

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน Human Resource Development in Asean Community

โศภิตา มาศ พลศรี
ดลยพร จันทรรค
รัตนา สายบุญ
ศิริวิมล คุณทิ
ธนิช ตันติศิริรินทร์
อรชุน อนันต์

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียนและ 2) เพื่อศึกษากระบวนการในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน พบว่า ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน ได้แก่ 1) ทักษะด้านภาษาอังกฤษ 2) ทักษะด้านวัฒนธรรม 3) ทักษะด้านสมรรถนะตามสายงาน 4) ทักษะด้านบุคลิกภาพ และ 5) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ความต้องการและความจำเป็น 2) การออกแบบและการวางแผน 3) การดำเนินการตามแผน และ 4) การควบคุมและการประเมินผล

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, กลุ่มประชาคมอาเซียน

Abstract

The article have purpose 1) To study the essential skills of human resource in ASEAN and 2) To study the process in developing the essential skills of human resource in ASEAN. It found that the essential skills of human resource in ASEAN consist of 1) English language skills 2) Cultural skills 3) Functional competency 4) Personality skills and 5) Information technology skills and process in developing the essential skills of human resource in ASEAN consist of 4 process including 1) Identify the demand and need 2) plan and design 3) Implementation and 4) Control and evaluation.

Keyword: Human Resources Development, ASEAN

บทนำ

การเปิดการค้าเสรีในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือ AC ซึ่งประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในกลุ่มประเทศอาเซียน เมื่อมีการเปิดการค้าเสรีแรงงานฝีมือในประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนจะสามารถโยกย้ายกันได้ อย่างเสรี นอกจากนี้การลงทุนข้ามประเทศก็จะเป็นไปได้ง่าย และการแข่งขันระหว่างองค์กรก็จะสูงขึ้นสำหรับองค์กรที่เป็นองค์กรข้ามชาติจะไม่มีปัญหาอะไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แต่สำหรับองค์กรที่เป็นแบบประเทศไทยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการดูแลอย่างเร่งด่วน สิ่งแรกที่ต้องได้รับการพัฒนา คือ ทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีความพร้อมในการเปิดการค้าเสรีในกลุ่มประเทศอาเซียน สอง คือ กระบวนการทำงาน เพราะแต่ละฝ่ายจะต้องมีหน้าที่ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเอง และสาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานใช้ศักยภาพที่มีให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ (ศูนย์ข้อมูลความรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2555 : ออนไลน์) เพราะสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ละองค์กรจึงได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ระบบการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และความต้องการของแรงงานไม่มากนักน้อย ในยุคของการเปิดการค้าเสรี ในกลุ่มประเทศอาเซียนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการดำเนินงานขององค์กรในสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ กระแสสังคม กระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันยุคสมัยที่เดินหน้าไปอย่างรวดเร็ว (สุจิตรา ธนพันธ์, 2555 : 3-11)การพัฒนาทักษะที่จำเป็น และกระบวนการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ จึงมีความจำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้องค์กรทุกประเภทจึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมไปถึงเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการปฏิบัติงานในยุคประชาคมอาเซียน และเป็นการเตรียมความพร้อมองค์กรให้พร้อมรับมือกับคู่แข่งรายใหม่ที่เพิ่มมากขึ้นในการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (วิโรตม แก้วโกมินทวงษ์, 2557 : 105-106)

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียนต้องมีการวางแผนในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาไปอย่างมั่นคงในกลุ่มประชาคมอาเซียน เพื่อได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มประชาคมอาเซียน และเพื่อทราบกระบวนการ ในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน ตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมั่นคง

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน
2. เพื่อศึกษากระบวนการในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน
2. เพื่อทราบกระบวนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน
3. เพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็น และแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปต่อยอดธุรกิจขององค์กรให้มีความมั่นคง
4. เพื่อให้ผู้ที่สนใจศึกษานำความรู้ และนำไปพัฒนาเพื่อต่อยอดในอนาคตได้

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากคำนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสื่อไปถึงความหมาย และกรอบแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กรเป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรทั้งในด้านการดำเนินงาน รวมไปถึงการดำรงชีวิตในปัจจุบันทำให้เกิดการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

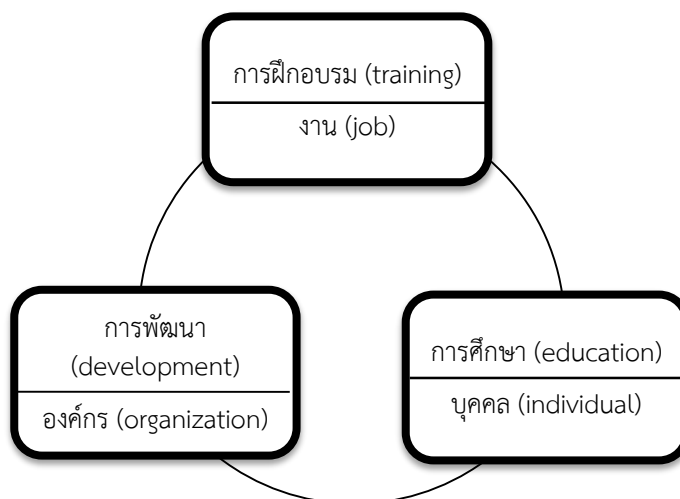
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญโดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ได้แก่ สจิติรา ธนานันท์ (2555 : 35-36) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยองค์กร เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและเพื่อเตรียมสำหรับงานในอนาคต อันจะส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการแข่งขันและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2557 : 19) ได้อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 2 ประการ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายอย่างแคบ คือ การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ (learning) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ประสบการณ์ใหม่ ๆ (experience) และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่ต้องการ สอดคล้องกับ Mondy and Noe (2005 : 5-6) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงการฝึกอบรมแต่ยังรวมถึง การวางแผนงานของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Werner and Desimonde (2006 : 5) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงชุดของกิจกรรมที่วางแผนเอาไว้ล่วงหน้า โดยองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็น เพื่อให้สามารถทำงานในปัจจุบัน และอนาคต สอดคล้องกับ วลัยพร สุขปลั่ง และคณะ (2558 : 91-92) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่องค์กรพัฒนาขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และเพิ่มระดับความสามารถให้กับบุคคลในองค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้ทั้งตัวบุคลากรและองค์กร และสอดคล้องกับ จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ (2556 : 138) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบุคลากรโดยองค์กรมีรูปแบบของการพัฒนาหลายรูปแบบด้วยกันไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม และการให้การศึกษา เป็นต้น รวมไปถึงเพื่อการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะอื่น ๆ (Others) (KASO) นอกจากนี้ผลลัพธ์ในด้านอื่น ๆ ก็ตามมา เช่น บุคลากรจะมีความรู้สึกว่าตนเองมีการพัฒนาซึ่งมีผลต่อการวางแผนงานอาชีพ (career planning) ของตนเอง

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เพิ่มศักยภาพของบุคลากรในด้านการดำเนินงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กรอบแนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนักวิชาการได้ให้ความสำคัญไว้ดังนี้

Leonard Nadler (1970, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557 : 141-143) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ โดยได้เสนอกรอบแนวคิดหรือตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแนดเลอร์

ที่มา : ปรับปรุงจาก Leonard Nadler, 1970 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557 : 142

จากตัวแบบกรอบแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแนดเลอร์ รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะจัดให้เหมาะสมกับสิ่งที่เป็นเป้าหมายหลักที่ต้องการพัฒนา ดังนี้

1. งาน (job) หมายถึง งานในปัจจุบัน (current or present job of the individual) ที่บุคลากรทำอยู่ถูกจัดไว้คู่กับการฝึกอบรม (training) ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานขณะนั้นมีความพร้อมในการทำงาน เช่น การฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยายการฝึกปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน (on-the-job training) การฝึกอบรมทางไกล (distance training)

2. ปัจเจกบุคคล (individual) การพัฒนาบุคคลโดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ในลักษณะให้การศึกษา (education) เป็นการสร้างการเรียนรู้ เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมายการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด (future but identified job of the individual) ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับงานหรือตำแหน่งใหม่ ๆ ในองค์กร

3. องค์กร (organization) การพัฒนา (development) หมายถึง การทำให้ดียิ่งขึ้นให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ในกรอบแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นไปยังตัวองค์กร เพื่อให้องค์กรปรับตัวอยู่ได้ในทุกสถานการณ์

ชมสุภัค ครุฑกะ (2554 : 64) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงความรู้ พฤติกรรม ความสามารถ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทาง ที่ดีขึ้น มีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จสูงสุดในคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของบุคคล และคุณภาพผลผลิต โดยให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือที่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนารายบุคคล จะช่วยเหลือบุคลากรโดยสร้างจุดแข็งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ทำให้จุดอ่อนหายไปสามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาองค์กร และทำให้เป้าหมายของบุคคลมีความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของตนเอง มีชีวิตดี ครอบครัวยดี สัมพันธภาพของชุมชนดีขึ้น ปัจจุบันการพัฒนารายบุคคลมุ่งให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ เพราะทุนมนุษย์ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

2. การพัฒนาอาชีพ ให้ความสำคัญกับความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน มีการกำหนดโครงสร้าง รวมไปถึงการวางแผนที่ตอบสนองงานของบุคลากร และปรับบทบาทของบุคลากรเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องสนับสนุนพนักงานแต่ละคนให้ก้าวหน้า โดยพัฒนาผ่านกระบวนการการเรียนรู้ทั้งคน และงานควบคู่กัน

3. การพัฒนาองค์กร ให้ความสำคัญกับโครงสร้างและหน้าที่ เป็นการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างสัมพันธภาพ เพื่อประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้เป็นพื้นฐานสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร รวมไปถึงองค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ดังนั้นโปรแกรมการฝึกอบรมจึงมุ่งสร้างศักยภาพของผู้เรียนรู้ให้เกิดทักษะใหม่ ๆ ในระดับที่องค์กรต้องการต่อไปในอนาคต คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม และวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการพัฒนา 3 ส่วน ดังนี้ 1) การพัฒนารายบุคคล เป็นการพัฒนาเพื่อให้บุคคลได้รับประสบการณ์ และการเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถของการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) การพัฒนาอาชีพ เป็นการนำกิจกรรม ที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถ รวมไปถึงการปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น และ 3) การพัฒนาองค์กร เป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้ และงานเข้าด้วยกัน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน

จากการศึกษาวรรณกรรมมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ กิตติพัฒน์ รัตนทับทิม และศุภณัฐ ทรัพย์นวิน (2559 : 7-12) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านภาษาอังกฤษ 2) ด้านวัฒนธรรม และ 3) สมรรถนะตามสายงาน กระบวนการทำงานที่มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการจัดสรรสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้สอดคล้องกับภารกิจอย่างเพียงพอ และทันสมัย โดยคำนึงถึงสภาพพื้นที่ในการปฏิบัติงานเสริมสร้างองค์ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นพื้นฐานให้แก่บุคลากรทุกหน่วยงาน

วรรณภา ลือกิตินันท์ (2558 : 19-35) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กรณีศึกษา บริษัทผลิตยางรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 1) ด้านภาษาอังกฤษ 2) สมรรถนะตามสายงาน 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านวัฒนธรรม และ 5) ด้านทัศนคติ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้ที่ต้องการหางานทำทราบถึงความรู้ ทักษะที่ขาดรวมไปถึงช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการกลั่นกรองความสามารถของบุคคลที่สมัครงานอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กร เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับสมรรถนะไปยังพนักงาน ตลอดจนต้องบูรณาการโมเดลสมรรถนะในทุก ๆ กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จำเนียร จวงตระกูล (2557 : 84-99) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศเกาหลีใต้พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านภาษาอังกฤษ 2) ด้านวัฒนธรรม และ 3) สมรรถนะตามสายงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเกาหลีใต้ เน้นเน้นการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานซึ่งมีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานที่รับผิดชอบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานคือกระทรวงแรงงาน จุดเด่นสำคัญ คือการปรับเปลี่ยน ตลอดจนปรับปรุงกฎหมาย และหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถทำได้โดยสะดวกทำให้เกิดความคล่องตัว ตอบสนองความต้องการของชาติได้ จุดเปลี่ยนที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเกาหลีใต้ คือการที่รัฐบาลกำลังเปลี่ยนค่านิยมของประชากรทั้งประเทศให้

เปลี่ยนมาเป็นความสำคัญแก่ประสบการณ์เหนือกว่าคุณวุฒิทางการศึกษา โดยส่งเสริมให้นักเรียนมัธยมปลายออกมาทำงานก่อนแล้วเลือกเรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัยในภายหลัง การจัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ เพื่อใช้ในการทดสอบ ตลอดจนการประเมินความสามารถของบุคคล รวมไปถึงการใช้มาตรการต่าง ๆ ทั้งด้านภาษี และสิ่งจูงใจต่าง ๆ แก่ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ถูกจุด เพราะประเทศขาดแคลนกำลังคนในระดับช่างเทคนิค ซึ่งเป็นระดับการศึกษาวิชาชีพจำนวนมาก ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรนั้นจากการศึกษากรณีของบริษัทซัมซุง พบว่า ดำเนินการเป็นไปตามหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือเน้นการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล

นรินทร์ จุลทรัพย์ (2557 : 43-58) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 1) ด้านภาษาอังกฤษ 2) ด้านวัฒนธรรม 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) สมรรถนะตามสายงาน 5) ด้านบุคลิกภาพ 6) ด้านทัศนคติ 7) ด้านสวัสดิการและความปลอดภัย และ 8) ด้านค่านิยม โดยมีแนวทางในการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม และการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียนจะต้องขับเคลื่อนโดยภาคีเครือข่ายการพัฒนาทั้งหน่วยงานภาครัฐ ครอบครัวยุวมชน สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีนโยบายรวมไปถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากรัฐบาลเป็นตัวกำหนดทิศทาง และให้การสนับสนุนภาคีเครือข่ายการพัฒนาจากทุกภาคส่วน

สุปัญญาต สุนทรนธ์ (2557 : 65-78) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 1) ด้านภาษาอังกฤษ 2) สมรรถนะตามสายงาน และ 3) ด้านบุคลิกภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาองค์กรในแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมไปถึงเป็นผู้นำด้านกลยุทธ์สามารถเข้าใจความคิดที่หลากหลายของผู้อื่นสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับพนักงาน การทำงานเป็นทีม มีความคิดเป็นระบบ การพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ จึงเป็นประโยชน์ในการ ต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ของประเทศไทยให้มีความพร้อมในการปรับตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อไปได้ในอนาคต

พวงมา กงเพชร และคณะ (2557 : 123-124) ได้ศึกษาเรื่อง การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความสำเร็จในการประกอบกิจการในสาธาณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการใช้ภาษา 2) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) ด้านวัฒนธรรม มีการจัดสรรสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้สอดคล้องกับภาษาภารกิจอย่างพอเพียงและทันสมัย โดยคำนึงสภาพพื้นที่ในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างองค์ความรู้และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

วิโรดม แก้วโกมินทวงศ์ (2557 : 103) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็น ต่อยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านภาษา 2) ด้านสมรรถนะตามสายงาน 3) ด้านวัฒนธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่าง มีประสิทธิภาพมีการจัดสรรสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้สอดคล้องกับภารกิจอย่างเพียงพอ และทันสมัยโดยคำนึงสภาพพื้นที่ในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างองค์ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ขึ้นพื้นฐาน ได้แก่ บุคลากรทุกหน่วยงาน

โชติชวีล พุกิจกาญจน์ (2556 : 33-43) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เชียงกลยุทธ์ พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชียงกลยุทธ์จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 1) ด้านภาษาอังกฤษ 2) ด้านวัฒนธรรม 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) ด้านบุคลิกภาพแนวทางในการพัฒนาควรจะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรแสดงเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรแสดง เป็นโอกาส อุปสรรคขององค์กร จากนั้นจึงนำมาสังเคราะห์เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กรเชื่อมไปสู่การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการกำหนดเป็นขอบเขต และระดับของการพัฒนา ดังนั้นจึงออกแบบการพัฒนา รวมไปถึงประเมินผลก่อนการพัฒนา แล้วดำเนินตามแผนที่วางไว้และเมื่อเสร็จสิ้นจะต้องมีการประเมินการพัฒนาทั้งเชิงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ในโอกาสต่อไป

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤตภา ล้อมลาวัลย์ (2556 : 168-173) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ด้านภาษาอังกฤษ

2) ด้านวัฒนธรรม 3) ด้านสวัสดิการและความปลอดภัย และ 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวทางการพัฒนาพนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะประสบผลสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์ต้องมีความคิด และรอบรู้ในความเป็นไปของโลกธุรกิจไม่เฉพาะภายในประเทศเท่านั้น ต้องรู้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ โดยต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการ ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นกำลังสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในอนาคต

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ และศุภวิวัฒนาการ วงศ์ธนะสุ (2556 : 43-50) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริย อำเภอกวางเนียง จังหวัดสงขลา พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ด้านภาษาอังกฤษ 2) ด้านวัฒนธรรม 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) ด้านบุคลิกภาพแนวทางใน การพัฒนาจัดทำเป็นแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า บุคลากรมีความรู้ คุณธรรม นวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ โดยมีเป้าประสงค์ว่าพนักงาน จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานมีความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัยมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลรู้จักการทำงานเป็นทีม มีมนุษย์สัมพันธ์อันดีต่อกัน มีสุขภาพอนามัยที่ดีมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความรักความสามัคคีสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และสุขภาพชีวิตที่ดี โดยกำเนิดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 2) กลยุทธ์การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการปฏิบัติงาน 3) กลยุทธ์การส่งเสริมความรู้และทักษะของงาน 4) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 5) กลยุทธ์การส่งการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม 6) กลยุทธ์การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมนุษย์สัมพันธ์ 7) กลยุทธ์การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย 8) กลยุทธ์การปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม 9) กลยุทธ์การทำงานอย่างมีความสุข และ 10) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการจัดสวัสดิการ

สุรินทร์ พิศสุวรรณ (2555 : 1-3) ได้ศึกษาเรื่อง ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอีก 10 ปีข้างหน้า พบว่า ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านภาษาอังกฤษ และ 2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาทักษะดังกล่าวเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพพอที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมของภาครัฐ เพื่อที่จะช่วยเหลือภาคธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ให้มีความพร้อมในการแข่งขันที่เกิดขึ้นในยุคของอาเซียนและโลกาภิวัตน์

ชมสุภัค ครุฑทะ (2554 : 68-69) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 1) ด้านภาษาอังกฤษ 2) ด้านวัฒนธรรม 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) สมรรถนะตามสายงาน โดยมีแนวทางในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) การกำหนดความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน ที่จำแนกตามความต้องการ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานหรือระดับปฏิบัติและระดับบุคคล เพื่อเชื่อมโยงความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าประเด็นสำคัญที่จะต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรสู่ประชาคมอาเซียน คือ สมรรถนะสากล ได้แก่ (1) ทักษะด้านภาษาอังกฤษ เป็นนโยบายหลักของความร่วมมือประชาคมอาเซียนที่เสนอให้ใช้ภาษาที่สองในการสื่อสารความหมายในกลุ่มประเทศอาเซียน ดังนั้น สมรรถนะด้านการใช้ภาษาอังกฤษจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับเยาวชนและประชาชนทั่วไปในการเสริมสร้างทักษะ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง (2) การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมจากแนวคิดหลักในประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนให้ความสำคัญด้านการทำนุบำรุง อนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมที่มีความจำเป็นที่เยาวชน รวมไปถึงประชาชนชาวไทยต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีส่งเสริมให้เรียนรู้ในบทบาททางสังคมต่างวัฒนธรรม สร้างความเอื้ออาทร รวมไปถึงจิตสำนึกในการธำรงรักษาศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของประเทศชาติ และประเทศในกลุ่มสมาชิกอาเซียน (3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้น ตลอดจนการสื่อสาร ปัจจุบันต้องยอมรับว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาททางสังคมเป็นอย่างมาก เนื่องจากความเป็นโลกาภิวัตน์โลกไร้พรมแดน จึงมีความจำเป็นอย่างสูงที่ประชาชนทุกกลุ่ม ทุกวัย ต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสืบค้นข้อมูล รวมไปถึงการสื่อสารให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน การศึกษา การพัฒนา และการติดต่อสื่อสารร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติ และประชาคมอาเซียน และ (4) สมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพของอาเซียนจากกลไกการเจรจาเปิดเสรีการค้าบริการในอาเซียน โดยเฉพาะ

กลุ่มสาขาวิชาชีพ 7 กลุ่มที่ได้กล่าวถึงข้างต้นมาตรฐานวิชาชีพ จึงเป็นตัวกำหนดความต้องการสมรรถนะด้านมาตรฐานวิชาชีพของอาเซียน เพื่อรองรับการให้บริการที่หลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อการยอมรับและได้รับความไว้วางใจในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนในฝีมือแรงงานของไทย 2) การสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน นอกจากจะศึกษานโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของประเทศควรมีการสำรวจความต้องการด้วยวิธีการอื่น ๆ เช่น สอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต รวมไปถึงประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งการใช้กระบวนการวิจัย เพื่อค้นหาความจำเป็นที่ต้องนำมาวางแผนพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่คุ้มค่ากับการลงทุน และ 3) การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการออกแบบกิจกรรมที่บูรณาการวิธีการที่หลากหลาย เช่น การบูรณาการทั้งวิธีการ การบรรยายการเล่าประสบการณ์ การลงมือปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน จึงจะสามารถถ่ายโอนความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการออกแบบกิจกรรมที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเช่น การมอบหมายงาน โครงการ การจัดทำสื่อผสมทางอิเล็กทรอนิกส์ การสืบค้นฐานข้อมูลความรู้ การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น โดยใช้แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสื่อสารยังรวมถึงการสร้างความเข้าใจการพัฒนาตนเองตามความต้องการ โดยเชื่อมโยงความต้องการขององค์กรกับความต้องการของบุคลากร อันจะนำมาสู่แรงจูงใจในการเรียนรู้ และสร้างโอกาสในการเติบโตในวิชาชีพที่สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียน

เสกสรร สนวน (2554 : 2-6) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธว่าด้วยอริยสัจ 4 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 1) ด้านวัฒนธรรม และ 2) ด้านค่านิยม โดยมีแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้มนุษย์ได้เข้าใจในกฎแห่งธรรมชาติสามารถนำไปปรับใช้ได้ในการดำเนินชีวิตได้ในทุกระดับ ทุกช่วง

วัย ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตการเลือกใช้แนวทางการพัฒนาจำเป็นต้องมองให้ลึกซึ้ง และเลือกใช้หลักการที่เหมาะสมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจะประสบผลสำเร็จตามมุ่งหวัง

สรุปได้ว่า ทักษะที่จำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรมีกระบวนการในการพัฒนาทักษะของตนเองมากขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ รวมไปถึงกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และความอยู่รอดขององค์กร เพื่อการเตรียมความพร้อมให้เข้ากับประชาคมอาเซียน สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาสรุปได้ตามตารางที่ 1 ประกอบด้วย ประเด็นที่สำคัญสำหรับทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะด้านภาษาอังกฤษ 2) ทักษะด้านวัฒนธรรม 3) ทักษะด้านสมรรถนะตามสายงาน 4) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) ทักษะด้านบุคลิกภาพ

กระบวนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน

กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดรูปแบบของกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้เรียนรู้ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

สุธินี ฤกษ์ขำ (2557 : 19-20) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

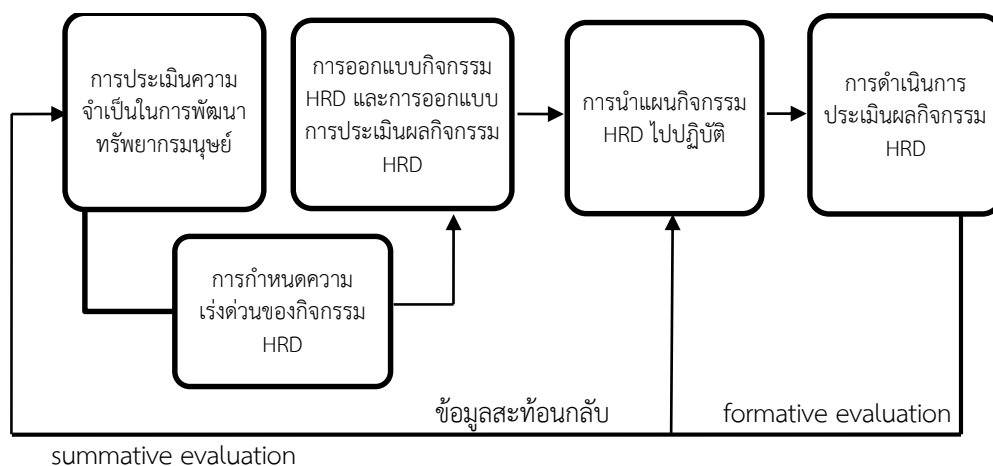
1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทุกองค์กรย่อมมีทรัพยากรจำกัดในการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถดำเนินทุกกิจกรรมได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนดความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวคือ สามารถเลือกดำเนินกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรก่อนเสมอ

2. เมื่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนดกิจกรรมที่จำเป็นต้องได้รับการดำเนินการอย่างเร่งด่วนได้แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การออกแบบกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดโครงการการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

3. การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวไปปฏิบัติจริง

4. การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงการจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ขั้นที่ 3) ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ และการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการประเมินความจำเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ (ขั้นที่ 1) ต่อไปในอนาคต ขั้นตอนทั้งหมดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน แสดงไว้ดังภาพที่ 2

	ขั้นที่ 1 : การประเมิน	ขั้นที่ 2 : การออกแบบ	ขั้นที่ 3 : การปฏิบัติ	ขั้นที่ 4 : การประเมิน	
ทักษะ	กิตติพัฒน์ รัตนทับทิม และศุภณัฐ ทรัพย์นา วรรณภา ลือกิตตินันท์ 2558 จำเนียร จวงตระกูล 2557 นรินทร์ จุลทรัพย์ 2557 สปีดลดา สุนทรนนท์ 2557 พวงผกา กงเพชร และคณะ 2557 วโรดม แก้วโกเมนพงษ์ 2557 โชติชวัล พิกิจภรณ์ 2556 ประวิศน์ มหัทธนนธ์กุล และกฤติกา ล้อมลา เสาวรัตน์ บลวงค์ และศุภณัฐพัฒนกร วงศ์ธนวล สรินทร์ พิศสุวรรณ 2555 ชมสภัต ครุฑกะ 2554 เสกสรร สนั่น 2554	รวม			
1. ทักษะด้านภาษาอังกฤษ	/	/	/	/	12
2. ทักษะด้านวัฒนธรรม	/	/	/	/	11
3. ทักษะด้านสมรรถนะตามสายงาน	/	/	/	/	8
4. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ			/	/	6
5. ทักษะด้านบุคลิกภาพ		/	/	/	5



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
ที่มา : ปรับปรุงจาก สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557 : 20

ชมสุภักดิ์ ครุฑทกะ (2554 : 65) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างจากระบบกระบวนการฝึกอบรม ที่เน้นการเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาองค์กรตลอดจนการเรียนรู้ ขององค์กร ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (identification of HRD needs) เป็นการระบุความต้องการความรู้ในการปรับปรุงพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความต้องการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากร 3 ระดับ คือ 1) ระดับองค์กร เป็นการระบุความต้องการความรู้ ความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร การระบุช่องว่าง และปัญหาในการปฏิบัติงานที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถขององค์กรในอนาคต และการระบุความต้องการในการเรียนรู้ เพื่อความพึงพอใจในงาน 2) ระดับหน่วยงานหรือระดับปฏิบัติการ เป็นการระบุความต้องการจากมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และการรายงานสารสนเทศ เช่น ระยะเวลา ความสูญเสีย และข้อร้องเรียนของลูกค้า รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้นำส่งปัจจัยการผลิต คณะกรรมการ เพื่อนร่วมงาน และผลการประเมิน 360 องศา และ 3) ระดับบุคคล เป็นการระบุความต้องการจากการประเมินคุณลักษณะ ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน และประเมินจากสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2. การออกแบบหรือการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (design of HRD intervention) โดยมีขั้นตอนในการออกแบบพัฒนาบุคลากร 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้ฐานความต้องการเรียนรู้ที่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้เรียนรู้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถ ที่ต้องการคืออะไร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยความชัดเจนในการระบุพฤติกรรมที่ต้องการ เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ข้อจำกัดของสถานที่ในการฝึกอบรม เช่น เครื่องมือ รวมไปถึงอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้กับผู้เรียนในการฝึกอบรม และความคาดหวังในมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ที่เหมาะสม ได้แก่ การวางแผนการศึกษา การใช้ e-learning, off-the-job external training, off-the-job internal training, on the job training และ self-development 3) เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม 4) สรุปลงเกี่ยวกับเนื้อหา วิธีการจัดกิจกรรม และสื่อ 5) เลือกสถานที่ในการฝึกอบรม ให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่าย รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรม และการจองสถานที่ตรงตามเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม และ 6) ประกันการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับองค์กรเป็นการประกันว่าการจัดกิจกรรมสนับสนุนประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. การดำเนินการตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (delivery of HRD intervention) มีวิธีการพิจารณาในการดำเนินการ 3 ประเด็น คือ 1) ผู้จำแนก (disseminator) คือ ผู้ที่ทำการพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาที่ตรงตามความเป็นจริง เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี และรูปแบบต่าง ๆ 2) ผู้สอนในชั้นเรียน คือ ผู้ที่พิจารณาความเหมาะสมในการจัด

กิจกรรมในชั้นเรียน เช่น การทำ workshop เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ และ 3) ผู้อำนวยการความสะดวก คือ ผู้ที่พิจารณาแหล่งการเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องการ เพื่อรักษาระดับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบต่าง ๆ

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (evaluation of HRD intervention) คือ การวัดผลกระทบจากการฝึกอบรม หรือการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคลในการปฏิบัติงานของบุคคล และส่งผลไปยังการประเมินถึงประสิทธิภาพในการฝึกอบรม เพื่ออธิบายผลลัพธ์จากการฝึกอบรม เพื่อประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การฝึกอบรมมากขึ้น และความต้องการในการพิจารณาต้นทุนการฝึกอบรม

Swanson and Holton (2009 : 24-25) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นการวิเคราะห์ (analyze) 2) ขั้นเสนอขออนุมัติ (propose) 3) ขั้นการออกแบบหรือจัดทำรายละเอียด (create) 4) ขั้นการนำไปปฏิบัติ (implement) และ 5) ขั้นการประเมินผล (assess)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการหลายท่านผู้ศึกษาสรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1. ความต้องการและความจำเป็น เป็นการระบุความต้องการขององค์กรที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 1) ทักษะด้านภาษาอังกฤษ 2) ทักษะด้านวัฒนธรรม 3) ทักษะด้านสมรรถนะตามสายงาน 4) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) ทักษะด้านบุคลิกภาพ เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าและทักษะความสามารถของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การออกแบบและการวางแผน เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเลือกใช้กลยุทธ์การฝึกอบรม รวมไปถึงการเรียนรู้ที่เหมาะสม เป็นวิธีการพัฒนาและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา ดนัย เทียนพุด (2542, อ้างถึงใน ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557 : 44-45) ได้กล่าวว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 1) การฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เพื่อเสริมทักษะและการแก้ไขปัญหาในงานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน วัสดุอุปกรณ์การทำงาน วารระบบงานใหม่ หรือบรรจุพนักงานใหม่ 2) การศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งปลูกฝังทักษะความสามารถของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานในอนาคต เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การโยกย้ายงาน การขยายขอบเขตงาน และ 3) การพัฒนา เป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าของบุคลากรในอนาคต เตรียมความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร

3. การดำเนินการตามแผน เป็นกระบวนการหรือการดำเนินการตามแผน เพื่อให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมและการทดสอบกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของงาน โดยใช้แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงการกำหนดระยะเวลาตามความเหมาะสมของทักษะแต่ละด้าน สมคิด บางโม (2553 : 19-21) ได้กล่าวว่า การดำเนินการตามกิจกรรมจะต้องบริหารโครงการเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะการเตรียมการก่อนการจัดกิจกรรม 2) ระยะการจัดกิจกรรม ต้องกำหนดวันเวลาที่ชัดเจนตั้งแต่วันแรกของการจัดกิจกรรมจนถึงวันสิ้นสุดของการจัดกิจกรรม และ 3) ระยะหลังการจัดกิจกรรม เพื่อให้การจัดกิจกรรมดำเนินงานไปอย่างราบรื่น

4. การควบคุมและการประเมินผล เป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมหรือประเมินว่ากิจกรรมนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ (2557 : 54) ได้กล่าวว่า การจัดกิจกรรมจะส่งผลกระทบต่อเมื่อผลผลิตขององค์กรสูงขึ้น จึงควรมีการวัดและประเมินผลของการจัดกิจกรรมว่าเป็นอย่างไร โดยทั่วไปรูปแบบของการประเมินผลจะมีอยู่ 3 ระดับ คือ 1) reaction คือ การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมกิจกรรมว่ามีความคิดเห็นอย่างไร 2) behavior เป็นการพิจารณาว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้อะไรบ้างจากหลักสูตร โดยดูจากเป้าหมายของการจัดกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ และ 3) results เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบโดยรวมของการจัดกิจกรรมที่มีต่อองค์กร

สรุป

จากการศึกษาการเปิดการค้าเสรีในกลุ่มประเทศอาเซียน ประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในประเทศกลุ่มอาเซียนซึ่งการเปิดการค้าเสรีทำให้แรงงานฝีมือในประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนจะสามารถโยกย้ายกันได้อย่างเสรี นอกจากนี้การลงทุนข้ามประเทศก็จะเป็นไปได้ง่าย และการแข่งขันระหว่างองค์กรก็จะสูงขึ้น สำหรับองค์กรที่เป็นองค์กรข้ามชาติจะไม่มีปัญหาใดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แต่สำหรับองค์กรที่เป็นแบบประเทศไทยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนา จากการศึกษาพบว่า ทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน คือ 1) ทักษะด้านภาษาอังกฤษ 2) ทักษะด้านวัฒนธรรม 3) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ทักษะด้านสมรรถนะตามสายงาน และ 5) ทักษะด้านบุคลิกภาพ ทักษะทั้งหมดนี้ล้วนแต่เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในองค์กร และกระบวนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียนที่จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์กรต้องระบุความจำเป็นในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร การออกแบบหรือวางแผน การดำเนินการตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินซึ่งต้องตรวจสอบได้จากการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร หรือจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมิน กระบวนการดังกล่าวก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน ทำให้องค์กรดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำไปพัฒนาเพื่อต่อยอดในอนาคตได้

บรรณานุกรม

- กิตติพัฒน์ รัตทัตติ และศุภณัฐ ทรัพย์นาวิณ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสงคราม**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2559.
- จตุรงค์ ศรีวงศ์วรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2556.
- จำเนียร จวงตระกูล. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศเกาหลีใต้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557.
- ชมสุภักดิ์ ครุฑทะ. “ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน.” **วารสารวิชาการศิลปะศาสตร์ประยุกต์**. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2554): 64-69.
- ชุดิภาณูจน์ ศรีวิบูลย์. **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สายธุรกิจโรงพิมพ์, 2557.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. “กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2556): 33-43.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน.” **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ**. 14, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2557): 43-58.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ล้อมลาวัลย์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2556.
- พวงผกา กงเพชร. ดาวใจ ศรีลัมภ์, และปิยรัตน์ ลีระมสัน. **การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความสำเร็จในการประกอบกิจการในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2557.
- วรรณภา ลือกิตินันท์. “การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัทผลิตยางรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง,” **วารสารวิทยาการจัดการ**. 32, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 19-35.
- วโรดม แก้วโกมินทวงษ์. **สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อยุคประชาคมอาเซียน**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2557.
- วลัยพร สุขปลั่ง, อุดุลยเดช ต้นแก้ว, อัญญาณี อดทน, อนันต์ สุนทรามธากุล, มาลีณี ศรีไมตรี, โชคมามาศ พลศรี, วิรินดา สุทธิพร, ศุภกัญญา เกษมสุข และวิภาดา เกษตรเอี่ยม. **องค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. อุบลราชธานี:

- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2558.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- ศุภวัฒน์นกร วงศ์ธนาสุ และเสาวรัตน์ บุญวงศ์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริยง อ.คานเนียง จ.สงขลา**. บทความวิจัยเสนอในการประชุมมหาดใหญ่วิชาการครั้งที่ 4 ; 10 พฤษภาคม 2556 ; สงขลา.
- ศูนย์ข้อมูลความรู้ประชาคมเศรษฐกิจ, สำนักงาน. **การบริหารงานบุคคลเมื่อเข้าสู่ AEC ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**. (ออนไลน์) 2555 (อ้างเมื่อ 15 พฤษภาคม 2555). จาก <http://www.thai-aec.com/161>
- สมคิด บางโม. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2553.
- สุจิตรา ธนานันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2555.
- สุจินี ฤกษ์ขำ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- สุปัญญาดา สุนทรนนท์. “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกิจการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร.” **วารสารวิชาการ**. 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2557): 65-78.
- สุรติ กาญจนกุลุชร. **แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่งยดให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อการจัดการป่าไม้**. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาการป่าไม้, 2557.
- สุรินทร์ พิศสุวรรณ. **ทิศทางกรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอีก 10 ปีข้างหน้า**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555.
- เสกสรร สนว. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ว่าด้วยอริยสัจ 4**. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 2554.
- Moday, R.W. and Noe, R. M. **Human Resource Management**. 9th ed. Super Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
- Swanson, R.A., and Holton, E.F. **Foundations of Human Resource Development**. 2nd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher. Inc, 2009.
- Werner, J.M., and Desimone, R.L. **Human Resource Development**. 5th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2006.