยาบาล ใน 4 แขวงภาคใต้ เป็นศูนย์ฝึกอบรมวิชาการแพทย์ ให้พนักงาน ใน โรงพยาบาล และ นักเรียนโรงเรียนแพทย์ จำปาสัก นอกจากนี้ยังเป็น โรงพยาบาลแห่งเดียวใน 4 แขวงภาคใต้ ที่ให้บริการผ่าตัดสมอง ฟอกไต รักษาพยาธิหัวใจเส้นเลือด รักษาพยาธิเอดส์ ด้วยยา ARV ผ่าตัดช่องท้อง ระบบถ่ายเทตา ผ่านท่อ

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลจำปาสัก อยู่ในความรับผิดชอบของงานฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบของคุณภาพที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาจากวิสัยทัศน์ของกระทรวงสาธารณสุขที่ต้องการให้ทุกคนมีความสุขที่ดีถ้วนหน้า มีดังนี้

1. คุณภาพในการบริการด้านพฤติกรรมบริการผู้ให้บริการด้วยรอยยิ้มพูดจาไพเราะ สุภาพระบบบริการมีความทันสมัยสะดวกรวดเร็วทันเวลาการบริการมีความถูกต้องและได้มาตรฐาน
2. คุณภาพของเจ้าหน้าที่มีปริมาณเหมาะสมและมีความรู้
3. คุณภาพด้านวิชาการ
 - 3.1 ด้านปริมาณ ผู้ปฏิบัติมีความรู้เพียงพอในงานและบริการที่รับผิดชอบ
 - 3.2 ด้านคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ถูกต้อง และเหมาะสมกับงาน และบริการที่รับผิดชอบ มีกระบวนการหรือวิธีการที่ให้เกิดการพัฒนาด้านวิชาการแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลจำปาสักมีความจำเป็นและสำคัญ โดยกระทรวงสาธารณสุขกำหนดนโยบายการพัฒนาเช่นนี้การพัฒนาคุณภาพทั้งระบบเพื่อสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ภายในแต่ละฝ่าย กลุ่มงานมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจัดทำแผนพัฒนาประจำปีและของบประมาณของตนเอง

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนายังไม่มีผู้ใดศึกษาจึงไม่สามารถนำมาอ้างอิงได้ จึงขออ้างอิงงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีดังต่อไปนี้

อารียา ชีรชวिति (2541, น. 5) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โค้วอยู่สะมอเตอร์ จังหวัดขอนแก่น โดยศึกษาความคิดเห็นจากพนักงานบริษัทแผนกต่าง ๆ ของบริษัท 4 สำนักงาน พบว่า ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรกคือในแต่ละปีมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานบริษัท รองลงมาคือ บริษัทในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและเหมาะสม และในแต่ละปีบริษัทมีการกำหนดแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันดับแรก พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริง ๆ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พนักงานต้องการมากที่สุดคือ ต้องการให้บริษัทมีการเผยแพร่ข่าวสารวิชาการ รองลงมาคือ การศึกษาดูงานเพิ่มเติม และความรู้ความสามารถ รองลงมาคือ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ในการทำงานและความรู้ใหม่ ๆ ในธุรกิจรถยนต์ ส่วนความต้องการด้านปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดคือ ต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ รองลงมาคือ ต้องการให้มีงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการได้รับสนับสนุนการพัฒนาตนเองจากหัวหน้าหน่วยงาน ส่วนแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 อันดับแรกอยู่ในระดับมากคือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาต่อ

บุญเรือง พรหมสิทธิ์ (2540, น. 76) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่นผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม และรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ การกำหนดความต้องการจำเป็น การวางแผนพัฒนาครู กิจกรรมการพัฒนาครู และการประเมินผลการพัฒนาครู โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีการปฏิบัติตำแหน่งต่างกันพบว่าแตกต่างกันเปรียบเทียบการพัฒนาครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่า ไม่แตกต่างกัน ปัญหาในการพัฒนาครูโดยภาพรวมแล้วรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เปรียบเทียบปัญหาในการพัฒนาครูระหว่างผู้บริหารและครูพบว่าแตกต่างกันพบว่า มีความแตกต่างกัน ความต้องการและข้อเสนอแนะในการพัฒนาครู พบว่าผู้บริหารและครูได้เสนอแนะความต้องการในการพัฒนาครูสามเรื่องแรก ได้แก่ 1) ให้โรงเรียนเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

สภาวะสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 2) ให้โรงเรียนมีการกำหนดแผนงาน โครงการ ตรงตามความต้องการของครูและ 3) ให้โรงเรียนจัดวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษมาให้ความรู้แก่ครู

เพื่ออุปราคา พรศรีเมตต์ (2549, น. 94-106) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในโรงพยาบาลขอนแก่น วัดอุปประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการให้การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหาร การบริการ และวิชาการในโรงพยาบาลขอนแก่น และ 2) เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลขอนแก่น โดยใช้การวิจัยแบบ ผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพทั่วไปพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ/พยาบาลเทคนิค ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารและ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลขอนแก่นน้อยกว่า 5 ปี ประสบการณ์การพัฒนา พบว่า ไม่เคย เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไม่เคยลาศึกษาต่อ แต่เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรระยะสั้น/ หลักสูตรต่อเนื่อง และได้รับการเตรียมความพร้อม (ปฐมนิเทศ) ก่อนเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2. สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งได้ ปฏิบัติตามแผนพัฒนานาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน มี การประเมิน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละปี และมีการจัดสรรงบประมาณด้านการ พัฒนาแต่ละระดับ โดยกระจายอย่างทั่วถึงและยุติธรรม มีการนำความรู้จากการอบรมหรือพัฒนาไป ใช้ประโยชน์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของแต่ละ คน สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลขอนแก่นด้านการดำเนินการพบว่าส่วนใหญ่มี การประชุมแจ้งให้ทุกคนรับทราบแผน รวมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบก่อนปฏิบัติการตาม โครงการ ส่วนด้านการประเมินผล ส่วนใหญ่มีการประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทุกปี และ มีบันทึกประวัติการอบรมหรือการพัฒนาของตนเอง

3. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า แผนการดำเนินงานยังไม่ชัดเจนและด้าน การรับรู้ข่าวสาร พบว่า มีการสื่อสารหลายช่องทาง แต่ยังไม่ได้รับข่าวสารไม่ทั่วถึง ด้านการสนับสนุน ของหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานที่มีภาระงานมาก เจ้าหน้าที่มักไม่มีโอกาสร่วมกิจกรรมพัฒนา บุคลากรตามที่โรงพยาบาลจัดได้ บางหน่วยงานยังไม่ได้จัดทำแผนประเมินผลการะงานของ บุคลากรในหน่วยงาน ส่วนด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณมีจำกัดจึงไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของทุกคนได้

4. ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านวิชาการมากที่สุด และวิธีการพัฒนาที่ต้องการ มากที่สุดคือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน

5. การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้วิสัยทัศน์ คือ “ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำระดับมาตรฐานสากล” มีพันธกิจ 4 ข้อ และประกอบด้วยยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ประเด็น ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ และมีผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันใกล้เคียงและทางไกล

มนัส แจ่มเวหา (2550, น. 85-87) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ : กรณีศึกษากรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมบัญชีกลาง 3) เสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ของกรมบัญชีกลาง และ 4) เสนอแนะวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรขององค์กรจะได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการได้นั้น บุคลากรต้องมีขีดความสามารถและสมรรถนะตรงกับคุณลักษณะของตนเอง ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และมีประสิทธิภาพสามารถนำองค์การให้พัฒนาและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ได้แก่ (1) การกำหนดกลยุทธ์ (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับขีดความสามารถ สมรรถนะ และความต้องการของบุคลากรของกรมบัญชีกลาง (3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตามหลักสมรรถนะอย่างจริงจัง (4) ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และจัดทำระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลางต่อไป

ชนิษฐา ชิดชิง (2553, น. 146-151) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลด่าง อำเภอด่าง จังหวัดเลย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลด่าง อำเภอด่าง จังหวัดเลย และ 2) เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลด่าง อำเภอด่าง จังหวัดเลย โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานทั้งการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพ ปัญหาและความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง

1.1 สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และไม่มีการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และไม่กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการสนับสนุนในเข้าร่วมการพัฒนาตามความจำเป็นในแต่ละงานแต่ไม่แน่ใจในการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับ และไม่แน่ใจในการนำความรู้จากการอบรมมาใช้ประโยชน์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับความจำเป็นของแต่ละงาน ไม่ครอบคลุมเจ้าหน้าที่ทุกระดับยังไม่มีการกำหนดการพัฒนาเป็นรายบุคคล สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง พบว่า ยังไม่มีแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน มีเพียงหน่วยงานแต่ละหน่วยกำหนดเองส่วน ใหญ่ยังไม่มีการประชุมแจ้งให้ทุกคนรับทราบ และไม่มีการประเมินผลสำหรับผู้เข้าร่วมในการพัฒนา

1.2 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง พบว่า ยังไม่มีแผนดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและในบางหน่วยงานเช่นงานผู้ป่วยในมีการงานที่มากเจ้าหน้าที่มักไม่ได้เข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หน่วยงานจัดให้ได้ และส่วนมากหน่วยงานไม่ได้กำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่มีการประเมินภาระงานของบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนด้านงบประมาณพบว่า มีขีดจำกัดจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้

1.3 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมพบว่า มีความต้องการการพัฒนาด้านวิชาการมากที่สุดและวิธีการพัฒนาที่ต้องการมากที่สุดคือ การฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน

2. การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรครอบคลุมทั้งด้าน บริหาร บริการวิชาการ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียงและทางไกล

ชลธิชา เป้ใส (2554, น. 55-56) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลโฆง อำเภอน้ำยืน จังหวัดอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหา

อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์และเสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลโขง โดยวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการประสานงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร พบว่า บุคลากรขาดความสามัคคี มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก แบ่งส่วน ขาดการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้เกิดการแตกแยกภายในองค์กร ด้านการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหารมีการสั่งงานหรือมอบหมายงาน ไม่ตรงตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบทั้งนี้ เพราะขาดความเข้าใจในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละตำแหน่งว่ามีหน้าที่รับผิดชอบงานใดบ้าง ด้านความละเอียดต่อหน้าที่รับผิดชอบ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโขง มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ แต่มีเพียงส่วนน้อยที่ขาดความรับผิดชอบ ไม่ตระหนักถึงหน้าที่รับผิดชอบของตน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้การประเมินเป็นไปอย่างไม่จริงจัง จึงส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน เพราะหวังจากการประเมินความดีความชอบซึ่งเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถจูงใจให้บุคลากรรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร พบว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน กระบวนการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการคัดเลือก และบุคลากรที่ได้รับการสรรหาเข้ามาไม่มีความสามารถ ความชำนาญ และไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สรรหา

จากประเด็นปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำมาเสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังนี้ กลยุทธ์ด้านการประสานงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร คือ จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบุคลากร และระหว่างหน่วยงานย่อย ควรมีการทำงานเป็นทีม กลยุทธ์ด้านการมอบหมายของผู้บังคับบัญชา คือ ผู้บริหารควรทำการศึกษาเพิ่มเติม เกี่ยวกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง รวมถึงหน้าที่รับผิดชอบงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์ด้านความละเอียดต่อหน้าที่รับผิดชอบ คือ สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยนำมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้บุคลากร ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ควรมีประเมินอย่างจริงจัง ไม่นำระบบอุปถัมภ์เข้ามาเป็นตัวชี้วัดมีการประชุมรับฟังข้อเสนอนะและมีการตัดสินใจร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ ควรมีการสรรหาและเลือกสรรที่โปร่งใส โดยปราศจากระบบอุปถัมภ์ คัดเลือกตามความรู้ความสามารถและตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

สุริยการ์ต มาลาวัลย์ (2554, น. 97-101) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน วัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู 2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู มีจุดแข็งคือเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์กรที่มั่นคง มีสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรชัดเจน จุดอ่อนคืออัตรากำลังบุคลากรไม่เพียงพอต่อภารกิจอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด และยังขาดการนำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ ด้าน โอกาส ประชาชนคาดหวังว่าบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลปางหมู สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านข้อจำกัด ความต้องการของประชาชนและปัญหาในพื้นที่มีเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับพื้นที่บางหมู่บ้านอยู่ห่างไกลและลำบากต่อการติดต่อสื่อสารทำให้ไม่สามารถให้บริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง 2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลปางหมูประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการ

เพ็ญศรี จันทรอินทร์ (2555, น. 262-265) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่ม ภาคเหนือตอนล่าง วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 3) ประเมิน กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งในด้านสภาพโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ระดับมาก ในด้านปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และในด้านความต้องการโดยภาพรวมต้องการอยู่ในระดับมาก

2. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มี 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการด้านวิชาการและวิชาชีพ 2) พัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัย 3) เพิ่มขีดความสามารถในการทาผลงานทางวิชาการ 4) สนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก 5) สร้างระบบกลไกในการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์สาขาวิชาการให้มีคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 6) สร้างวัฒนธรรมในการทำงานอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ 7) ส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. ผลการประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์พบว่า โดยภาพรวมมีความสอดคล้องในระดับมากที่สุด ความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

วัชรพล ใจสุดา (2555, น. 91-95) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร่องวาง จังหวัดแพร่ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ อำเภอร่องวาง จังหวัดแพร่ 2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่ออำเภอร่องวางจังหวัดแพร่ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพแวดล้อมการพัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อภายในองค์การมีจุดแข็งคือด้านโครงสร้างมีรูปแบบโครงสร้างที่ชัดเจน มีบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินงาน ประชาชนในพื้นที่มีความรักใคร่ สามัคคี ส่วนจุดอ่อนด้านโครงสร้างนั้นมีสายการบังคับบัญชายาว และยังมีติดขัดกฎระเบียบเกินความจำเป็น ส่วนด้านโอกาส สังคมภายนอกให้การยอมรับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ ข้อจำกัดทรัพยากรมนุษย์ในตำบลแม่ยางฮ่อยังขาดความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศูนย์ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพ

พระมหาศุภกิจ สุภกิจ ใจ (ภักดีแสน) (2557) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาศูนย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาการพัฒนาศูนย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร 3) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า จุดสำคัญ ที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวคือ “มนุษย์” ถ้ามนุษย์ มีคุณภาพ มี ศักยภาพ มนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร สร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้ สร้าง คนให้ตรงกับงาน ส่วนสำนักงาน กศน. กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ มีการ เรียนรู้ การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับปานกลาง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า ในการทำงานต้องมีหลักพุทธธรรมประจำใจ ทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งบุคลากร ทั้งนักเรียน การจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะโดยการนำเอาหลักท้าวหนา 4 เข้ามาสอดแทรกมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพราะธรรมะจะช่วยหล่อหลอมให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ก่อให้เกิดปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงาน ได้คนดี มีความสามารถ และมีความสุข ส่วนบุคลากร กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา อยู่ในระดับมาก และการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับปานกลาง

3. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการวางแผนทาง งานที่ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายด้วยกัน การให้ศึกษาต่อสำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ ส่งบุคลากรไปอบรม ฝึกร่างกายให้เข้มแข็งกับการทำงาน การยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ของคนให้สมบูรณ์ การพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี มองโลกในแง่ดี คิดเป็นบวกต่อองค์กร มีจิต สาธารณะ เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงนำไปสู่การประยุกต์งานต่อยอดความรู้ใหม่ ส่วนกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการประยุกต์หลักท้าวหนา 4 ในการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ใน ระดับมาก จะเห็นได้ว่า

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนากาย ต้องรู้ที่อยู่ รู้กิน รู้ปฏิบัติ แต่งกายให้เหมาะสม อยู่ร่วมกัน เรียนรู้ด้วยกัน อยู่แบบพอเพียง ตรวจสอบสภาพร่างกาย การทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรง ออก กำลังกาย เล่นกีฬา มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุก ๆ ขณะ ฝึกความอดทน เป็นคนตรงต่อเวลา บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้อยู่เสมอ จากการทำงาน จาก ประสบการณ์ และจากปัญหา

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาจิต พัฒนาให้มีระเบียบวินัย ทำให้คนมีศีล ให้รู้ว่า “อะไรเหมาะ อะไรควร” มีเป้าหมายเดินไปสู่ทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน อย่างเต็มที่ และ

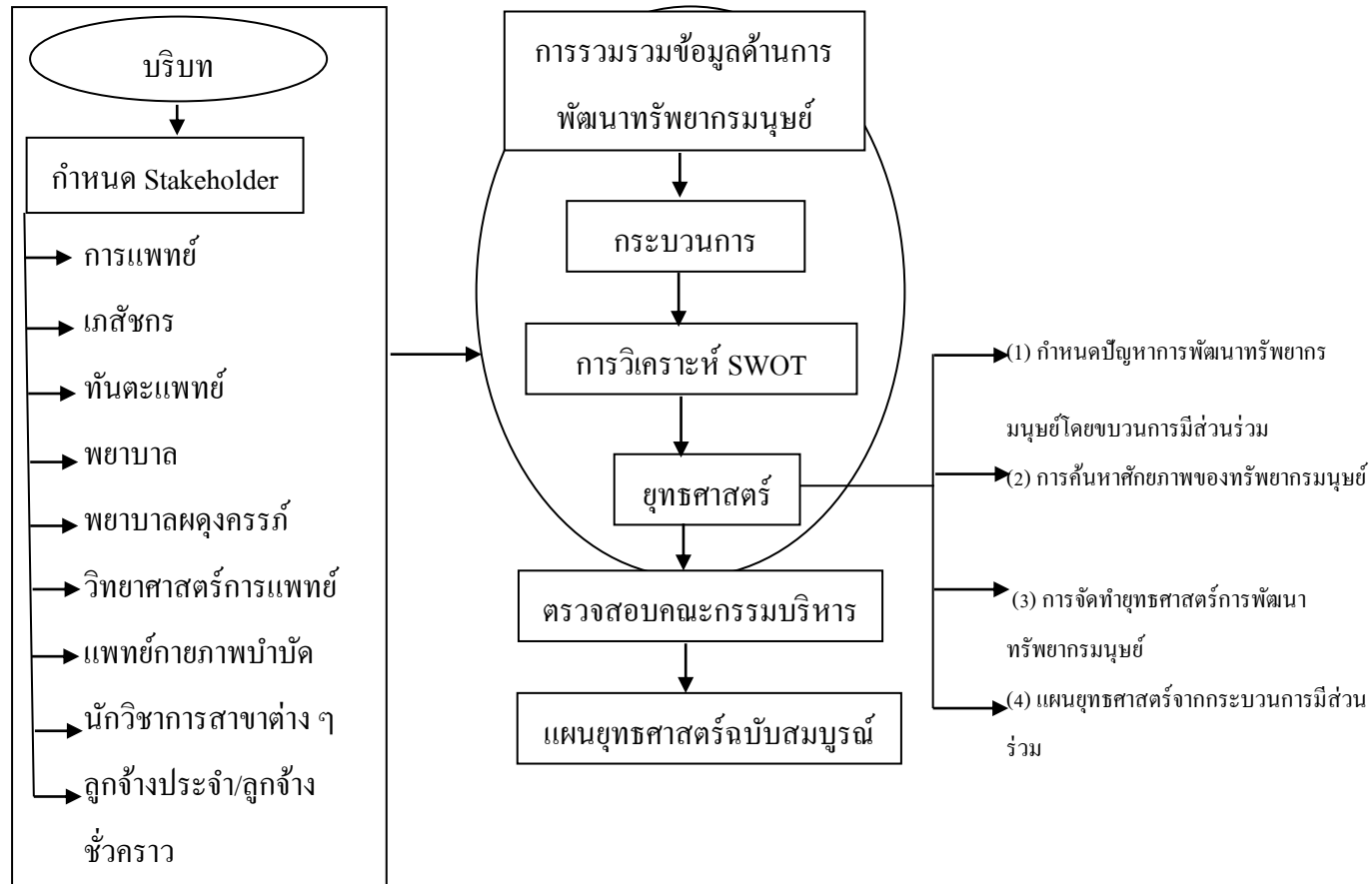
เต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์ เสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม รับฟังแสดง ความคิดเห็น ที่ถูกต้อง

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาจิต บุคลากรมีจิตบริการ มีจิตสาธารณะ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี พอใจในอาชีพของตน ตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ปฏิบัติหน้าที่ โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำ มีการบูรณาการกิจกรรมไปใช้ในการติดตามงาน

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาปัญญาต้อง “คิดเป็น ทำเป็น” เรียนรู้โดยการ ปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร แล้วมากำหนดป็นวิสัยทัศน์ของ องค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ มีการเพิ่มศักยภาพการทำงานคิดเป็นขบวนการปฏิบัติ หน้าที่โดยความละเอียดรอบคอบสามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผล มีการฝึกทักษะมาใช้ในการ พัฒนาสติปัญญาก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาได้

Kantanen (1997, p. IE) ได้ศึกษาการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์การฝึกอบรมจากความคิดเห็นของบริษัที่บริษัทอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยศึกษาผลการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์จากความคิดเห็นของบริษัท สิ่งที่บริษัทต้องการเห็นจากการฝึกอบรมคือ ประโยชน์ทางการเงินเพิ่มมากขึ้น โดยใช้แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญและลูกค้า ในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ วิธีการฝึกอบรมและสถานที่ ปัจจัยที่ทำให้การฝึกอบรมสำเร็จ การศึกษาพบว่า ผลการฝึกอบรมทำใหม่การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและรายได้โดยรวมในทางที่ดี

2.6 กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 2.3 แผนภูมิกรอบแนวคิดการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำปาสัก