

## กรอบแนวทางการศึกษาการพัฒนาคนสู่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์\*

### FRAMEWORK FOR THE STUDY OF HUMAN DEVELOPMENT TOWARDS HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGIES

ชาตรี สุขสบาย

Chatree Suksabay

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Faculty Of Social Sciences, Mahamakut Buddhist University

Corresponding Author E-mail: jati2533@gmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรม แนวความคิดที่นำมาอธิบายแนวทางการศึกษาการพัฒนาคน เพราะเมื่อบุคลากรได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และปฏิบัติหน้าที่ในองค์การแล้ว การที่จะทำให้องค์การมีความมั่นคง เจริญก้าวหน้า จำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีความพร้อมที่จะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การพัฒนาคนเป็นกระบวนการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น ปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบการพัฒนาคนประกอบด้วยการเรียนรู้ การฝึกอบรม การพัฒนาการศึกษา ทั้งนี้การพัฒนาดังกล่าวมีเป้าหมายที่สำคัญคือการพัฒนางาน พัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล และพัฒนาองค์การให้เติบโตอย่างมั่นคง และเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในระดับสากล นำไปสู่การพัฒนาคนให้มีทักษะที่หลากหลาย เพื่อให้เป็นทุนที่มีศักยภาพในการใช้ปัญญาสูงเป็นรากฐานที่มั่นคง และการเดินทางสู่ความสำเร็จในอนาคตถัดไป จะเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่มีมิติที่ซับซ้อน และมีการแข่งขันที่สูงในสภาวะการณ์ปัจจุบันได้ไม่ยาก ดังนั้นกรอบแนวทางการศึกษาการพัฒนาคนจึงเป็นรากฐานสำคัญ ที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสามารถเพื่อตอบสนองตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การในยุคการแข่งขันที่สูงได้

**คำสำคัญ:** การพัฒนาคน; ยุทธศาสตร์; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## Abstract

The article on the framework for the study of human development studied towards human resource development strategies. The objectives were to review the literature. The concepts used to explain the study of human development. because when personnel become part of the organization and perform their duties in the organization to make the organization stable and prosperous, it was necessary to develop quality people. Be ready to respond to future changes People development is a process that aimed to change the way we work. development of knowledge, abilities, skills, and attitudes of operators to be in a better way. Work efficiently according to the objectives of the organization. The human development model consisted of learning, training, development education. However, such development had an important goal with job development. Developing personal potentials and develop the organization to grow steadily and to formulate human resource development strategies to be at the international level leading to the development of people with a variety of skills It is a solid foundation. and moving towards success in the future. That will be something that can be implemented to achieve the goals of an organization with complex dimensions. There was a high competition in the current situation. Therefore, the human development education framework is an important foundation that will lead to the determination of human resource development guidelines that covered the objectives of the organization. The goal is to create a strategic plan for human resource development. that can respond to changes in the organization in an era of high competition.

**Keyword:** Human Development; Strategies; Human Resource Development

## บทนำ

การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคน (human development) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (human capital) ในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่สำคัญ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรทุกระดับจะต้องศึกษารอบแนวคิดและให้ความสำคัญของการพัฒนาคนให้เป็นทุน คือการแปลงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสินทรัพย์ให้เป็นทุนมนุษย์ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด เติบโตและแข่งขันได้ในสถานการณ์ที่มีความผันผวน และการมีสภาพการณ์ของโลกที่มีการแข่งขันที่สูงและเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า ความสำคัญของทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร การศึกษาเรื่องการพัฒนาคนจึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีความพร้อมในการต่อยอดพัฒนาทักษะในทุกด้าน ให้มีทักษะการทำงานและการใช้ชีวิตที่พร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงาน การพัฒนาคนจึงนับว่าเป็นภารกิจหลักของแต่ละองค์กรที่ต้องดำเนินการ เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม การเปลี่ยนแปลงของระบบงานและวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย(Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) ความสำคัญของการพัฒนาคน องค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนาและสามารถนำไปใช้ได้ ก็จะก่อให้เกิดความเจริญเติบโตในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ดังนั้นการพัฒนาคนจึงมีความสำคัญ

## วัตถุประสงค์และความสำคัญของการพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์

สแวนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton, 2008) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคน คือการมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรมนุษย์นำมาสู่สมการความสำเร็จ ทั้งความสำเร็จส่วนบุคคลและความสำเร็จของระบบองค์กร หัวข้อหลักสองประการของการพัฒนาคนคือ

1. การเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้องค์กร
2. การปฏิบัติงานของบุคคลและการปฏิบัติงานองค์กร

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2559) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาคน มีอยู่ 2 ประการ คือ

1. การพัฒนาคนได้รับการออกแบบมาเพื่อสร้างการเรียนรู้ (learning) ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับองค์กร (individual and organizational learning) การเรียนรู้ในระดับบุคคลหมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรเชิงสัมพันธ์ในพฤติกรรมหรือศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งมีได้เป็นผลโดยตรงจากการเจริญเติบโตทางร่างกาย ส่วนการเรียนรู้

ขององค์กร เป็นผลรวมของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรและอาจจะส่งผลหรือผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์กร ไปถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรได้ในที่สุด

2. การพัฒนาคนถูกออกแบบมาเพื่อสร้างผลงาน (performance) ที่ดีกว่าเดิม ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและผลงานโดยรวมขององค์กร (individual and organizational performance) ผลงานหมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บรรลุผลของการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง จนเกิดผลลัพธ์ตามภารกิจ ทั้งผลงานระดับปัจเจกบุคคลหรือในระดับองค์กร ซึ่งต่างก็มีวัตถุประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของสมาชิกทุกคนและขององค์กรนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ไม่ว่าจะกิจกรรมการพัฒนาคณะจะมุ่งเน้นที่เป้าหมายใดเป็นสำคัญ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นก็จะตอบสนองทั้งบุคคลและองค์กร เพราะในการทำงานบุคลากรก็จะเกิดการเรียนรู้ ในขณะเดียวกัน การเรียนรู้ก็สามารถนำไปสู่การสร้างผลงานที่ดีกว่าเดิมได้ ดังนั้นไม่ว่ากิจกรรมการพัฒนาคณะจะถูกออกแบบหรือจัดให้มีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใดก่อนก็ตาม ล้วนมีเป้าหมายและการบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่านั่นเอง

### ความสำคัญของการพัฒนาคณะให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

อัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วกว่าในอดีต เนื่องจากผลกระทบด้านวิชาการ ด้านความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ควบคู่กับกระแสโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะเป็นระบบการสื่อสาร ระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเทคโนโลยีชีวภาพ ได้ส่งผลกระทบต่อด้านความเป็นอยู่ของมนุษย์ในทุกมิติทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่อาจทำให้เกิดปรากฏการณ์ “การตระหนกต่ออนาคต Future Chock” การรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ จึงได้มีการจัดเตรียมการพัฒนาในทุก ๆ ด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ดังนี้

วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2550) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาในทุก ๆ ด้านกล่าวคือ

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ความสามารถ และยิ่งจะส่งผลให้เกิดความทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเองโดยอาศัยความรู้ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติโดยเฉพาะหากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ ก่อให้เกิดการจ้างงานและภาวะการณ์มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศชาติมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ กล่าวคือ ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง และช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ

### กรอบแนวคิดการพัฒนาคคน

การพัฒนาคคน คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจหรือกิจการใด ๆ กลยุทธ์ในการพัฒนาคคนนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในเชิงธุรกิจและองค์กรหลากหลายประเภท จึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการ และแบบแผนในการปฏิบัติขององค์กรทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ องค์กรจะต้องดำเนินการทุกด้านอย่างบูรณาการ

ในภาพกว้างของการพัฒนาคคนนั้น มุ่งไปที่มวลมนุษยชาติไม่เลือกถิ่นฐานที่เกิด ที่อยู่อาศัย สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ลักษณะทางกายภาพหรือทางจิตใจ ตลอดจนความเชื่อถือและศรัทธาในระบบความคิดที่ใช้เป็นหลักดำเนินชีวิต เป้าหมายของการพัฒนาคคนที่สามารถนำมาใช้ได้กับมนุษย์ทุกคน สภาวะที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา ถือเป็นภารกิจหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างสภาวะแห่งการดำรงชีวิตที่สามารถเข้าถึงสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตของมนุษย์สร้างสภาวะแห่งการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และสภาวะแห่งการมีศักดิ์ศรีแห่งมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการมีสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และภราดรภาพ หรือความเป็นพี่เป็นน้องกันทั่วโลกได้อย่างแท้จริง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักเกิดขึ้นในองค์กรหลัก ทั้งองค์กรขนาดเล็กและใหญ่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญซึ่งผูกติดอยู่กับความสำเร็จขององค์กร เปรียบเสมือนระบบย่อยที่มีความสำคัญอยู่ภายในองค์กรอีกระบบหนึ่ง (ศิริภัสสรค์ วองทองดี, 2559) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ระดับความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ความต้องการของลูกค้าและกรอบ

ความเชื่อในการคิดหรือการอ้างอิงของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินงานในทุก ๆ ขั้นตอน รวมถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานอีกด้วย

องค์การที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง ในที่สุดก็จะทำให้ทุนมนุษย์ในองค์การนั้นเกิดทุนทางปัญญาขึ้นมา ถึงแม้ว่าตัวบุคลากรแต่ละบุคคลจะเป็นเจ้าของทุนปัญญาก็จริง แต่ตราบดีที่ยังเป็นบุคลากรในองค์การอยู่ ก็มีค่าเปรียบเสมือนว่าองค์การก็เป็นเจ้าของทุนทางปัญญาที่องค์การสร้างขึ้นมามีด้วยกัน องค์การที่มีวิธีการสร้างหรือพัฒนาบุคลากรในองค์การที่มีความแตกต่างและมีความเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคลากรซึ่งก็คือทุนมนุษย์นั้น เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การอย่างคุ้มค่าเหมาะกับการลงทุนไป ซึ่งการพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เรื่องของการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีเครื่องมือเครื่องมือหรือวิธีการในการพัฒนาอีกมากมาย (ฮาร์ริงตัน คิงคาสวีสต์, 2550) เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการงานให้ทำโครงการพิเศษ การฝึกให้ตัดสินใจ โดยมีการดูแลอย่างใกล้ชิด การเรียนรู้ทางไกล การจัดองค์ความรู้ในองค์การ การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน การจัดอบรมภายในองค์การ การส่งไปอบรมภายนอกองค์การ

กรอบแนวคิดและขอบเขตเนื้อหาของการพัฒนาคนนั้น ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Nadler, 1970) ได้เสนอกรอบแนวคิดหรือตัวแบบของการพัฒนาคนไว้ดังนี้ กิจกรรมการพัฒนาคนที่เหมาะสมกับเป้าหมายหลักของการพัฒนาคนในองค์การดังนี้

1. การพัฒนางาน (job development) หมายถึงงานในปัจจุบันที่บุคลากรทำอยู่ การพัฒนางานถูกจัดไว้คู่กับการฝึกอบรม (training) ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงานด้วยวิธีการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยาย การฝึกปฏิบัติจริงในที่ทำงาน (on the job training)

2. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (individual development) การศึกษา คือการสร้างการเรียนรู้ เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมาย เส้นทางการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการไปทำงาน หรือดำรงตำแหน่งงานในอนาคต

3. การพัฒนาองค์การ (organization development) การพัฒนาหมายถึงการทำให้ดีขึ้น การทำให้เติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาตามแนวคิดของแนดเลอร์ เน้นไปที่องค์การเพื่อให้องค์การปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์

กิลลีย์ และคณะ (Gilley et al., 1989) ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยมีส่วนที่คาบเกี่ยวกัน 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ

1. การพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคล (Individual Development) ซึ่งครอบคลุมแนวคิดของแนดเลอร์ ในส่วนของการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (Education) ผ่าน

กระบวนการการฝึกอบรม (Training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย (Self Learning)

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development)
3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

กล่าวโดยสรุป กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนเพื่อการเจริญเติบโตและขยายขอบเขตของความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ให้ยกระดับสูงขึ้นจากงานปัจจุบัน โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมที่กระทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสบการณ์เรียนรู้ และการกำหนดให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน กรอบแนวคิดและขอบเขตเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับ 1) การพัฒนางาน 2) การพัฒนาปัจเจกบุคคล 3) การพัฒนาองค์กร 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) การพัฒนาอาชีพ

### กระบวนการพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์

ตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม องค์กรต่าง ๆ ใช้กิจกรรมการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่ง ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน แต่ปรากฏว่า เมื่อบุคลากรได้รับการฝึกอบรมแล้วกลับไปยังสถานที่การทำงานเดิม มีการใช้แนวปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าเครื่องจักร และอุปกรณ์การทำงานแบบเดิม จึงไม่สามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ปรับปรุงหรือประยุกต์การปฏิบัติงานได้ การฝึกอบรมบุคคลเฉพาะเรื่องจึงกลายเป็นอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้องค์การยังเผชิญกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นแรงผลักดันให้แต่ละองค์การต้องการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เร็วขึ้น

สำหรับขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น (นิสตาเร็ก เวชยานนท์, 2559) ได้แสดงโมเดล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งจะประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่หนึ่ง กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการในการพัฒนา กล่าวคือ การวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการพัฒนาเป้าหมายที่องค์การต้องการจะบรรลุซึ่งเป้าหมายนั้น มักจะมาจากพันธกิจขององค์การ

ขั้นตอนที่สอง ประเมินสภาพปัจจุบันขององค์การ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเป็นจุดเริ่มต้นที่จำเป็นและสำคัญที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่สาม สํารวจตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองวัฒนธรรม รวมทั้งเทคโนโลยีสภาพภูมิศาสตร์

ขั้นตอนที่สี่ เปรียบเทียบสิ่งที้องค์การเป็นอยู่ และสภาพเป้าหมายที้องค์การ อยางจะบรรลุ และระบุถึงช่องว่างความแตกต่าง

ขั้นตอนที่ห้า กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

ขั้นตอนที่หก การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่เจ็ด การประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์

สุธินี ฤกษ์ขำ (2560) กล่าวว่า งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็น กระบวนการที่มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่หนึ่ง การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่สอง การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดโครงการ การฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่สาม การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่สี่ การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงการจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ส่งผลต่อ การพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในองค์กรเกิดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขั้นตอนของการพัฒนาจะมุ่งหมายไปที่การสร้าง กลยุทธ์ของการพัฒนา ได้แก่การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอก องค์กรที่บุคลากรในองค์กรจะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และประการสุดท้ายคือ การ ประเมินผลการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน

ทุนมนุษย์ซึ่งถือเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญและมีคุณค่าต่อการพัฒนาประเทศใน ทุกระดับ ทั้งระดับส่วนย่อย (Micro) ของระบบเศรษฐกิจ คือแรงงานในภาคการผลิตทั้ง อุตสาหกรรม เกษตรกรรม และบริการ และระดับมหภาค (Macro) ของประเทศ ถ้า แรงงานในภาคการผลิตต่าง ๆ ของประเทศมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพสูง จะส่งผลให้ผลิตภาพการผลิต (Productivity) สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลสืบเนื่องต่อไปยังการพัฒนา เศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศในที่สุด ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด

ต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรจะมีคุณภาพได้หรือไม่ นั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เป็นปัจจัยที่สำคัญทางเลือกหนึ่งที่จะต้องเริ่มต้นในการพัฒนา คือการมีผู้บริหารคอยให้การสนับสนุน เป็นจุดเชื่อมโยงส่วนหนึ่ง ในกระบวนการที่องค์กรจะสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง องค์กรในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อความอยู่รอด สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสิทธิภาพในการดำเนินการ องค์กรต่าง ๆ จึงมีความประสงค์ที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึง ผลรวมของความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และกำลังความสามารถ (Dedication) ของทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนมากมาย โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผน (Planning) ผู้พัฒนางานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) ได้อย่างรอบคอบรัดกุม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้

ดังนั้นการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และให้มีค่าเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดผลตามตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายที่ต้องการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้มีความก้าวหน้า และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ต้องการ

## ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของไทย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดการพัฒนาจากเดิม ที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็น จุดมุ่งหมายหลักแต่เพียงอย่างเดียว มาเป็นการเน้นให้คนเป็นศูนย์กลาง หรือเป้าหมาย สุดท้ายของการพัฒนา เพราะคนเท่านั้นที่เป็นปัจจัยชี้ขาดถึงความสำเร็จของการพัฒนาใน ทุกเรื่อง การพัฒนาที่เน้นให้คนเป็นศูนย์กลาง หรือเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนา เรียก อีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการพัฒนาของคนโดยคนและเพื่อคน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประเทศไทยก้าวเข้าสู่การพัฒนาที่พึงปรารถนาในระยะยาว การพัฒนาเพื่อให้คนไทยส่วนใหญ่มี คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นหรืออยู่ดีมีสุข จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา หรือยุทธศาสตร์การ พัฒนาใหม่ โดยจะต้องทำการพัฒนาทั้งที่ “ตัวคน” อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เพื่อให้เป็นคนที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ สามารถกำหนดทิศ ทางการพัฒนา รู้จักตัวเอง รู้เท่าทันโลก มีศักยภาพที่จะปรับตัวให้อยู่ในสังคมอย่างมี คุณค่า จนมาถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ให้ ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา สร้าง คุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย รวมทั้งพัฒนาคนไทยให้มีความเป็นคนที่ สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี มีความ รับผิดชอบต่อสังคม

ในกรอบยุทธศาสตร์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) วิสัยทัศน์ “ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูง สู่วินัย ยั่งยืน” (กระทรวง แรงงาน, 2559) ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) โดยแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี ดังนี้

### ช่วงที่ 1 Productive Manpower (พ.ศ. 2560 – 2564)

เป็นยุคของรากฐานด้านแรงงานที่เป็นมาตรฐานสากล โดยการขจัดอุปสรรคด้าน แรงงานในการพัฒนาประเทศ เร่งพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานด้านแรงงานให้เป็นสากล มุ่งเน้นให้แรงงานทุกคนได้รับการคุ้มครองทางสังคมและมีความปลอดภัย เดินหน้า ขับเคลื่อนแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาประเทศเพื่อเตรียมความพร้อมของ ทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เร่งรัดการรับมือกับปัญหาการขาดแคลน แรงงาน รวมถึงส่งเสริมให้แรงงานไทยเป็นหัวหน้างาน มีทักษะ ที่หลากหลาย (multi-skilled) พร้อมเผชิญต่อความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อรองรับการพัฒนาแรงงานให้ มีทักษะการเป็นแรงงานในยุค Thailand 4.0

ผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะได้รับมี 2 มิติ คือ

มิติคน : แรงงานไทยมีผลิตภาพสูง มีทักษะที่หลากหลาย (multi-skilled) มีทักษะใหม่ (re-skilled) มีทักษะด้าน STEM สามารถทำงานในยุคเริ่มต้นของการเข้าสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างราบรื่น

มิติมาตรฐานการขับเคลื่อนวงจรแรงงาน : มีมาตรฐานอาชีพตามกรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ 8 ระดับที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติครบทุกสาขาอาชีพตามอุตสาหกรรมแห่งอนาคต (New Engine of Growth)

ช่วงที่ 2 Innovative Workforce (พ.ศ. 2565–2569)

เป็นยุคของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่เป็นประชาชนของโลก (Global Citizen) เพื่อให้แรงงานสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับต่อ Thailand 4.0 อย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งการพัฒนาแรงงานให้มีความพร้อมในการทำงานภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม และการจ้างงานข้ามแดน

ผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะได้รับมี 2 มิติ คือ

มิติคน : แรงงานไทยมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะที่สามารถทำงานในยุคที่ภาคเศรษฐกิจใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและนวัตกรรมเต็มรูปแบบได้อย่างราบรื่น

มิติมาตรฐานการขับเคลื่อนวงจรแรงงาน : มีระบบการทำงานที่หลากหลายรูปแบบเป็นระบบ ที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์หลากหลายประเภท

ช่วงที่ 3 Creative Workforce (พ.ศ. 2570 – 2574)

เป็นยุคของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน เพื่อสร้างความยั่งยืนด้านแรงงานสู่ความยั่งยืนในการดำรงชีวิต เพื่อให้บรรลุวาระการพัฒนาที่ยั่งยืนในกรอบของสหประชาชาติ (SDG) โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่ (Full Employment) และมีผลิตภาพ (Productivity) และการมีงานที่สมควรสำหรับทุกคน (Decent Work) และเพื่อให้กำลังแรงงานมีทักษะด้าน STEM มีความคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะ R&D ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน

ผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะได้รับ คือประเทศไทยบรรลุวาระการพัฒนาที่ยั่งยืนในกรอบของสหประชาชาติ (SDGs) การจ้างงานเต็มที่ (Full Employment) และมีผลิตภาพ (Productivity) และการมีงานที่มีคุณค่าถ้วนหน้า (Decent Work)

ช่วงที่ 4 Brain Power (พ.ศ. 2575–2579)

เป็นยุคของสังคมการทำงานแห่งปัญญา โดยการเพิ่มจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะด้าน STEM เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และสติปัญญาในการทำงานที่มูลค่าสูง (High Productivity) เพื่อให้มีรายได้ที่สูง (High

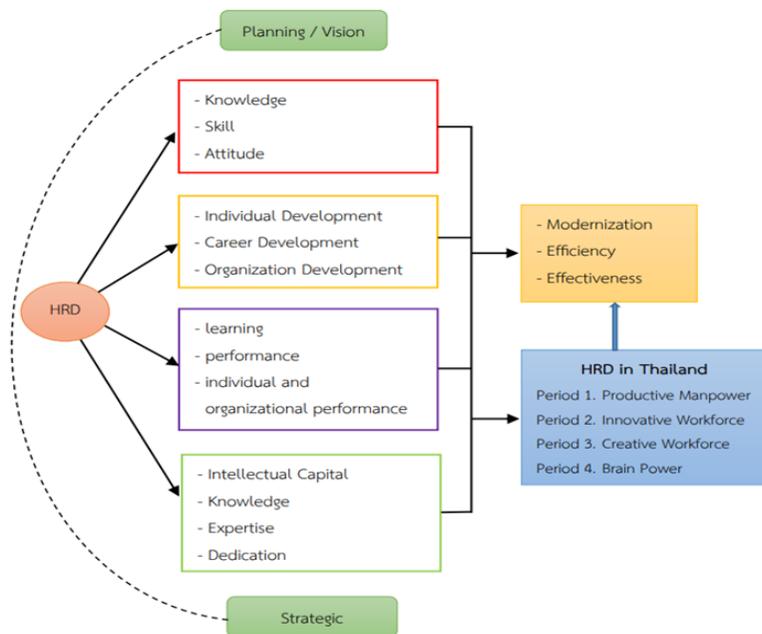
Income) และประเทศสามารถหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap : MIT)

ผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะได้รับ คือประเทศสามารถหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap : MIT) ด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสูงอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศตลอดระยะเวลา 20 ปี ไม่เพียงแต่จะมุ่งเน้นการพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการใช้ปัญญาสูง (Brain Power) เท่านั้น การสร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะต้องวางรากฐานให้มั่นคงด้วยเช่นกัน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย การสร้างความมั่นคงที่ต้องดำเนินการอย่างเข้มข้นให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล จากกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศระยะ 20 ปี ดังกล่าว จุดเริ่มต้นของความสำเร็จอยู่ที่การวางรากฐานในช่วง 5 ปีแรก คือช่วงแรกของการพัฒนา หากรากฐานมั่นคงแล้ว การเดินทางสู่ความสำเร็จในระยะต่อไปจะเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ไม่ยาก

## องค์ความรู้

องค์ความรู้ที่ได้จากบทความนี้



ภาพที่ 1 โมเดลกรอบแนวทางการศึกษาการพัฒนาคน  
(โมเดลองค์ความรู้ที่เกิดจากบทความนี้เท่านั้น, ผู้เขียน 2566)

จากภาพที่ 1 จะทราบได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญ ซึ่งผูกติดอยู่กับความสำเร็จขององค์กร การมีผู้บริหารคอยให้การสนับสนุนเป็นจุดเชื่อมโยงส่วนหนึ่ง ในกระบวนการที่องค์กรจะสร้างทุนมนุษย์ ขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผน (Planning) ผู้พัฒนางานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล สามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยการใช้กลยุทธ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อดึงเอาพลังศักยภาพของบุคคลออกมาใช้ประโยชน์ให้ได้เต็มที่สูงสุดในช่วงเวลาที่เหมาะสม กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่อการปฏิบัติงาน กิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสมกับเป้าหมายหลักของการพัฒนาคนในองค์กร คือ การพัฒนางาน (job development) การพัฒนาปัจเจกบุคคล (individual development) การพัฒนาองค์กร (organization development) โดยการพัฒนาคน ออกแบบมาเพื่อสร้างการเรียนรู้ (learning) เพื่อสร้างผลงาน (performance) ที่ดีกว่าเดิม ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและผลงานโดยรวมขององค์กร (individual and organizational performance) ให้เกิดเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึง ผลรวมของความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และกำลังความสามารถ (Dedication) ของทรัพยากรมนุษย์ โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย (พ.ศ. 2560 – 2579) ระยะ 20 ปี ได้แบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี ดังนี้ ช่วงที่ 1. ยุคของรากฐานด้านแรงงานที่เป็นมาตรฐานสากล ช่วงที่ 2. ยุคของการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและนวัตกรรมเต็มรูปแบบ ช่วงที่ 3. ยุคของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน และช่วงที่ 4. ยุคของสังคมการทำงานแห่งปัญญา ที่มีความทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการในระดับต่าง ๆ

## สรุป

ในยุคสังคมพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี รวมถึงการต่างประเทศ จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษากรอบแนวทางการพัฒนาคนสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพคนเพื่อพัฒนาคนและสังคมให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศ ให้มีความพร้อมทางกายใจ และสติปัญญา มีความเป็นสากล มีทักษะการคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย มีคุณธรรม การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์มีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับเปลี่ยน

ให้คนในสังคมมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม เตรียมคนในสังคมให้มีทักษะในการดำรงชีวิตสำหรับโลกในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นศาสตร์และวิชาชีพที่เกิดจากการบูรณาการความคิดอย่างเป็นองค์รวม และมีความก้าวหน้า เพื่อสร้างการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมให้กับสมาชิกขององค์กร โดยการใช้กลยุทธ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อดึงเอาพลังศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์ให้ได้เต็มที่สูงสุดในช่วงเวลาที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ต้องการในระดับต่าง ๆ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จึงต้องมีกระบวนการทางการบริหารจัดการที่มีความหลากหลายและทันสมัย การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่าง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการท่ามกลางการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไปอย่างมั่นคง

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน. (2559). *กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.
- চারঙ্গী คองคาสวี. (2550). *ทุนมนุษย์การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2559). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เดอะกราฟิก โก ซิสเต็มส์.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถการ.
- ศิริภัสสร วรงค์ทองดี. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development* (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2560). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลักการและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2564). *แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (2564 – 2568)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

- Gilley, J.W. et al. (2002). *Principle of Human Resource Development*. Cambridge, M. A.: Perseus, 2002.
- Swanson R.A. & Holton E.F. (2008). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Nadler, L. (1970). *Developing human resource*. Houston: Gulf Publishing Company