

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

The Importance of the Human Resource Development

อัจฉรา หล่อตระกูล¹

Achara Lortrakul

บทคัดย่อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โดยต้องพัฒนาทั้งร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆกัน รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปจากเดิม เน้นที่การเปลี่ยนแปลงระบบ แก้ปัญหาสำหรับบุคลากร รายบุคคล ริเริ่มโดยฝ่ายบริหาร เปลี่ยนเป็นลักษณะของการวางแผนร่วมกัน มีการพัฒนาอย่างเป็น กระบวนการต่อเนื่อง ทั้งเป็นแบบทางการและไม่ทางการ เน้นแนวความคิดอบรมแนวใหม่ ซึ่งได้แก่ ทักษะ แรงจูงใจ นำไปปฏิบัติและทักษะสามารถพัฒนาได้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้เกิดจาก ศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้นใน การพัฒนาบุคลากรควรเชื่อมโยงการพัฒนากับกลยุทธ์ขององค์กร ให้โอกาสพนักงานในการฝึก ทักษะและความสามารถ รวมถึงการแปรรูปความผิดพลาดให้เป็นโอกาสการเรียนรู้ ให้เขามีส่วนร่วม ในปัญหาเพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กรต้องดูแลบุคคลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่อไป เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และยังสามารถให้การ เสริมแรงเป็นตัวกระตุ้นได้อีกด้วย

คำสำคัญ: การพัฒนา, ทรัพยากรมนุษย์, การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

Abstract

Human Resource Development is an organized activity in order to change behavior with continuous systematic planning in advance and to increase knowledge and ability, by having to develop both physically and mentally at the same time. The form of professional development or human resource development has changed from the original model, by the way, focus on system change Solve problems for individual personnel initiated by management, change to the nature of joint planning. There is a continuous process of development, both

Received: 2022-03-17 Revised: 2022-05-12 Accepted: 2022-05-25

¹ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต Graduate School, Rattana Bundit University.

Corresponding Author e-mail: nmpungnaka@hotmail.com

formal and informal. Emphasis on new training concepts: skills, motivation, implementation that can be developed through training. Learning comes from potential learner motivation. Human resource development is ongoing all the time. Therefore, in the development of personnel, development should be linked to the strategy of the organization. Provide opportunities for employees to train their skills and abilities, including transforming mistakes into learning opportunities, engage them in the problem to develop a sense of belonging. Organizations must take care of individuals to create motivation to work for the organization to achieve its goals. Emphasis on operator participation and can also provide reinforcement as a stimulant as well.

Key words: Development, Human Resource, changing behavior

บทนำ

การพัฒนา แปลว่า ทำให้เจริญขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาและการทำให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และ เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ (organizational learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยบูรณาการเป้าหมายขององค์การและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน(Rothwell, W. J. & Sredl, H. J., 1992:p.320) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาศักยภาพ สร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงานและองค์การ โดยดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อที่จะศึกษาบทเรียน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานต่างๆก็คือมนุษย์ ทั้งยังเป็นกำลังสำคัญขององค์การและ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศด้วย ดังนั้นจึงควรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ ควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนามนุษย์ น่าจะแตกต่างกัน สองคำนี้ไม่เหมือนกันทีเดียว ในเวลานี้ต้องการเน้นการพัฒนามนุษย์จึงต้องเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำว่าพัฒนามนุษย์ที่ต่างจากคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึงการพัฒนาคน ในฐานะเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่ง ดังนั้นจึงควรหันมาสนใจในการพัฒนามนุษย์มากกว่า เมื่อพัฒนาเขาเหล่านั้นได้แล้วก็เหมือนกับเป็นทุน เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมต่อไป(พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2542: หน้า 2) การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่าและ

ทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษอบรมไปตามจริต 6 และที่สำคัญคือ พระพุทธเจ้ามุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่รับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตร เมื่อบวชเข้ามาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนบรรพชาครบ 5 พรรษา (พระธรรมโกศาจารย์ ศ. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต 2549: หน้า 39) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่กำหนด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม และกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อตึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2548:หน้า 2)

นักวิชาการสมัยใหม่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีขอบเขตองค์ประกอบและจุดประสงค์การพัฒนาที่แตกต่างกันไปตามลำดับของการสังสมองค์ความรู้ มีการรวบรวมค่านิยมของนักวิชาการพร้อมทั้งจุดเน้นขอบเขตและทฤษฎีที่เป็นรากฐานของค่านิยมไว้ เช่น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งโดยออกแบบมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม” มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Weinberger, L. A. Commonly 1998:pp.75-97.) และ ยังมีจุดเน้นอยู่ที่การฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marsick, V. J., & Watkins, K. 1997: pp.295-311) นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับระหว่างประเทศ (ใช้ประเทศเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ มิใช่เพียงองค์การของหน่วยงานรัฐหรือเอกชนเท่านั้น) ในปี ค.ศ. 2002 ให้นิยามโดยใช้ประสิทธิผลขององค์การเป็นตัวตั้ง (Gilley, J. W., & Maycunich, A., 2000:p.74) และยังเป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การโดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต ซึ่งการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่องค์การเป็นรายบุคคลนั้น เพื่อให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด (มัลลิส เวชชาชีวะ, 2524: หน้า 49) และการที่จะทำให้บุคคลมีคุณภาพมากขึ้น ก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์การ(พะยอม วงศ์สารศรี, 2550:หน้า 5) โดยมีกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาการบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551:หน้า 2) และเป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และ

สามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่จะสามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย(สมชาย หิรัญกิตติ, 2542:หน้า 157) ทั้งนี้กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันอาจได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติและรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงานการสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้กระทั่งกระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2538 : หน้า 5) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้น ต้องพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆ กัน นอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วย จึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้ และเมื่อมนุษย์มีความรู้แล้ว ต้องนำไปปฏิบัติ ฝึกฝนให้เกิดผลดีคือ มีประสบการณ์ดังนั้นเอง ประสบการณ์ดี ความรู้ดี มีคุณธรรมดี และมีความสามารถสูง มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (นราธิป ศรีงาม, 2550 : หน้า 28) และการดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะฝีมือโดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้ องค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเนื่องจากองค์กรมองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าหรือที่เรียกว่ามีสภาพเป็น “ทุนมนุษย์” (อนิวัช แก้วจํานงค์ 2552 : หน้า 140) ทั้งนี้เป็นเรื่องของกลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์กร และด้านทุนมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์กรหรือหน่วยงานโดยรวมหรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและมุ่งให้องค์การที่มีจุดเน้นของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กร การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์กรเพื่อหวังผลในอนาคต (สุจิตรา ธนानันท์, 2550 : หน้า 35) และยังเป็นการเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์นั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ ทั้งยังเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องกิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสมและสามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในสังคม ตอบสนองความต้องการของการพัฒนาคนในองค์กรและสังคม (Nadler & Nadler, 1990 : p12)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาวิชาชีพในปัจจุบันเปลี่ยนรูปแบบจากเดิมเป็นการบริหารการพัฒนาด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่าเชิงรับ หมายความว่า หน่วยงานต้องคิดล่วงหน้าว่าจะต้องจัดการพัฒนาเรื่องใดบ้างตามความสามารถที่ต้องการเพื่อจะได้จัดโปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความสามารถที่กำหนดขึ้น (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2548 : หน้า 5) มีการเปรียบเทียบให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาวิชาชีพในสองช่วงทศวรรษที่ผ่านมาที่น่าสนใจ(Castetter, W.B. & Young, P.I. , 2000) ดังนี้ คือ แนวการพัฒนาวิชาชีพแบบเดิมจะมีลักษณะใช้หลักการจากบนลงล่าง วางแผนจากส่วนกลาง มีมุมมองที่แคบ เป็นลักษณะโครงการเดียวที่มุ่งทำเพื่อให้เสร็จสิ้นภารกิจ เน้นที่การเปลี่ยนแปลงระบบ แก้ปัญหาสำหรับบุคลากรรายบุคคล โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้ริเริ่ม เป็นโปรแกรมที่ได้รับการกำหนดไว้แล้ว จัดตามความเคยชินและประสบการณ์ที่มีมาก่อน มีการใช้สื่อเทคโนโลยีและอิเล็กทรอนิกส์จำกัด ตลอดจนใช้วิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่จำกัด แต่แนวทางการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่นั้น จะเป็นการดำเนินการที่ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้ แก้ปัญหาตนเองได้เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่มมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคล กลุ่มบุคคลและระบบ มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทั้งเป็นแบบทางการและไม่ทางการ โดยจะพัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพ และเน้นการประเมินระบบและประเมินตนเอง เป็นต้น ซึ่ง แนวคิดการพัฒนาวิชาชีพแนวใหม่แตกต่างจากในอดีต (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2551 : หน้า 3-5) เดิมนักศึกษามีมุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพในวงแคบ แต่มีมุมมองในการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่มีทัศนคติที่กว้างขึ้น ทั้งในเรื่องของกิจกรรม (activity) และกระบวนการ (process) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษา ที่มีจุดเน้นเพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (student learning) ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา โดยปัจจุบันแนวความคิดด้านการอบรมรวมทั้งการเรียนการสอนทั่วไปกำลังปรับเปลี่ยนและปฏิรูปตนเอง เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร โดยเน้นแนวความคิดการอบรมแนวใหม่ ซึ่งได้แก่ ทักษะ แรงจูงใจ นำไปปฏิบัติและทักษะสามารถพัฒนาได้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน วิธีการและศักยภาพของวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล บรรทัดฐานของกลุ่มทำงานและบรรยากาศทั่วไปขององค์กร ลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพในปัจจุบันมี 3 ประการ (Guskey, and M. Huberman (eds.), 1995 : p95) คือ

1. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (purposeful process) ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดเนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์ กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติ ตลอดจนแนวการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งก็มีแนวทางที่จะทำได้ ดังนี้ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะในบรรดาตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุด โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการให้มีการปฏิบัติการในชั้นเรียนหรือในโรงเรียนเพื่อให้ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จะช่วยให้สามารถ

กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง (intended outcome) ได้ชัดเจนขึ้น ในลักษณะที่เรียกว่า “เริ่มต้นโดยมีผลลัพธ์อยู่ในใจ” (beginning with the end in mind) หรืออาจจะเรียกว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ (results-driven professional development) 2) การทำให้มั่นใจว่าจุดมุ่งหมายนั้นมีคุณค่า มีความหมาย เพราะเชื่อว่าทุกจุดหมายจะมีความสำคัญเท่ากันหรือมีคุณค่า ดังนั้นจะต้องมีวิธีการที่จะตรวจสอบความสำคัญหรือความมีคุณค่าของจุดมุ่งหมายนั้น 3) มีการกำหนดวิธีการประเมินผลตามจุดมุ่งหมายนั้นที่คำนึงถึงการมีตัวบ่งชี้ที่หลากหลาย (multiple indicators) ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง

2. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (ongoing process) เนื่องจากการศึกษาเป็นสาขาที่มีพลวัต (dynamic) เป็นสาขาที่มีการขยายตัวขององค์ความรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ๆ บุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะต้องสำรวจถึงความเป็นประสิทธิผลของสิ่งที่ตนเองกำลังทำอยู่ ประเมินถึงสภาพปฏิบัติงานในปัจจุบันทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหากสิ่งที่ทำนั้นยังเป็นไปได้ไม่ดีและพยายามหาทางเลือกหรือโอกาสใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอยู่อย่างต่อเนื่อง กิจกรรมบางประการจะเกิดขึ้น เช่น การทบทวนปรับปรุงหลักสูตร การอ่านวารสารหรือเอกสารทางวิชาชีพ การสังเกตห้องเรียน การสนทนาระหว่างครูด้วยกันเองหรือกับผู้บริหาร เป็นต้น

3. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการเชิงระบบ (systemic process) ซึ่งจะต้องไม่มุ่งพัฒนาในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือในระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องในทุกส่วนอย่างสอดคล้องและเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน ทั้งในระดับรายบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร มิฉะนั้นอาจจะเกิดปรากฏการณ์ขัดแย้งกันขึ้น ระหว่างระดับหรือส่วนที่ได้รับการพัฒนากับส่วนหรือระดับที่ไม่ได้รับการพัฒนา และประเด็นที่ควรคำนึงถึงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การพัฒนาวิชาชีพนั้นจะต้องกระทำ เพื่อคนทุกคน (for everyone) ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน แม้แต่ผู้ปกครองหรือชุมชนในบางโอกาสบางกรณีที่เหมาะสมการพัฒนาวิชาชีพ อาจกระทำได้หลากหลายรูปแบบ (model) บางรูปแบบใช้กันมานานแล้ว ในบางครั้งบางสถานการณ์ยังสามารถนำมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพอยู่

นอกจากนั้น ยังได้มีการเสนอหลักการพัฒนาวิชาชีพหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้ (Guskey, and M. Huberman (eds.), 1995 : p98) คือ

1. เน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้งจุดมุ่งหมาย (goal) และเป็นผลลัพธ์ (outcome) ใน 3 ด้าน คือ

- (1) ด้านพุทธิพิสัย คือ ความรู้และความเข้าใจ
- (2) ด้านจิตพิสัย คือ ทศนคติและค่านิยม
- (3) ด้านทักษะพิสัย คือ ทักษะ พฤติกรรม และการปฏิบัติ

2. เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

3. มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มทีละนิด (think big, but start small) จากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด (a series of smaller steps) โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

ซึ่งมีผู้เสนอรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Sparks, D. & Loucks-Horsley, S., 1989 : pp.40-57) ดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรม (training model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถือเป็นปกติที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้ อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น

2. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (observation/assessment model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้อาจเป็น peer coaching หรือ clinical supervision เป็นต้น

3. รูปแบบการให้ มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (involvement in a development/improvement process model) เพราะการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ๆ ทักษะใหม่ๆ จะทำให้ผู้ที่ให้ เข้ามามีส่วนร่วมนั้น ต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วม และผลจากการมีส่วนร่วมนั้น จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งเป็นเจ้าของ และการมีพันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้นๆ ด้วย

4. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (study groups model) ในกรณีที่ต้องการหาทางแก้ปัญหาหลักร่วมกันจากทุกคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหาหลักนั้นสามารถแยกย่อยเป็นหลายประเด็น ก็จะแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ อาจจะมีกลุ่ม ละ 4-6 ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในส่วนของกลุ่มนั้น ในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการศึกษาวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มร่วมกัน จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นและข้อมูล ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็ถือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง

5. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (inquiry/action research model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาหรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกระทำ ได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับโรงเรียน และสามารถกระทำ ได้หลายวิธีการ แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่สนใจ 2) รวบรวม จัดทำ และแปลความในข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น 3) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ และ 5) ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

6. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (individually guided activities model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติที่เชื่อ

ว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า บุคคลสามารถจะตัดสินใจถึงความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้นจากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตาม รูปแบบแบบนี้อาจมีจุดอ่อนที่อาจจะขาดการมีส่วนร่วมหรือการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ดังนั้นจึงควรออกแบบให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นด้วย

7. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มีการอภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกลยุทธ์ที่จะให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการณ์ทำงาน และการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

การจำแนกรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบอื่น โดยแบ่งเป็น 5 รูปแบบ (Hughes, A.L., 1999 : pp.565-576) ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (individually guided staff development model)
2. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (observation/ assessment model)
3. รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (involvement in a development / improvement process model)

4. รูปแบบการฝึกอบรม (training model) และ

5. รูปแบบการสืบค้น (inquiry model)

หรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6 รูปแบบ (Seldin, P., 1988 : p.178)

ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง
2. การจัดปฐมนิเทศ
3. การจัดทำคู่มือ
4. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
5. การฝึกอบรมและ
6. การศึกษาดูงาน

เมื่อการเปลี่ยนแปลงในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จึงเกิดแนวคิดต่างๆ ขึ้นเพื่อพิจารณาและการดำเนินงานโดยองค์การและปัจเจกบุคคลดังต่อไปนี้ (ชาญชัย อาจินสมจาร, มปป. : หน้า 49-52)

1. **เชื่อมการพัฒนา กับกลยุทธ์ขององค์การ** คือ ความสามารถของพนักงานในองค์การส่วนใหญ่กำหนดความสามารถในการแข่งขันกับตัวเอง ดังนั้นการพัฒนาคนสามารถสร้างอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์การ การเชื่อมกับกลยุทธ์นำความเหมาะสมมาสู่การฝึกอบรม การเรียนรู้ และกระบวนการพัฒนาโดยสังเกตความต้องการเพื่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาทิศทาง

และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การเชื่อมเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดการจัดลำดับข้อบ่งชี้การเรียนรู้ที่สามารถทำประโยชน์โดยตรงต่อพันธกิจและจุดมุ่งหมายขององค์กร

2. **การเรียนรู้ในองค์กร** คือ พนักงานติดต่อกับลูกค้าและจัดหาสินค้าอย่างใกล้ชิด ดังนั้น เขาจึงมีความเข้าใจที่ดีกว่าในสิ่งแวดล้อมภายนอกและสามารถให้การหยั่งเห็น (insight) ที่ดีกว่าสู่ประเด็นธุรกิจต่างๆ องค์กรควรให้โอกาสแก่พนักงานในการลับทักษะและความสามารถของเขาในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และแปรรูปความผิดพลาดให้เป็นโอกาสของการเรียนรู้

3. **ปรับปรุงการสื่อความหมายขององค์กร** คือ การมีส่วนร่วมในปัญหาข่าวสารข้อมูล และความห่วงใยในองค์กรระหว่างพนักงานช่วยพัฒนาความรู้ลึกซึ้งของความเป็นเจ้าของพนักงานได้รับการสนับสนุนให้ทำประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนั้น การปรับปรุงการสื่อความหมายจึงช่วยสร้างพันธะและการจูงใจในจิตใจและหัวใจของพนักงาน

4. **การเชื่อมการเรียนรู้กับงาน** คือ การเชื่อมการเรียนรู้กับงานจะช่วยให้พนักงานคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการและการตัดสินใจของงานเพื่อจะได้เริ่มต้นในสิ่งที่เราจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เจตคติดังกล่าวมอบอำนาจให้พนักงานนำผลลัพธ์ของการฝึกอบรมและพัฒนาไปยังที่ทำงานของเขาด้วยประสิทธิภาพที่ดีกว่าเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ของธุรกิจ

5. **การบริหารความรู้** คือ การบริหารความรู้เป็นกระบวนการที่องค์กรก่อให้เกิดคุณค่าจากทรัพย์สินที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสติปัญญาและความรู้ มันเป็นแนวทางบริหารองค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ การบริหารความรู้แสดงถึงการบริหารระบบการเรียนรู้และประสิทธิภาพของเขา

6. แนวโน้มใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) สร้างและรักษาไว้ซึ่งความไว้วางใจในการเปิดเผยความโปร่งใสและยอมรับผิดชอบ

2) เอาชนะความท้าทายที่เกิดจากสภาพความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นของเศรษฐกิจโลกสมัยใหม่

3) เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้จากอินเทอร์เน็ตในฐานะเครื่องมือการตลาดต่อผลกระทบของเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล

4) เปลี่ยนแปลงบทบาทจากทักษะการสอนและความรู้ไปสู่การสร้างความรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการทางธุรกิจและการมีส่วนร่วมในความรู้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สังคมเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร และเพื่อเป็นกำลังสำรองที่สำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรเน้นที่การให้ แต่ควรเน้นเรื่องการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมา โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนา (จิรประภา อัครบวร, 2552 : หน้า 85) ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการแก้ปัญหาขององค์กร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง

องค์การหรือเป็นผู้ออกแบบองค์การ ในการเริ่มต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ การฝึกอบรม (training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน การศึกษา (education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต การพัฒนา (development) เป็นการเรียนรู้ที่ได้มุ่งเน้นการทำงานแต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อใดก็ตามที่พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์การมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายถึงการพัฒนาบุคคล (individual development) รู้จักวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง แล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งการพัฒนาองค์การ (organization development) และการพัฒนาอาชีพ (career development)

มีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มิติในตัวคนมี 3 ประการคือ

มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับการศึกษาในรูปแบบ (formal) และอรูปแบบ (informal) นำเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าคนที่ไม่มีทักษะ และไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความคุณภาพ

มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติเกี่ยวกับการสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพ (physical) และจิตภาพ (psychotical) ก็จะมีคุณภาพดีกว่าคนที่มีความไม่พร้อมด้านร่างกายและจิตใจ

มิติด้านทัศนคติ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความรู้สึคนึกคิด คนที่มีความรู้สึคนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง เกี่ยวข้องกับผู้อื่น กลุ่มบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นลบ ย่อมเป็นคนที่มีคุณภาพที่ด้อยกว่าคนที่มีความรู้สึคนึกคิดในลักษณะที่เป็นบวก

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีก 2 ประการ คือ (ธงชัย สมบูรณ์. 2549 : หน้า17, 22-27, 33-34)

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาแต่เดิมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้เกิดขึ้นค่อนข้างชัดเจนในช่วงที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในปลายคริสต์ศตวรรษที่ 17 และต้นคริสต์ศตวรรษที่ 18 การปฏิวัติอุตสาหกรรมทำให้มีการนำเอาเครื่องจักรเข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนายจ้าง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นลักษณะการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เน้นอำนาจนิยม โดยที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ไม่ให้ความสำคัญของศักดิ์ศรีของความเป็นคน คนเปรียบเสมือนเพียงส่วนประกอบของเครื่องจักร เป็นการบริหารที่เน้นให้ความสำคัญกับเครื่องจักร ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักรมักจะสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการจ้างคน ผู้บริหารใช้อำนาจควบคุมผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่ผู้บริหารต้องการ ซึ่งเหตุการณ์บริหารแบบนี้ใช้ในระยะเวลาที่สังคมเปลี่ยนจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมอุตสาหกรรมใหม่ๆ ระยะเวลาผู้บริหารสามารถประสบผลตามที่ต้องการ เพราะคนงานในสังคมอุตสาหกรรมช่วงแรกๆ นั้นมีฐานะยากจนอดอยากมาก ต้อง

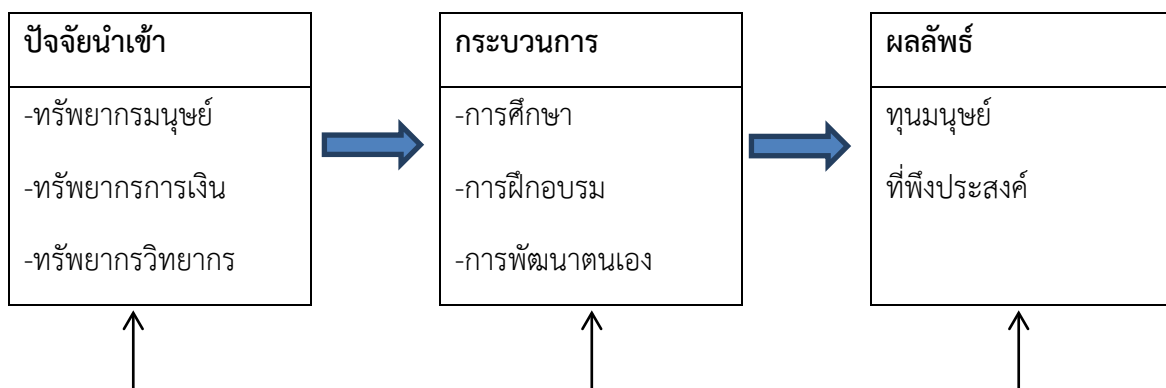
นำเอาแรงงานของตนออกขายเพื่อความอยู่รอดของผู้ใช้แรงงานและครอบครัว ถ้าพิจารณาในเรื่องของจิตใจแล้ว เห็นได้ชัดว่าผู้ใช้แรงงานภายใต้การจัดการมนุษย์ ในองค์กรที่เน้นอำนาจนิยมได้รับการกระทบกระเทือนจิตใจมาก เมื่อผู้ใช้แรงงานสามารถรวมพลังกลุ่มได้พร้อมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ขยายวงกว้างขวาง ผู้ใช้แรงงานมีความรู้มากขึ้น ลักษณะการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เน้นอำนาจนิยมก็ถูกทำลายลงไป รูปแบบต่อมาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็คือแบบบิดาปกครองบุตร เป็นการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เกิดขึ้นหลังจากงานบริหารบุคคลที่เน้นอำนาจนิยม ทั้งนี้เพื่อช่วยแก้ปัญหาหรือหาทางให้การจัดการมนุษย์ในองค์กรไปได้รอดในสมัยนั้น ลักษณะสำคัญของการจัดการมนุษย์ในองค์กรแบบนี้ คือ องค์กรมีลักษณะเป็นครอบครัว บิดาคือ นายจ้าง บุตรคือผู้ใช้แรงงาน บิดาเป็นผู้ดูแลความประพฤติอบรมสั่งสอนบุตรซึ่งยังพึ่งตนเองไม่ได้ การพิจารณาวินิจฉัยเรื่องต่างๆ เช่น การให้รางวัล การลงโทษ อยู่ในอำนาจของบิดา การลงโทษรุนแรงถึงขั้นให้ออกก็ได้ การบริหารลักษณะนี้อาจช่วยแก้ปัญหาการบริหารชนิดแรกได้ในระยะแรกๆ แต่ต่อมาบุตรหรือผู้ใช้แรงงานเริ่มรู้สึกอึดอัดไม่พอใจในการปกครองของบิดาหรือนายจ้าง เพราะว่าบุตรได้รับการปฏิบัติเสมือนคนไร้ความสามารถ คือ ต้องอยู่ในความควบคุมของบิดาตลอดเวลา บิดายังเป็นผู้มีอำนาจเด็ดขาดเหมือนการบริหารที่เน้นอำนาจนิยม ต่างกันเพียงเล็กน้อยคือ องค์กรมีลักษณะเป็นครอบครัวทำให้รู้สึกว่าอ่อนโยนกว่า ส่วนบิดาหรือนายจ้างแสดงความลำเอียงให้เห็นชัดเจน พอใจบุตรคนใดมากก็ตอบแทนมาก ไม่ให้ความเสมอภาค ยังไม่มีกฎเกณฑ์แบบแผนปฏิบัติเพื่อความยุติธรรมและความเสมอภาค ข้อหนึ่งของผู้เป็นบิดาหรือ นายจ้างก็คือ บุตรไม่เห็นความหวังดีของบิดาเมื่อบิดาให้คำตอบแทน คำจ้างพิเศษก็จะพอใจ ฉะนั้นเมื่อบิดาต้องการความร่วมมือสูงก็ต้องจ่ายให้บุตรเหล่านั้นสูง บิดาไม่สามารถทราบหรือคาดคะเนค่าใช้จ่ายได้ทั้งต้องเพิ่มผลประโยชน์ให้บุตรตลอดเวลา ทำให้บิดาหรือนายจ้างต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง เมื่อการบริหารจัดการในลักษณะบิดาและบุตร ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรส่วนใหญ่ได้แล้ว ก็มีระบบของการจัดการอีกแบบหนึ่งคือการจัดการมนุษย์ในองค์กรเน้นระบบราชการหรือลัทธิสำนักงาน (bureaucracy) เป็นลักษณะการปกครองหรือการบริหารตามลำดับชั้นมีกฎระเบียบข้อบังคับ มีการกวัดข้นเข้มงวด มีการเลือกเฟ้นผู้ปฏิบัติงาน มีการเขียนกฎเกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนมีการเก็บรักษาเอกสาร แนวคิดของการจัดการมนุษย์ในองค์กรแบบนี้เห็นได้ชัดเจนคือ ต้องมีระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ทั้งที่เริ่มเข้มงวดในตอนต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 เพราะนักบริหารงานบุคคลได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดจากการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเชื่อว่าคนเรานั้นยังไม่ได้พอไม่ชอบทำงาน ไม่รับผิดชอบ จึงต้องสร้างกรอบหรือระเบียบให้เดินตาม นอกเหนือจากการมีระเบียบและมีการควบคุมแล้วยังต้องพยายามหาแรงจูงใจกระตุ้นให้ทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้น โดยการเอารายได้มาล่อใจมีการจ้างงานเป็นชิ้น ไม่จ้างตามเวลา รูปแบบต่อมาของการจัดการมนุษย์แบบระบบราชการที่เห็นได้ชัดเจนในประเด็นต่อมาคือ มีการคัดเลือกผู้มีความสามารถสูงสุดเข้ามาปฏิบัติงานและบรรจุคนให้เข้ากับงานเพื่อมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด โดยพยายามให้นักจิตวิทยาเข้ามาช่วยสร้างแบบทดสอบเพื่อเป็นเครื่องมือในการคัดเลือก มีการเขียนกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ นั้นเป็นลายลักษณ์อักษรและเก็บไว้อย่างเป็นระเบียบพร้อมทั้งเริ่มเก็บเอกสารข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับ

บุคคลโดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่บุคคลขึ้นดำเนินการเก็บเอกสารระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อแสดงความชัดเจนให้เป็นที่ยอมรับทั้งฝ่ายนายจ้างและผู้ใช้แรงงานอันเป็นผลดีกับทั้งสองฝ่าย เช่น กฎเกณฑ์การขึ้นเงินเดือน ผู้ใช้แรงงานสามารถทราบถึงขั้นตอนการได้รับเงินเดือนของตนเอง นายจ้างก็สามารถคาดคะเนค่าใช้จ่ายได้ รอดพ้นจากการชู้เอาเงินเดือนขึ้นจากผู้ใช้แรงงานที่มีความสามารถ ลักษณะต่อมาเป็นการจัดการมนุษยในองค์กรที่มีผู้บริหารเป็นผู้ปกป้องผลประโยชน์ ผู้บริหารงานบุคคลมีฐานะเป็นตัวกลางระหว่างนายจ้างกับผู้ใช้แรงงาน หรือ ผู้บริหารระดับสูงกับผู้ใช้แรงงาน ผู้ใช้แรงงานมักจะมืองค์กรของตน เช่น สภาพภาพแรงงานหรือ คณะกรรมการลูกจ้างเป็นที่รวบรวมความคิดเห็น ความต้องการของผู้ใช้แรงงาน และเสนอข้อมูลนั้นๆ แก่ผู้บริหาร ฉะนั้นดูเหมือนผู้บริหารงานบุคคลมีอำนาจมากแต่อันที่จริงการปฏิบัติงานในฐานะตัวกลางนั้นเป็นเรื่องยากมาก เพราะจะต้องเข้ากับทั้งสองฝ่ายได้ดี รักษาผลประโยชน์ของทั้งผู้บริหารสูงสุด และผู้ใช้แรงงานหรือลูกจ้างและนายจ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นตัวกลางประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง ผู้บริหารงานบุคคลจำเป็นต้องเข้าใจผู้ใช้แรงงานและให้การศึกษาแก่ผู้ใช้แรงงานเพราะผู้ที่มีความรู้และการศึกษาจะเข้าใจกันได้ดี จึงทำให้เกิดการฝึกอบรมเรื่องต่างๆ ให้กับผู้ใช้แรงงาน เช่น นโยบายขององค์กรและผู้บริหารสูงสุด การจ่ายค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ นโยบายเรื่องวินัย และการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย ความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อไม่ก่อให้เกิดอันตราย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารหันมาสนใจความเป็นมนุษย์ของผู้ใช้แรงงานมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจ

2. แนวคิดแบบใหม่ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงข้ามกับแนวคิดแรก คือ เป็นการประสานแนวความคิดของการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) และการจัดการตามแนวมุขยสัมพันธ์ (human relation approach) เข้าด้วยกันโดยคัดเลือกเฉพาะแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการจัดการมนุษยในองค์กร การจัดการตามแบบทฤษฎีแผนใหม่เกิดขึ้นเพราะมนุษยต้องการความเหมาะสมพอดี ถ้าพิจารณาเฉพาะการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะเห็นได้ว่าเป็นแบบแผน (formal organization) เกินไป เช่นเดียวกับการจัดการตามแนวมุขยสัมพันธ์ก็เป็นแบบกันเอง (informal organization) เกินไป การนำแนวคิดจากการจัดการทั้ง 2 รูปแบบนั้นมาผสมผสานกันพร้อมทั้งเติมสิ่งที่ขาดให้สมบูรณ์ ทำให้แนวความคิดของการจัดการตามทฤษฎีแผนใหม่มีการให้ความสำคัญในแง่มุมต่างๆ เช่น ทำงานในลักษณะความสามารถเฉพาะ (specialization) เป็นผลให้เกิดการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การจัดระบบแยกตำแหน่งความรู้ความสามารถ (position classification) การจัดอบรม (training) มีการจัดการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ใช้แรงงานเพื่อปรับความรู้ความสามารถของเขาเหล่านั้นให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในเรื่องการจัดสวัสดิการผู้บริหารเห็นความสำคัญในการตอบแทนแรงงาน โดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อเป็นการทำนุบำรุงรักษา “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญให้มีประสิทธิภาพและการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามความสมควร พร้อมทั้งมีขวัญและกำลังใจที่ดี การจัดการเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนดูแลสุขภาพของผู้ใช้แรงงาน การให้แรงจูงใจ คือ การใช้จิตวิทยาที่เหมาะสมกับผู้ใช้งาน องค์กรนั้น

เป็นแหล่งรวมทรัพยากรมากมายไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และอื่นๆ องค์กรเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดผลผลิต และในสังคมปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดการเรียนรู้ถือเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้ให้ระดับตนเองและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงขึ้นเพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น มีส่วนที่สำคัญ 2 ส่วนคือ การวางระบบการบริหารงานและการวางระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารที่มีศักยภาพต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยธรรมชาติแล้วทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด คือ “ คนหรือทุนมนุษย์ (human capital) ” เพราะคนหรือมนุษย์มีสติปัญญา มีความสามารถ และมีศักยภาพในการใช้ปัจจัยอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ (ธงชัย สมบูรณ์. 2549 : หน้า 9) การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบที่ริเริ่มจากความต้องการสิ่งใหม่ๆ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคคล และความเท่าเทียมกันโอกาสในการทำงาน ซึ่งถ้านำเอาทฤษฎีระบบ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องคำนึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ดังแผนภาพ



ภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ

ที่มา : ดัดแปลงจาก ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ และ กิ่งพร ทองใบ, 2531

จากภาพที่ 1 การพัฒนาทุนมนุษย์ จะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ จึงจะทำให้ได้ทุนมนุษย์ที่พึงประสงค์ได้ กรณีที่ทุนมนุษย์ไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแก้กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไป

บทสรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โดยต้องพัฒนาทั้งร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆกัน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเป็นไปอย่างเต็มความสามารถ จัดการให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม จัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไป รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปจากเดิม ที่มีการวางแผนจากส่วนกลาง มีมุมมองที่แคบ เป็นลักษณะโครงการเดี่ยวที่มุ่งทำเพื่อให้เสร็จสิ้นภารกิจ เน้นที่การเปลี่ยนแปลงระบบ แก้ปัญหาสำหรับบุคลากรรายบุคคล ริเริ่มโดยฝ่ายบริหาร เปลี่ยนเป็นลักษณะของการวางแผนร่วมกัน มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทั้งเป็นแบบทางการและไม่ทางการ เน้นแนวความคิดการอบรมแนวใหม่ ซึ่งได้แก่ ทักษะ แรงจูงใจ นำไปปฏิบัติและทักษะสามารถพัฒนาได้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน รวมถึงมีรูปแบบหลากหลาย ในการวิจัยครั้งนี้ จะใช้การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากรควรเชื่อมโยงการพัฒนากับกลยุทธ์ขององค์กร ให้โอกาสพนักงานในการฝึกทักษะและความสามารถ รวมถึงการแปรรูปความผิดพลาดให้เป็นโอกาสการเรียนรู้ ให้เขามีส่วนร่วมในปัญหาเพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กรต้องดูแลบุคคลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายต่อไป อีกทั้งยังต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน เป็นการปรับปรุงบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนที่สำคัญ 2 ส่วนคือ การวางระบบการบริหารงานและการวางระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งต้องจัดให้อยู่ในอัตราส่วนที่เหมาะสม ทั้งนี้ต้องคำนึงถึง ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์, เงิน วิทยาการ ผ่านกระบวนการคือ การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา เพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ที่ต้องการคือ ทุนมนุษย์ที่พึงประสงค์ การพัฒนานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องของแรงจูงใจซึ่งนับว่ามีส่วนสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยการสร้างความพึงพอใจ หากองค์กรทราบ และเข้าใจถึงความต้องการภายในของบุคลากรแล้ว ทำให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้พัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือมีกระบวนการสร้างการแรงจูงใจ โดยอาศัยฐานแนวคิดว่าคุณคณมีความพยายามในการทำงานจากความคาดหวัง ว่าความพยายามที่ทุ่มเทลงไปจะ

สามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง เชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคล ได้รับอิทธิพลจากผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมาย เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และยังสามารถให้การเสริมแรงเป็นตัวกระตุ้นได้อีกด้วย ทั้งยังได้นำทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในกับเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร โดยการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่าง ๆ

เอกสารอ้างอิง

- ไกรยุทธ ธีรยาศินันท์. อ้างใน เสน่ห์ จัยโตและคณะ , การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547), หน้า 151.
- กิริติ ยศยิ่งยง, การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ,(กรุงเทพมหานคร : บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้(ประเทศไทย) จำกัด, 2548), หน้า 2.
- จำเนียร จวงตระกูล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ, (กรุงเทพฯ: บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2553), หน้า 114.
- จิรประภา อัครบวร, คุณค่าคน คุณค่างาน, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เด้า 2000, 2552), หน้า 85
- ชาญชัย อาจินสมาจาร (ดร.), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ,เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม, หน้า 49-52 .
- ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ปราชญ์สยาม, 2549), หน้า 9,17,22-27,33-34.
- นราธิป ศรีงาม , การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8 - 15 , พิมพ์ครั้งที่ 3 , (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550), หน้า 28.
- บุญเลิศ ไพรินทร์, พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2538), หน้า 5.
- พระธรรมโกศาจารย์ ศ. (ประยูร ธมมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549) , หน้า 39.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมมิก จำกัด , 2542) , หน้า 2.
- พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550) หน้า 5.
- มัลลี เวชชาชีวะ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2524), หน้า 49.
- วิโรจน์ สารรัตนะ, การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและพัฒนา . วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 4(2), (2551), หน้า 3-5.

- วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ: โฟร์เพรส, 2551), หน้า 2.
- สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ: บิสนเนสเวิร์ด, 2542), หน้า 157.
- สุจิตรา ธนานันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2550), หน้า 35.
- อนิวัช แก้วจันทน์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณาจำกัด, 2552) , หน้า 140.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, Competency Dictionary.(กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์., 2548), หน้า 5
- Castetter, W.B. & Young, P.I. , The human resource function in educational administration. 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall., 2000).
- Gilley , J. W., & Maycunich, A., Organizational learning performance and change: An introduction to strategic HRD.(Cambridge, MA:Persues Publishing, 2000) p.74.
- Guskey, and M. Huberman (eds.), Professional Development in Education: New Paradigms and Practices. (New York: Teachers College Press, 1995), p.95.
- Guskey, and M. Huberman (eds.), Professional Development in Education: New Paradigms and Practices. (New York: Teachers College Press, 1995), p.98.
- Hughes, A.L., “ Phylogenies of developmentally important proteins do not support the hypothesis of two rounds of genome duplication early in vertebrate history”, Journal of Molecular Evolution, 48(5), (1999), pp. 565 – 576.
- Lynton, R.P & Pareek, U., Training for Development, (USA. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press, 1990), pp. 62-65.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. Lessons from informal and incidental learning. In J. Burgoyne & M. Reynolds (Eds.) , Management learning: Integrating perspectives in theory and practice. (Thousand Oaks, CA: Sage Publishers, 1997) pp.295-311
- Nadler & Nadler, Developing Human Resource. 3 rd ed. (Jossey Bass Publisher, 1990), p. 12.
- R. Wayne Pace. อ้างใน เสน่ห์ จัยโตและคณะ , การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547), หน้า 151.
- Rothwell, W. J. & Sredl, H. J., *ASTD reference guide to professional human resource development roles and competencies, volume II (2nd ed.)*. (Amherst, MA: HRD Press, 1992). p.320
- Seldin, P., Evaluating and developing administrative performance, (San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1988), p. 178.

-
- Sparks, D. & Loucks-Horsley, S., "Five models of development for teacher", Journal of Staff Development, 10(4) . (1989)., pp. 40-57.
- Weinberger, L. A. Commonly held theories of human resource development. Human Resource Development International. 1(1) (1998):. pp.75-97.