

เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน
ในกรุงเทพมหานคร

นางสายสุนีย์ อัสวประเทืองกุล

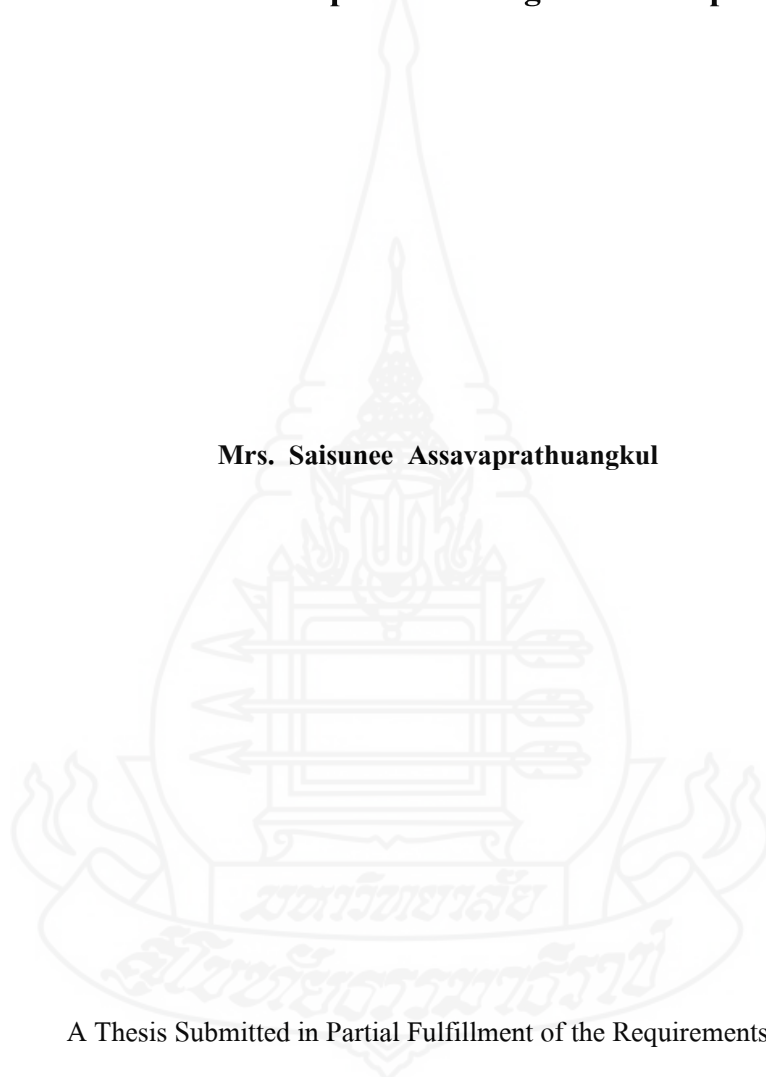


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Comparison of Human Resource Development Strategy
of Private Hospital in Bangkok Metropolis**

Mrs. Saisunee Assavaprathuangkul



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์ เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน
ในกรุงเทพมหานคร

ชื่อและนามสกุล นางสาวสุนีย์ อัสวประเทืองกุล

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ธนวิบูลย์ชัย

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์สมชาย หิรัญกิตติ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ธนวิบูลย์ชัย)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนใน

กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย นางสาวสุนีย์ อัสวประเทืองกุล **รหัสนักศึกษา** 2493002311 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ธนวิบูลย์ชัย

ปีการศึกษา 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และ (2) เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 301 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 172 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบจัดประเภท เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า (1) การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ในกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมทั้งรายด้าน และขนาดของโรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับการใช้กลยุทธ์รายด้านจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกอบรม การพัฒนาตนเองและการศึกษา ส่วนขนาดของโรงพยาบาลเอกชนคือ ขนาดใหญ่ กลางและเล็ก ตามลำดับ สำหรับด้านการฝึกอบรมพบว่า โรงพยาบาลทุกขนาดมีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ด้านการพัฒนาตนเองพบว่า โรงพยาบาลขนาดใหญ่และเล็กมีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุด คือ มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร ขณะที่โรงพยาบาลขนาดกลางมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน และด้านการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลขนาดกลางและเล็กมีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน ขณะที่โรงพยาบาลขนาดใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรปรับตำแหน่งตามวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น และ (2) การเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า โรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน โดยโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีการใช้กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมมากกว่าโรงพยาบาลขนาดกลาง และขนาดเล็ก และโรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้กลยุทธ์ด้านการพัฒนาตนเองมากกว่าโรงพยาบาลขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร

Thesis title: Comparison of Human Resource Development Strategy of Private Hospital
in Bangkok Metropolis

Researcher: Mrs. Saisunee Assavaprathuangkul; **ID:** 2493002311; **Degree:** Master of Business
Administration; **Thesis advisors:** (1) Sritana Boonyasait, Associate Professor; (2) Dr. Jintana Thanavibulchai,
Associate Professor; **Academic year:** 2010

Abstract

The purposes of this research were: (1) to study the using of human resource development strategy in training, education and personal development of small, medium and large private hospitals in Bangkok Metropolis; and (2) to compare the using of human resource development strategy in training, education and personal development of small, medium and large private hospitals in Bangkok Metropolis.

This research was the survey research. The population was 301 administrators who used the human resource development strategy in private hospitals in Bangkok Metropolis. The sample group consisted of 172 administrators from stratified random sampling. The research tool was questionnaire and the data were analyzed as percentage, means, standard deviation, one-way analysis of variance, and least significant difference test.

The research findings showed that : (1) the using of overall human resource development strategy in training, education and personal development of small, medium and large private hospitals in Bangkok Metropolis was at the moderate level for training, education, personal development and hospital size. The using of strategy by strategic aspect was training, personal development and education respectively; and by hospital size was large, medium and small size respectively. In addition, the strategy in training which all hospital size used at the highest level was the orientation for new staff. The strategy in personal development which the large and small hospitals used at the high level was the conference for discussions among staff while the medium hospitals used the activities to create positive work attitude. The strategy in education which the medium and small hospitals used at the high level was the supporting of their personnel to use the knowledge obtained from the study in their performance while large hospitals supported their personnel to have promotion by higher education; and (2) the comparison of the using of human resource development strategy was found that the small, medium and large private hospitals in Bangkok Metropolis had the difference in using of human resource development strategy in training and personal development. Large private hospitals used the strategy in training more than medium and small private hospitals. Large and medium private hospitals used the strategy in personal development more than small private hospitals by the statistically significance at 0.05 level.

Keywords: Human resource development, Strategy, Private hospital, Bangkok Metropolis

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จินตนา ธนวิบูลย์ชัย ซึ่งให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และให้กำลังใจ ในการทำวิจัยด้วยความเมตตาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัย มีโอกาสได้เรียนรู้ และเพิ่มประสบการณ์ในงานวิทยานิพนธ์มากขึ้น ขอขอบคุณ คุณจักรพันธ์ จันทรัมย์ คุณพงศธร ทิมเจริญ และคุณมณฑนา รักษาชาติ ซึ่งกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ทำให้ได้แบบสอบถามใช้ในการทำวิทยานิพนธ์นี้

ขอขอบคุณผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยนี้เป็นอย่างดี ทำให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สายสุนีย์ อัสวประเทืองกุล

มิถุนายน 2554



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	30
ข้อมูลทั่วไปและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน	78
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	93
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	102
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	102
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	104
การเก็บรวบรวมข้อมูล	106
การวิเคราะห์ข้อมูล	106

สารบัญ (ต่อ)

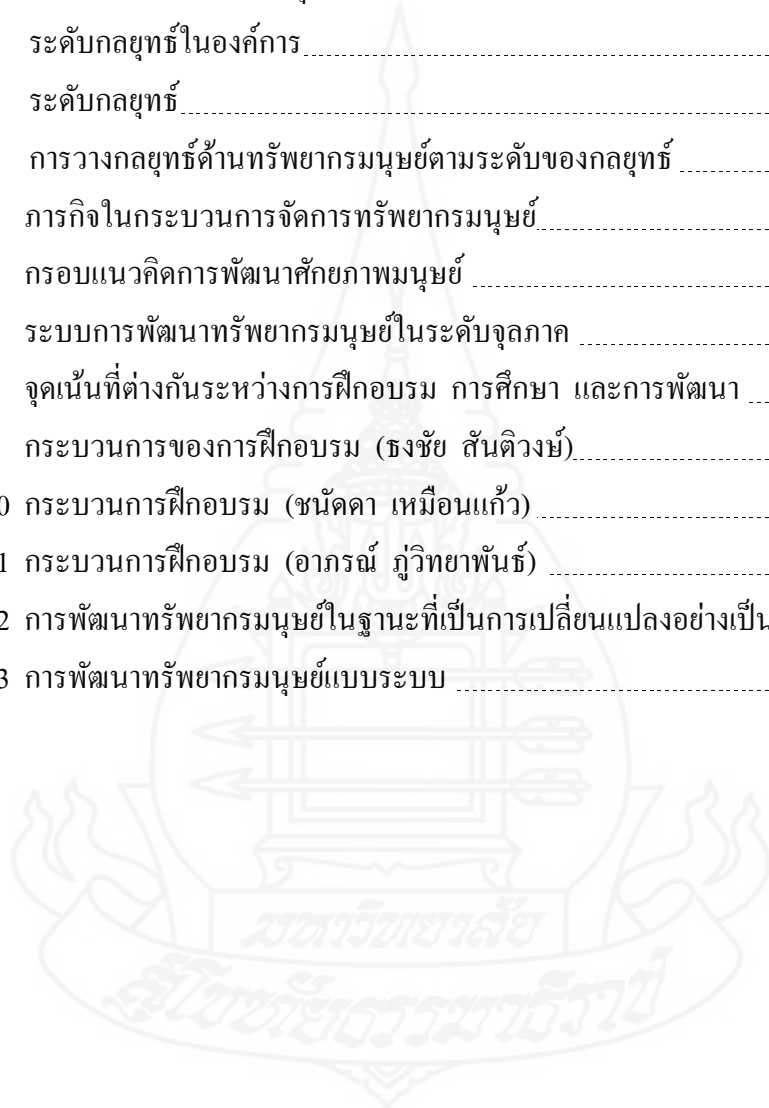
	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	108
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล	109
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์บริการพยาบาล เอกชนในกรุงเทพมหานคร และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศูนย์บริการ เอกชนในกรุงเทพมหานคร 111	111
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์บริการ พยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล	125
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	127
สรุปการวิจัย	127
อภิปรายผล	131
ข้อเสนอแนะ	135
บรรณานุกรม	137
ภาคผนวก	147
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	148
ข แบบสอบถาม	150
ค การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์ บริการพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานครเป็นรายข้อ และรายคู่.....	157
ง รายชื่อโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร	172
ประวัติผู้วิจัย	174

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนโรงพยาบาล จำนวนประชากร และสัดส่วน	103
ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	104
ตารางที่ 4.1 จำนวน และค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร	109
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้กลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก ในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายด้าน	111
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้กลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดกลาง ในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายด้าน	115
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้กลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายด้าน	119
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้กลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม	122
ตารางที่ 4.6 จำนวนและค่าร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร	124
ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาด ของโรงพยาบาลเอกชน	125
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในด้านการฝึกอบรมเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของ โรงพยาบาลเอกชน	126
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในด้านการพัฒนาตนเองเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาด ของโรงพยาบาลเอกชน	126

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์	10
ภาพที่ 2.2 ระดับกลยุทธ์ในองค์การ	15
ภาพที่ 2.3 ระดับกลยุทธ์	16
ภาพที่ 2.4 การวางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ตามระดับของกลยุทธ์	19
ภาพที่ 2.5 การกิจในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	23
ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์	36
ภาพที่ 2.7 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค	37
ภาพที่ 2.8 จุดเน้นที่ต่างกันระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา	39
ภาพที่ 2.9 กระบวนการของการฝึกอบรม (ธงชัย สันติวงษ์)	43
ภาพที่ 2.10 กระบวนการฝึกอบรม (ชนัดดา เหมือนแก้ว)	46
ภาพที่ 2.11 กระบวนการฝึกอบรม (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์)	46
ภาพที่ 2.12 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ	77
ภาพที่ 2.13 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ	78



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากคนหรือบุคลากรนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมโทรมได้ องค์กรต้องการคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร โดยบุคลากรต้องมีความรู้และคุณสมบัติตามที่ องค์กรต้องการ แต่การที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริการ และการปฏิบัติงานนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานมากยิ่งขึ้น (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ 2550: 11-9) ซึ่ง สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ประเทศไทย ยังคงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการ พัฒนาประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้มีภูมิคุ้มกัน พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยยังคงยึดวิสัยทัศน์ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็น แนวปฏิบัติในการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ต่อเนื่อง จากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 และให้ความสำคัญต่อการรวมพลังสังคมจาก ทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมดำเนินการในทุกขั้นตอนของแผนฯ พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนอย่าง ต่อเนื่อง กำหนดขึ้นบนพื้นฐานการเสริมสร้างทุนของประเทศทั้งทุนทางสังคม ทุนเศรษฐกิจ และ ทุน เพื่อมุ่งสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” ดังนั้นยุทธศาสตร์การพัฒนาคนและสังคมไทยจึงให้ ความสำคัญลำดับสูงกับการพัฒนาคุณภาพคน เนื่องจากคนเป็นทั้งเป้าหมายสุดท้ายที่จะได้รับ ผลประโยชน์และผลกระทบจากการพัฒนา ขณะเดียวกันเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อ ไปสู่ เป้าประสงค์ที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุลทั้งจิตใจ ร่างกาย ความรู้และทักษะความสามารถ เพื่อให้เทียบพร้อมทั้งด้านคุณธรรมและความรู้ซึ่งจะนำไปสู่การคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล รอบคอบและระมัดระวัง ด้วยจิตสำนึกในศีลธรรมและคุณธรรม ทำให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถตัดสินใจโดยใช้หลักความพอประมาณในการดำเนินชีวิตอย่างมี จริยธรรม ชื่อสัตย์สุจริต อดทนขยันหมั่นเพียร อันจะเป็นภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีให้คนพร้อมเผชิญต่อ

การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีและมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม อยู่ในครอบครัวที่อบอุ่นและสังคมที่สงบสันติสุข ขณะเดียวกันเป็นพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนา เศรษฐกิจให้มีคุณภาพ มีเสถียรภาพและเป็นธรรม รวมทั้งการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานการดำรงชีวิตและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน นำไปสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2550)

สำหรับโรงพยาบาลเอกชนเป็นสถานบริการด้านสุขภาพที่มีบริการแก่ผู้ป่วย ผู้รับบริการในด้านการส่งเสริมสุขภาพ ด้านการรักษาพยาบาล ด้านการฟื้นฟูสภาพร่างกายและ จิตใจ โดยบุคลากรที่มีคุณภาพ (ประพิณ วัฒนกิจ 2546: 2) ซึ่งผู้บริโภคมักมีภาพลักษณ์ของ โรงพยาบาลเอกชนว่าเป็นสถานพยาบาลที่มีความทันสมัยและคุณภาพสูงกว่าโรงพยาบาลของรัฐ โดยพิจารณาจากคุณภาพโดยเฉลี่ยของการบริการที่ผู้ป่วยได้รับ ขณะที่บุคลากรทางการแพทย์จะ เห็นพ้องต้องกันว่าคุณภาพของโรงพยาบาลเอกชนในหลายด้านยังไม่ทัดเทียมโรงพยาบาลของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพของแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ย่อมมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย เช่นกัน (วิโรจน์ ฅ ระนอง 2541: 8) และจากสถานะเศรษฐกิจที่ยังขาดความมั่นคง ประกอบกับ รัฐบาลมีนโยบายหลักประกันสุขภาพ 30 บาทรักษาทุกโรค ระบบประกันสังคม นโยบาย พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคที่ประสบภัยจากรถยนต์ ทำให้ประชาชนมีหลักประกันสุขภาพหลายด้าน จึงทำให้การเลือกใช้บริการในโรงพยาบาลเอกชนลดลง ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันโดยรวมทวีความ รุนแรงมากขึ้น (กนกพร สุทธิกาญจน์ 2547:20) อีกทั้งจากการที่โรงพยาบาลเอกชนมีแนวโน้มการ ขยายตัวเพิ่มขึ้นทำให้เกิดปัญหาการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งนี้เพราะสถานพยาบาลมีมากแต่ผู้ใช้บริการ มีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะผู้ที่มีอำนาจซื้อ ดังนั้นโรงพยาบาลเอกชนจึงต้องมีการบริหารและบริการ ในเชิงธุรกิจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและสร้างความประทับใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ และขณะเดียวกันธุรกิจต้องมีกำไรเพียงพอที่จะสามารถประกอบกิจการต่อไปได้ ซึ่งการดำเนินงาน ของโรงพยาบาลเอกชนได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการของธุรกิจบริการมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งการพัฒนาคุณภาพด้านการให้บริการเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนา คุณภาพด้านการให้บริการในทุกๆ ด้าน เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์เกิดความพึงพอใจ สูงสุด (ศศิวิมล สันติเวชกุล 2540: บทคัดย่อ) โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วน ในการพัฒนาการให้บริการเป็นอย่างยิ่ง

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลเอกชนมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างมากตาม ความก้าวหน้าและความจำเป็น ซึ่งต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญหลายอย่าง โดยเฉพาะคนนับว่าเป็น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด โดยองค์การสามารถใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้หลายรูปแบบ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ 2550: 11-35) สำหรับกลยุทธ์ที่สำคัญที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป 3 กลยุทธ์ ได้แก่

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม มุ่งที่จะให้เนื้อหาสาระเกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีแก่นุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ตรงกับความต้องการด้วยความรวดเร็ว โดยมีวัตถุประสงค์ ขอบเขตของเนื้อหาสาระ หลักสูตร เวลา วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการ และเทคนิค สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม การจัดสภาพแวดล้อม การบริหารโครงการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และปรัชญาของธุรกิจหรือองค์การ ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา เป็นกระบวนการที่พยายามทำให้นุคคลพัฒนาด้านความสามารถ ความคิด ทักษะ และพฤติกรรมต่างๆ ที่เหมาะสม และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเองมุ่งให้มนุษย์เอาตัวรอด และมุ่งที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่บุคคลมีข้อบกพร่องอยู่ หรือมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมไปสู่พฤติกรรมที่สังคม เพื่อนร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องยอมรับได้ การพัฒนาตนเองเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า และสามารถปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในสังคมได้ต่อไป โดยยึดหลักการพื้นฐานที่ทำให้มนุษย์ต้องมีแนวคิด ก่อนที่จะมีการพัฒนาคนอื่นจะต้องพัฒนาตนเองก่อน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคคลจะต้องได้รับการพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเพิ่มศักยภาพที่พร้อมอยู่เสมอ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ 2550: 11-35, 11-41, 11-43)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามภาวะเศรษฐกิจโลกที่เกิดจากอิทธิพลของวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น และมีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามยุคสมัย (เซาวิ์ โรจนแสง 2551: 1-7) ในขณะเดียวกันขนาดขององค์การก็มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และขนาดขององค์การที่แตกต่างกันมีผลต่อโครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานที่แตกต่างทำให้ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีบุคลากรจำนวนมาก มีความคล่องตัวน้อย การปรับตัวล่าช้า มีความต้องการประสานงานและการจัดการที่มากกว่า องค์การขนาดเล็ก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2541: 253) นอกจากนี้ Katz and Kahn (1978) ได้ศึกษาพบว่า ขนาดขององค์การที่แตกต่างกันจะทำให้ผลผลิตและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การแตกต่างกัน เช่นเดียวกับโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาดแตกต่างกันย่อมมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันไป ทำให้ได้ผลผลิตและประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

โรงพยาบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานครซึ่งอาจแตกต่างกันตามขนาดของโรงพยาบาล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในขนาดต่างๆ และทำให้สามารถนำมาพัฒนา ปรับปรุง และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้นตรงตามเป้าหมายในการพัฒนาให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของโรงพยาบาล เพื่อให้ผลประกอบการของโรงพยาบาลเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศซึ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางและมีการกำหนดภาพลักษณ์สุขภาพของคนไทยที่พึงประสงค์

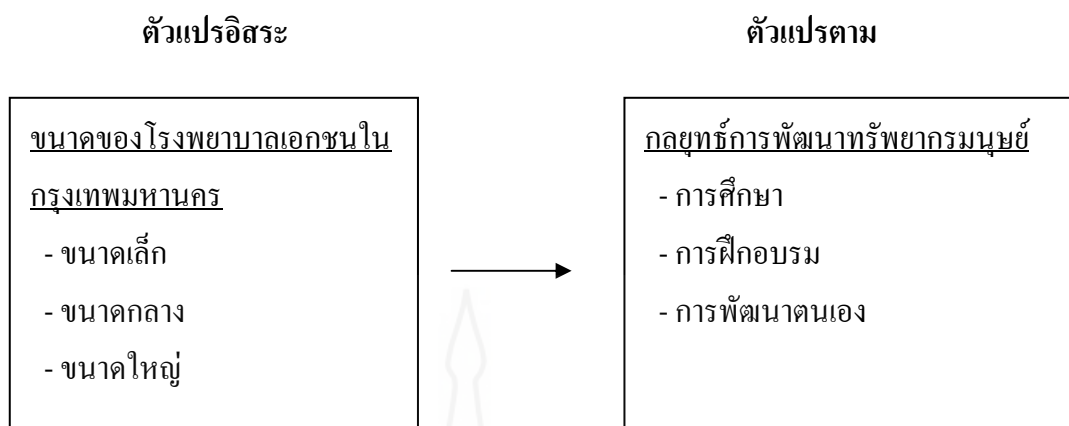
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี หลักการ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRD) ของ Leonard Nadler ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเอง โดยการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวอาจมีความแตกต่างกันตามขนาดของโรงพยาบาล แบ่งออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ซึ่งสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่แตกต่างกัน

4.2 การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่แตกต่างกัน

4.3 การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาวิจัยคือ ผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 301 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบจัดประเภท (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงพยาบาลได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 172 คน

5.2 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ เดือน กรกฎาคม 2552 - มีนาคม 2554

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ คือ ขนาดของโรงพยาบาล เอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกเป็นขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ และตัวแปรตาม คือ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเอง

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางในการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

6.2 การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรของโรงพยาบาล เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาลเอกชน โดยมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดแผนฝึกอบรม การดำเนินการตามแผน และการติดตามประเมินผล

6.3 การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อการเรียนรู้และสร้างความมั่นใจในการดำเนินการ เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมกับความต้องการของโรงพยาบาลเอกชนในอนาคต เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาลเอกชน

6.4 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาตนเองจากโรงพยาบาลเอกชน เพื่อให้บุคลากรปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และมีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาลเอกชน

6.5 โรงพยาบาลเอกชน หมายถึง สถานพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานครที่ดำเนินงานโดยภาคเอกชนและสามารถรับผู้ป่วยไว้ค้างคืนโดยมีจำนวนเตียงตั้งแต่ 31 เตียงขึ้นไป แบ่งเป็น 3 ขนาด ได้แก่

- โรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก (31-120 เตียง)
- โรงพยาบาลเอกชนขนาดกลาง (121-250 เตียง)
- โรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ (251 เตียงขึ้นไป)

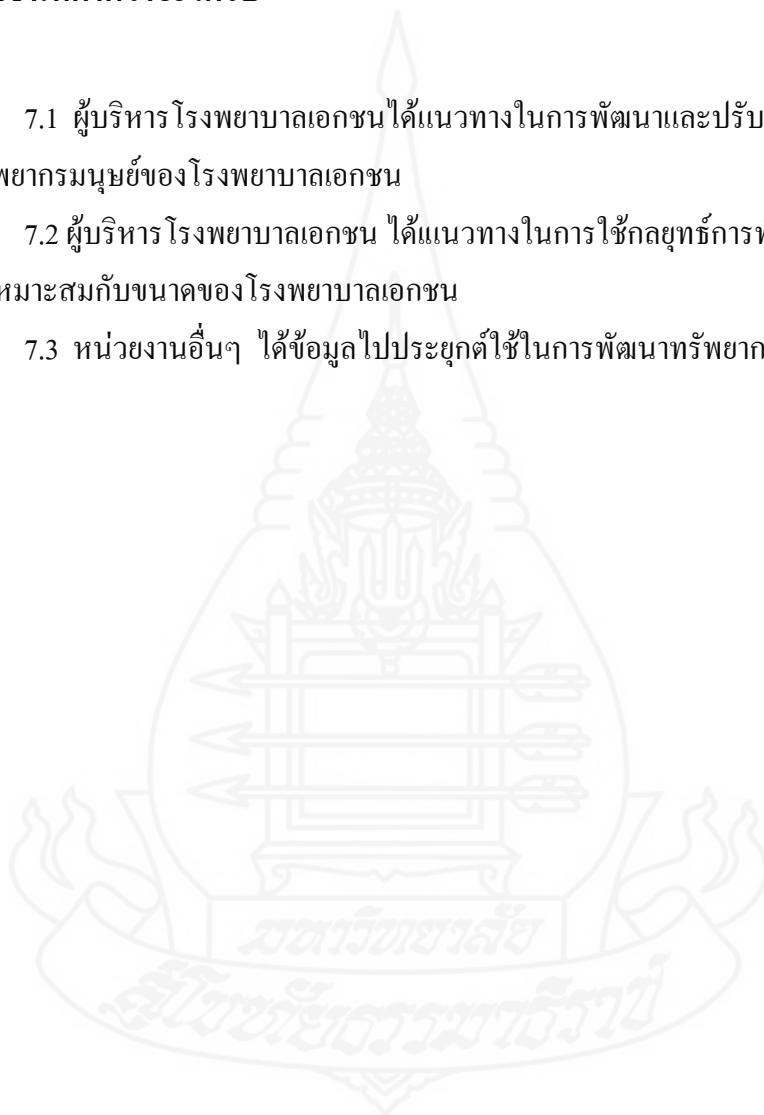
6.6 ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้บริหารแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนได้แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน

7.2 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชน ได้แนวทางในการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับขนาดของโรงพยาบาลเอกชน

7.3 หน่วยงานอื่นๆ ได้ข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ข้อมูลทั่วไปและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารและการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของทุกองค์การจึงได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ความหมายของกลยุทธ์ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ระดับของกลยุทธ์ และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” (Strategy) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

มัลลิกา ตันสอน และฉัตรยาพร เสมอใจ (2545: 15) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนรวมขององค์การ ซึ่งบูรณาการและเชื่อมโยงข้อได้เปรียบในด้านต่างๆ ของธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนงานเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับลดจุดด้อยหรือข้อจำกัด ซึ่งจะทำได้ทั้งการอยู่รอดและเติบโตภายใต้การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 154) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด ที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือวิธีที่ชาญฉลาดที่ผู้บริหารคิดได้ ซึ่งวิธีดังกล่าวนี้จะเป็นวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงสุดจนบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

กรีติ ยศยิ่งยง (2549: 119) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือกที่จะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือเป็นรูปแบบของการตัดสินใจและการปฏิบัติการบางอย่างที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ธนชัย ยมจินดา (2550: 11) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากรโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Certo and Peter (1991: 17) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Pitts and Lei (อ้างถึงในเซาว์ โรจนแสง 2544: 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (Ideas) แผนงาน(Plans) และการกระทำ(Actions)ต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่งกัน กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งกัน

Luecke and Collis (อ้างถึงในจักร ดิงศรัทธี 2551: 8) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์

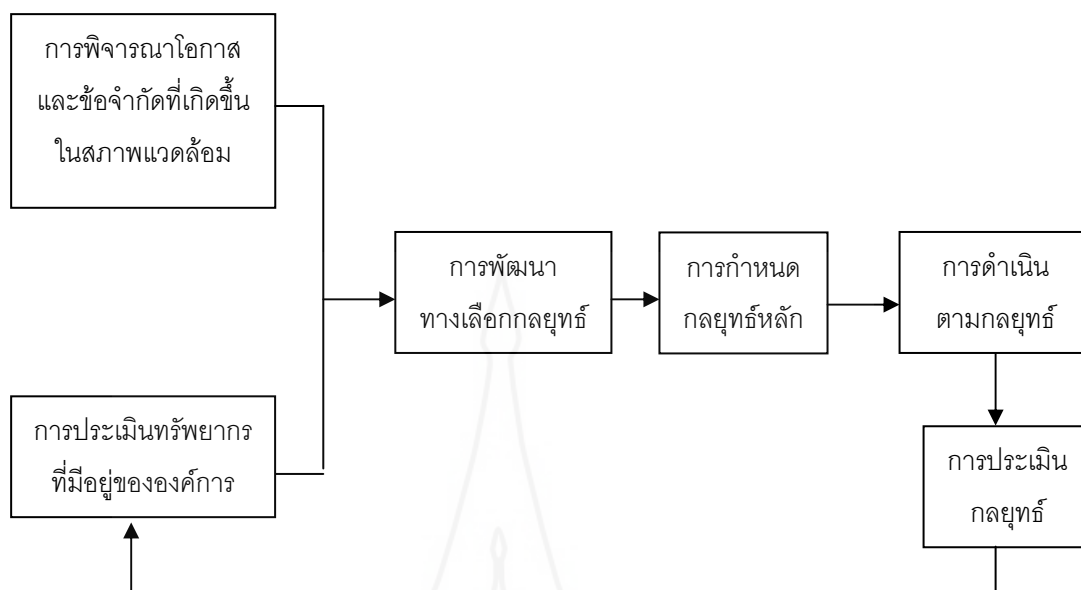
Ireland and others (2009: 4) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีปฏิบัติที่สร้างความสามารถที่แตกต่างและได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.2 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรทั่วไปมีหลายรูปแบบ ซึ่งมีขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป โดยนักวิชาการได้จัดรูปแบบหรือขั้นตอนการดำเนินการไว้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 :185-187) กล่าวว่า กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.1 กล่าวคือ



ภาพที่ 2.1 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 186)

1. การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด คือ การตรวจสอบพิจารณาให้ทราบถึงโอกาสและข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งสิ่งที่ต้องทำก็คือ การต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องทั้งหมดทุกอย่าง นับตั้งแต่นโยบายของบริษัทและสถานะการแข่งขันต่างๆ จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่จะเป็นโอกาสและสิ่งที่จะเป็นข้อจำกัดด้วยพร้อมกัน ซึ่งในขั้นตอนนี้สิ่งที่จำเป็นต้องทำก็คือ ต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และประเมินต่อไปถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มากแต่จะกระทบต่อองค์กรเพียงเล็กน้อยก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงขององค์กรมีไม่มากนัก ในทางตรงข้ามถ้าหากเหตุการณ์ใดมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้มากพอประมาณหรือขนาดปานกลาง แต่จะมีผลกระทบต่อองค์กรได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงต้องมีมากด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึง สิ่งควบคู่กันและต้องทำพร้อมกัน อีกด้านหนึ่งก็คือ การต้องประเมินถึงความเข้มแข็งและอ่อนแอของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร โดยต้องดูว่า จุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร ทั้งในด้านการขายและการตลาด การผลิต บุคลากรที่มีอยู่และอื่นๆ กลยุทธ์ที่คืบหน้าย่อมต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากข้อดีขององค์กรที่มีอยู่และในเวลาเดียวกันก็ต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้มีเหลือน้อยที่สุดด้วย

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณา ร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้ก็โดยวิธีพยายามจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือเป็นผลดีต่อการทำงานของกิจการมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ สำหรับกิจการที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันมานั้นย่อมเป็นที่แน่นอนว่าทางเลือกที่ง่ายที่สุดคือ การดำเนินกิจการที่ทำอยู่ให้ต่อเนื่องไปเหมือนเช่นที่เคยทำมา แต่ในความเป็นจริงแล้ววิธีนี้จะได้ก็เฉพาะสำหรับช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ในทุกวันนี้กิจการส่วนมากต่างต้องการปรับหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม มักจะเกิดขึ้นบ่อยๆ มิได้ขาดระยะ ดังนั้นจึงเป็นการจำเป็นยิ่งที่จำเป็นต้องมีการคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ที่ทันสมัยขึ้นมาเพื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่ใช้เดิม เพื่อสำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานและการทำงานด้านต่างๆ ต่อไป ในขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์นี้ นับว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการต้องคิดสร้างสรรค์ โดยต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้างและมีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก การพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์พื้นฐานนั้น นับว่าเป็นเรื่องทำได้ยากและต้องมีการใช้ดุลพินิจอย่างมาก ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้การพิจารณากระทำได้ยากก็เพราะปัญหาการไม่อาจมองเห็นสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ชัดเจน ตลอดจนการไม่สามารถมีข้อมูลที่เพียงพอตนเอง ดังนั้นการจะตกลงใจได้ว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรอยู่ที่ไหนระดับใดนั้นเป็นเรื่องที่กำหนดได้ยาก ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับค่านิยมและปรัชญาทางการบริหารเป็นสำคัญ และก็จะอาจจะแตกต่างกันไปสุดแต่โอกาสที่เอื้ออำนวยให้เป็นกรณีๆ ไป ผลสุดท้ายสิ่งที่จะได้มาก็คือ แนวทางที่เป็นวิธีการพื้นฐาน (General Approach) ที่จะใช้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งประมาณหรือจัดวางขึ้นมาจากการประสานโอกาสต่างๆ และความสามารถต่างๆ เท่าที่มีอยู่นั่นเอง ลักษณะที่เป็นคุณลักษณะที่แท้จริงของกระบวนการพิจารณาจัดวางนโยบายดังกล่าวนี้ สภาพแวดล้อมจะเป็นเรื่องที่หวาดวอยู่ตลอดเวลา โดยไม่คงที่และเป็นกระบวนการที่ต้องทบทวนครั้งแล้วครั้งเล่า เช่น ผลจากการใช้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอาจมีผลกระทบทำให้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปขนาดหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลต่อไปจนทำให้ค่านิยมของฝ่ายบริหารต้องเปลี่ยนไป และผลอันนี้เองก็อาจเป็นสาเหตุทำให้กลายเป็นต้องมีการทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่อีก สำหรับกลยุทธ์หลักนั้นศาสตราจารย์ William Glueck ได้แยกประเภทกลยุทธ์ไว้ 4 ประเภท ซึ่ง 3 ประเภทแรกนับได้ว่าเป็นกลยุทธ์พื้นฐาน และประเภทที่ 4

เป็นกลยุทธ์ผสมของสามประเภทดังนี้คือ กลยุทธ์หัดตัว กลยุทธ์การคงตัว กลยุทธ์การเติบโต และ กลยุทธ์ผสม

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมา ดำเนินการซึ่งวิธีการก็จะทำโดยมีการพัฒนาแผนงานต่างๆ ขึ้นมา เพื่อจะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตาม กลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น ถ้าหากกิจการได้ตัดสินใจที่จะขยายการขายออกสู่ต่างจังหวัด ดังนั้นก็ย่อม จะต้องมีการจัดระบบการจัดจำหน่ายต่างๆ รวมทั้งสายส่งขึ้นมา เป็นต้น

6. การประเมินกลยุทธ์ การต้องประเมินกลยุทธ์เป็นครั้งคราวนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่ จำเป็นต้องทำตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่เกิดล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจดให้มีการพิจารณาทบทวนและถกเถียงเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่อย่าง สม่าเสมอ ย่อมจะช่วยให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับ กลยุทธ์ได้แต่เนิ่นๆ อีกด้วย เครื่องมือสำคัญที่ใช้สำหรับการประเมินกลยุทธ์ก็คือ การอาศัย “เป้าหมาย” เป็นเครื่องวัด เป้าหมายผลงานที่ใช้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่สำคัญก็คือ เป้าหมาย ส่วนแบ่งตลาด เป้าหมายอัตราการเติบโต และเป้าหมายกำไร เป็นต้น

ธนชัย ยมจินดา (2550: 19) กล่าวว่า การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์มีขั้นตอนที่ แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจที่กำลังพิจารณานั้น เป็นธุรกิจที่เพิ่งจะเริ่มก่อตั้งใหม่ หรือ ดำเนินการมาแล้วหลายปี อย่างไรก็ตามโดยรวมแล้วสามารถสรุปได้ว่ามีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis) เพื่อระบุ ปัจจัยในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม เทคโนโลยี และกระแสการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) เพื่อระบุปัจจัยแวดล้อมด้าน อุตสาหกรรมซึ่งเป็นสภาวะแวดล้อมที่ใกล้ชิดตัวของธุรกิจ ว่ามีแนวโน้มและทิศทาง (Driving Forces) ในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ควรรวมไปถึงปัจจัยด้านขนาดของ ตลาดและอัตราการเจริญเติบโต ปัจจัยที่ธุรกิจประสบความสำเร็จ ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ของตลาด จำนวนและขนาดของผู้ซื้อและผู้ขาย ลักษณะการเปลี่ยนแปลงในแง่ของนวัตกรรมและเทคโนโลยี การลงทุนในอุตสาหกรรม ลักษณะของความประหยัดในขนาด การได้รับผลจากเส้น ใค้ังการ เรียนรู้และประสบการณ์ และวัฏจักรของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์ในส่วนของสภาวะ อุตสาหกรรมนี้จะให้ภาพที่เกี่ยวกับโอกาส (Opportunities) และ/หรืออุปสรรคหรือการคุกคาม (Threats) และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดขึ้น เพื่อนำมาประเมินและวิเคราะห์ว่า ธุรกิจควรจะต้องทำการนิยาม (Redefinition of Business) ธุรกิจใหม่หรือไม่อย่างไร

3. การวิเคราะห์การแข่งขัน (Competition Analysis) เพื่อระบุปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมว่าเป็นอย่างไร ลักษณะความเข้มข้นของการแข่งขัน โอกาสในการเข้ามาสู่ธุรกิจของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ โอกาสของสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของทั้งผู้ขายวัตถุดิบและผู้ซื้อว่ามีความสัมพันธ์เชิงอำนาจต่อรองกันเป็นแบบใด และโดยเฉพาะจะต้องทำการวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทใหญ่ ๆ และบริษัทซึ่งเป็นคู่แข่งในกลุ่มเดียวกันกับธุรกิจ ว่าตำแหน่งทางการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายใหญ่ ๆ และที่เป็นคู่แข่งโดยตรงกับเรานั้นมีตำแหน่งอยู่ในสถานะที่ได้เปรียบหรือเสียเปรียบต่อธุรกิจเรามากน้อยแค่ไหน อย่างไร และคู่แข่งที่ใกล้เคียงมีความสามารถที่จะนำพาธุรกิจเราสู่ภาวะวิกฤตได้หรือไม่ ในการวิเคราะห์การแข่งขันนี้ โดยทั่วไปจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ของ Michael E. Porter ซึ่งได้รับการยอมรับและนิยมกันอย่างแพร่หลาย เป็นเครื่องมือในการฉายภาพเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรม ว่ามีลักษณะโครงสร้างการแข่งขัน โอกาสสินค้าเข้ามาทดแทนมีหรือไม่ การเข้าสู่อุตสาหกรรมยากง่ายเพียงใดและเป็นอย่างไร

4. การวิเคราะห์บริษัท (Company Profile Analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะต้องทำการตรวจสอบและวิเคราะห์ในส่วนของนิยามธุรกิจ กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ที่ใช้ดำเนินการอยู่ และตำแหน่งทางการแข่งขันที่เป็นอยู่ในด้านต่าง ๆ เช่น ต้นทุน การใช้ประโยชน์ของทรัพยากร กระบวนการของการดำเนินการด้านการตลาด การผลิต และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องทำการประเมินและตรวจสอบในรอบขององค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันทั้ง 4 ด้านคือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าใครมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างกันอย่างไร การวิเคราะห์บริษัทนี้จะให้ภาพถึงจุดแข็ง (Strengths) ซึ่งธุรกิจจะต้องพัฒนาเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งจะต้องแก้ไขและปรับปรุงเพื่อนำกลับมาสู่ความสามารถในการแข่งขันในภาพหน้าต่อไป ในการวิเคราะห์ส่วนนี้ควรได้ภาพที่ชัดเจนว่ากิจการยังคงมีความสามารถในการแข่งขันในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้า ซึ่งเป็นกลไกในการสร้างคุณค่าของธุรกิจ (Value Creation) โดยมีความเหนือกว่าของคู่แข่งหรือไม่ และจะสามารถพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

5. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินในขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นมาประมวลเพื่อฉายภาพเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและการแข่งขันว่ามีปัจจัยที่เป็นโอกาสและ/หรือการคุกคามเป็นอย่างไร และเป็นการสะท้อนภาพให้เห็นถึงปัจจัยด้านจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการว่ามีกิจกรรมดำเนินการที่สอดคล้องหรือ

มีตัวแบบที่เหมาะสม (A Fit Model) กับสถานะแวดล้อมหรือไม่ ธุรกิจควรดำเนินการในส่วน
ของจุดแข็งที่มีเพื่อแสวงหาประโยชน์ในโอกาสที่เปิดให้จากสถานะแวดล้อมอย่างไร และควร
ดำเนินการปรับแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้สามารถปรับตัวได้กับการคุกคามของสถานะแวดล้อมอย่างไร

6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะ
นำเอาปัจจัยด้านต่าง ๆ ทั้งปัจจัยโอกาส ปัจจัยการคุกคามมาจับเข้าคู่กับปัจจัยด้านจุดแข็งและปัจจัย
จุดอ่อน เทคนิคซึ่งอาจนำมาช่วยในการจับคู่กันอาจใช้เทคนิค TOWS Matrix และ/หรือ SPACE
Matrix ซึ่งจะทำได้ภาพเกี่ยวกับทางเลือกกลยุทธ์ในช่องทางต่างๆของช่อง SO Strategy หรือ
ST Strategy หรือ WO Strategy และ/หรือ WT Strategy อย่างชัดเจน หลังจากนั้นจึงจะนำเอา
ทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น มาพิจารณาตัดสินใจดำเนินการตามลำดับก่อนหลังและ
ความสำคัญของปัญหาเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในขณะที่ตัดสินใจ ในขั้นตอนนี้กลยุทธ์ที่ได้จะรวมไป
ถึงกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (กลยุทธ์การแข่งขัน) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้วย

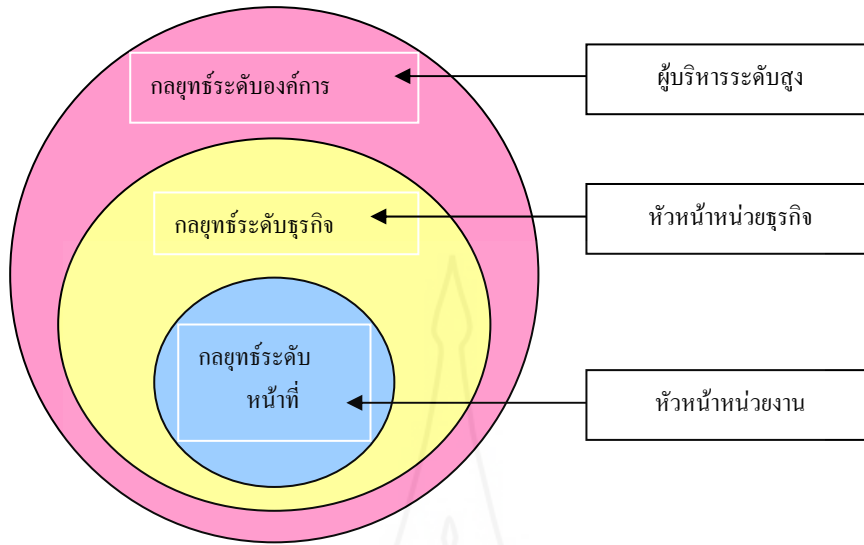
7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนของการนำ
กลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดองค์การ การออกแบบระบบการ
ควบคุม การใช้ภาวะผู้นำ ด้านการเมือง และวัฒนธรรม

จากกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการในการกำหนด
กลยุทธ์ประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด 2) การประเมิน
ทรัพยากรที่มีอยู่ 3) การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ 4) การกำหนดกลยุทธ์หลัก 5) การดำเนินการตาม
กลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 6) การประเมินกลยุทธ์

1.3 ระดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์ในองค์การธุรกิจทั่วไปมีหลายระดับ โดยนักวิชาการได้จัดแบ่งระดับไว้ใน
ลักษณะต่างๆ กันดังนี้

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2544: 20-22) ได้จำแนกกลยุทธ์
ทางธุรกิจออกเป็น 3 ระดับ ดังภาพที่ 2.2 โดยแต่ละระดับมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

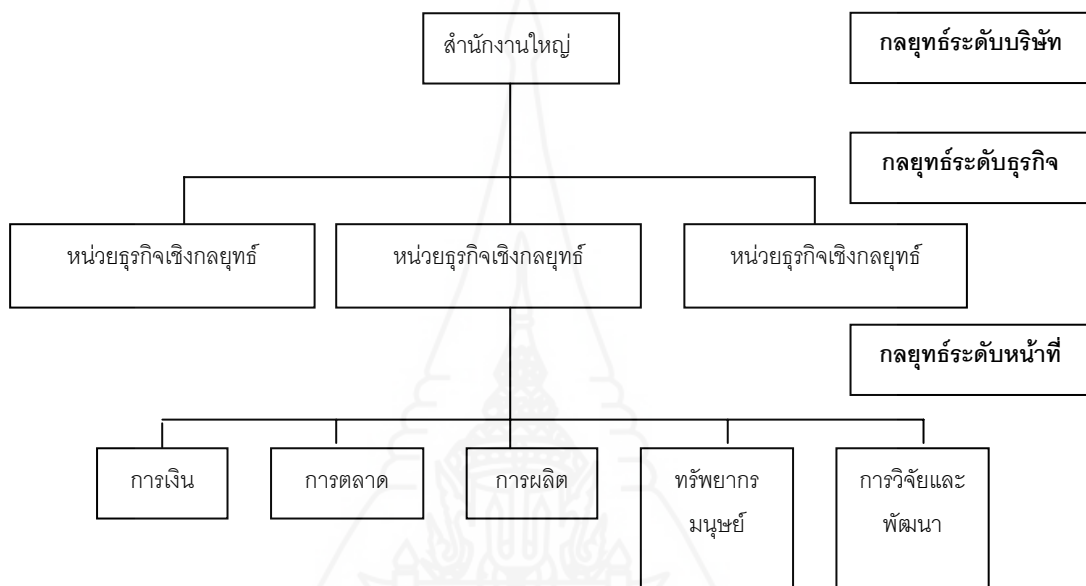


ภาพที่ 2.2 ระดับกลยุทธ์ในองค์กร

ที่มา : จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2544: 21)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น กรรมการผู้จัดการ ประธานกรรมการ หัวหน้าคณะผู้บริหาร เป็นต้น ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์องค์กร โดยคาดคะเนสถานการณ์และความต้องการในอนาคตเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร โดยกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจที่เป็นแม่แบบและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระดับอื่นๆ
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของหน่วยธุรกิจที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ ปกติกลยุทธ์ระดับธุรกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันจนในบางครั้งถูกเรียกว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)”
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานของแต่ละหน้าที่ในองค์กร เช่น หัวหน้าหน่วยงานการผลิต การเงิน การตลาด และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งที่การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

มัลลิกา ต้นสอน และนิตยาพร เสมอใจ (2545: 90-98) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของกิจการประกอบด้วยแผนกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ โดยผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและการบริหารกลยุทธ์ในระดับนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยทั่วไปแล้วสามารถจำแนกระดับของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy) ในองค์กรเป็น 3 ระดับ ดังภาพที่ 2.3 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 ระดับของกลยุทธ์

ที่มา : มัลลิกา ต้นสอน และนิตยาพร เสมอใจ (2545: 91)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (Corporate Strategy) หรือกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management) โดยผู้บริหารจะต้องติดตามสถานการณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่กำลังดำเนินงานอยู่ขององค์กร ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร โดยผู้บริหารจะแปรภารกิจให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้เห็นภาพรวมและแนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่เด่นชัดมากขึ้น แล้วจึงวางแผนกลยุทธ์รวมขององค์กรและกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุภารกิจที่กำหนด ผู้บริหารจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้โดยอาศัยการระดมความคิด (Brain Storming) จากบุคลากร ที่ปรึกษา เจ้าของ และผู้ถือหุ้นเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ นอกจากนี้กลยุทธ์ระดับองค์กรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนากลุ่มธุรกิจที่

เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่า บริษัทควรจะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละส่วนให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะเริ่มต้นจากการพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใด เพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจที่ดำเนินงานออกมาอย่างชัดเจนในรูปหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) หรือ SBU ซึ่งหมายถึง หน่วยปฏิบัติงานที่รับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) หรือหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (BU Head) ในการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือการบริการแต่ละชนิด เพื่อดำเนินงานถึงลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายใน SBU เดียวกัน โดยทั่วไป SBU จะเป็นหน่วยงานกึ่งอิสระที่สามารถพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาได้ภายใต้กรอบของเป้าหมายและกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ของ SBU จะมุ่งเน้นการเพิ่มกำไรและส่วนแบ่งตลาดของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยมุ่งการแข่งขันโดยตรงกับคู่แข่ง กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสนใจกับการปรับปรุงสถานภาพในการแข่งขันของแต่ละผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยเฉพาะการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน (Competitive Advantages) เหนือคู่แข่งในตลาด ทำให้มีบางครั้งที่เรียกกลยุทธ์ระดับธุรกิจว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)”

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อที่จะเชื่อมต่อกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ และบูรณาการความสามารถของแต่ละหน่วยเข้ามาไว้ด้วยกัน เพื่อที่จะให้องค์การดำเนินงานและมุ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งที่จะเสริมสร้างความสำเร็จในการแข่งขันแก่องค์การ ปกติกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดและนำมาปฏิบัติโดยผู้จัดการตามหน้าที่หรือฝ่ายต่างๆ ขององค์การ ได้แก่ การตลาด การผลิตและการดำเนินงาน การบัญชี การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้การประกอบกิจการประสบผลสำเร็จและสอดคล้องตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ในระดับที่สูงขึ้นไป

ธนชัย ขมจินดา (2550: 2-45) ได้แบ่งกลยุทธ์เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ในระดับสังคม (Social Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างภาพพจน์ขององค์การให้เป็นที่ยอมรับของสังคม องค์กรขนาดใหญ่ที่มีลักษณะเป็น Conglomerate หรือ Corporate จะมีธุรกิจหรือมีผลิตภัณฑ์ / หน่วยงานกระจายอยู่ทั่วโลก ปัญหาของภาพพจน์เป็นปัญหาที่จะต้องดูแลอย่างดี เพราะหากเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนที่ส่งผลเสียต่อองค์การก็จะส่งผลกระทบต่อยอดขายและส่วนครองตลาดขององค์การทั่วโลกได้

2. กลยุทธ์ในระดับทั้งองค์การหรือระดับบริษัท (Corporate-level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีทิศทางกว้างๆ ที่องค์การจะดำเนินการ เป็นกลยุทธ์ขององค์การที่มีลักษณะประกอบด้วย

หลายหน่วยงาน(Division) หรือหลายหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) กระจายอยู่ในตลาดหลายส่วนและในหลายพื้นที่ที่แตกต่างกัน องค์การลักษณะนี้ต้องมีการประเมินกลยุทธ์ในระดับองค์การด้วย การที่ต้องประเมินกลยุทธ์ทั้งองค์การก็เพราะว่ามีหลายหน่วยงาน หลายหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ และหลายผลิตภัณฑ์ที่แข่งขันกันเองในการสร้างรายได้ และในการได้รับการจัดสรรทรัพยากรจากองค์การ ทำให้้องค์การต้องประเมินกลยุทธ์เพื่อตัดสินใจว่าหน่วยงานใดหรือผลิตภัณฑ์ใดควรได้รับการสนับสนุนหรือยุบเลิก

3. กลยุทธ์ในระดับหน่วยงานหรือระดับธุรกิจ (Business-level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่้องค์การที่มีหน่วยงานเดียวหรือมีผลิตภัณฑ์เดียวให้ใช้ บริการอยู่ในตลาดที่ไม่หลากหลายหรืออาจเป็น้องค์การที่มีขนาดใหญ่โดยมีหน่วยงานหรือฝ่าย (Division) ที่มีสินค้าและบริการต่างจากฝ่ายอื่น และแต่ละฝ่ายต้องแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในตลาดที่ต่างกัน ดังนั้นจึงเปรียบเทียบแต่ละหน่วยงานหรือฝ่ายเป็นธุรกิจย่อยๆ หน่วยธุรกิจย่อยเรียกว่า หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic-Business Unit หรือ SBU) ซึ่งดำเนินงานเป็นอิสระต่อกันภายใน้องค์การใหญ่ โดยมีกลยุทธ์เป็นของตนเองในแต่ละหน่วย กลยุทธ์ในระดับหน่วยงานนี้ครอบคลุมในเรื่องการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน การจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยธุรกิจ การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ การมีประสิทธิภาพและคุณภาพในกระบวนการผลิต/และออกแบบ

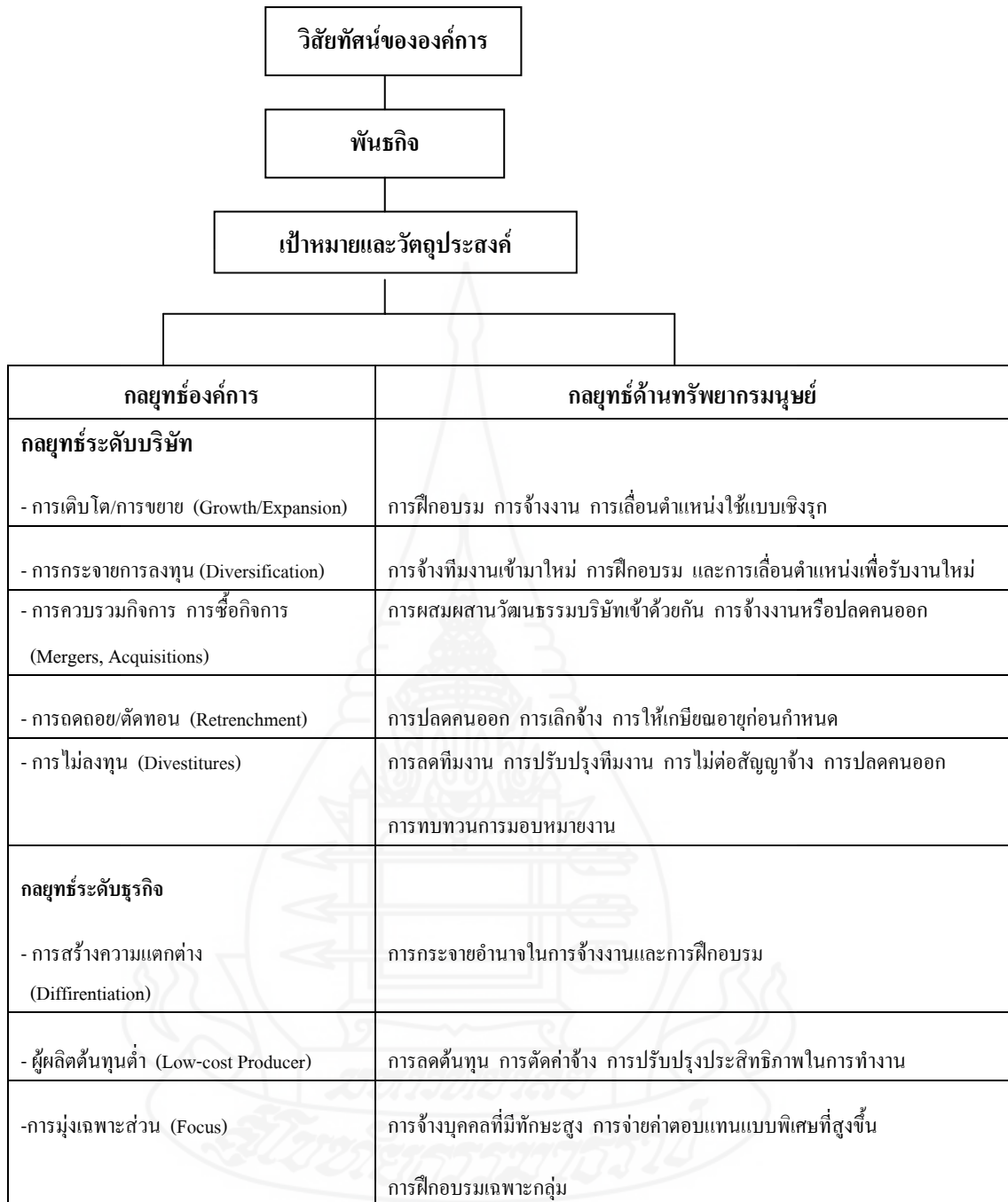
4. กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ธุรกิจหรือระดับหน่วยงานตามหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ในลักษณะที่แสดงขอบเขตการปฏิบัติในเชิงเป็นแผนงานที่ชัดเจนของฝ่ายต่างๆ ในแง่ของเป้าหมายที่ต้องการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และระยะเวลาดำเนินการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับสูงกว่าที่กล่าวมาแล้ว ผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในส่วนกลยุทธ์นี้จะเป็นผู้บริหารจากฝ่ายต่างๆ ภายใน้องค์การ ซึ่งจะแปรกลยุทธ์ในระดับที่สูงกว่าที่มีลักษณะนามธรรมให้เป็นรูปธรรมในเชิงของแผนงาน โครงการ และแผนงบประมาณ

จากระดับของกลยุทธ์ข้างต้น สรุปได้ว่า ้องค์การโดยทั่วไปจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเลือกแนวทางสู่ความแข็งแกร่งของ้องค์การได้โดยใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

1.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2550 : 9-47 ถึง 9-49) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่แบ่งแยกตามความชำนาญเฉพาะด้าน จึงต้องกำหนดให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์ในระดับที่สูงกว่าคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 การวางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ตามระดับของกลยุทธ์

ที่มา : สมชาย หิรัญกิตติ (2550 : 9-47)

ภาพที่ 2.4 มีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท

1.1 กลยุทธ์การเติบโต/การขยาย (Growth/Expansion) เมื่อผู้บริหารวิเคราะห์ได้ว่ากิจการของตนมีจุดแข็งและมีโอกาสทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ดังนั้นในการเลือกใช้กลยุทธ์จะใช้กลยุทธ์การเติบโต/การขยาย ซึ่งกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้จะเน้นกลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ที่จะใช้ในการขยายงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ใช้กลยุทธ์การจ้างงานเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติงาน และใช้กลยุทธ์การเลื่อนตำแหน่งแบบเชิงรุก เพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้ความสามารถมาแข่งขันกัน จะช่วยให้กิจการเติบโตได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

1.2 กลยุทธ์การกระจายการลงทุน (Diversification) เป็นกลยุทธ์ในการเติบโตรูปแบบหนึ่ง เมื่อกิจการทำการกระจายการลงทุน กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ควรนำมาใช้คือ กลยุทธ์การจ้างทีมงานเข้ามาใหม่ กลยุทธ์การฝึกอบรม และการเลื่อนตำแหน่งเพื่อรับงานใหม่

1.3 กลยุทธ์การควบรวมกิจการ กลยุทธ์การซื้อกิจการ (Mergers, Acquisitions) เป็นกลยุทธ์ในการเติบโตรูปแบบหนึ่งเช่นกัน เมื่อกิจการทำการควบรวมกิจการและซื้อกิจการ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ควรนำมาใช้คือ การผสมผสานวัฒนธรรมบริษัทเข้าด้วยกัน เพราะกิจการแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมแตกต่างกันจึงต้องปลูกฝังวัฒนธรรมให้เป็นหนึ่งเดียว นอกจากนี้ผู้บริหารควรใช้การจ้างงานหรือการปลดคนออกเพื่อปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสม

1.4 กลยุทธ์การถดถอย/ตัดทอน (Retrenchment) เมื่อกิจการเผชิญกับอุปสรรคหรือมีจุดอ่อน ดังนั้นในการเลือกใช้กลยุทธ์จะใช้กลยุทธ์การถดถอย/ตัดทอนเพื่อให้สามารถอยู่รอด และสามารถผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ซึ่งกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้จะเน้นกลยุทธ์การปลดคนออก การเลิกจ้าง การให้เกษียณอายุก่อนกำหนด เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นที่จะช่วยให้กิจการอยู่รอดต่อไปได้

1.5 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestitures) เป็นกลยุทธ์ในการถดถอย/ตัดทอนรูปแบบหนึ่ง กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้จะเน้นการลดทีมงาน การปรับปรุงทีมงาน การไม่ต่อสัญญาจ้าง การปลดคนออก การทบทวนการมอบหมายงาน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่หน่วยธุรกิจต่างๆ นำมาใช้โดยจะมุ่งกลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อสร้างความแตกต่างให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นเหนือคู่แข่ง ส่วนการใช้กลยุทธ์การกระจายอำนาจในการจ้างงานทำให้ฝ่ายดำเนินการมีอำนาจ สามารถการฝึกอบรมเพื่อสร้างความแตกต่างให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ

ที่สูงขึ้นเหนือคู่แข่งอื่น ส่วนการใช้กลยุทธ์การกระจายอำนาจในการจ้างงานทำให้ฝ่ายดำเนินการมีอำนาจ สามารถจ้างแรงงานได้แตกต่างกันตามพื้นที่ของการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม

2.2 ผู้ผลิตต้นทุนต่ำ (Low-cost Producer) เป็นกลยุทธ์ที่หน่วยธุรกิจต่างๆ นำมาใช้ โดยจะมุ่งการลดต้นทุน การตัดค่าจ้างด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่สูงอย่างหนึ่งของการดำเนินงานและใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการฝึกอบรมพนักงานจะช่วยลดต้นทุนได้อีกวิธีหนึ่ง

2.3 การมุ่งเฉพาะส่วน (Focus) เป็นกลยุทธ์ที่หน่วยธุรกิจต่างๆ นำมาใช้ โดยจะมุ่งกลยุทธ์การจ้างบุคคลที่มีทักษะสูง และมีการจ่ายค่าตอบแทนให้มากขึ้นเป็นพิเศษ เพื่อชักชวนให้ผู้มีความรู้ ความสามารถสูงสนใจสมัครเข้ามาทำงาน และยังใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมที่เน้นเฉพาะกลุ่มเพื่อยกระดับฝีมือในการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งสามารถทำให้กิจการเข้าไปมุ่งการทำธุรกิจเฉพาะส่วนได้

นอกจากนี้กิจการยังใช้กลยุทธ์อื่นในการสนับสนุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ อาทิ

1) กลยุทธ์การสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่กิจการจัดเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมเป็นการล่วงหน้า เพื่อการขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามตำแหน่งงานที่จะว่างในอนาคตโดยมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

(1) สืบหาตำแหน่งงานที่จะว่างลงในอนาคต อาจเนื่องมาจากการเกษียณอายุ การขยายสาขา การเลื่อนตำแหน่งของเจ้าของตำแหน่ง การปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

(2) วิเคราะห์นโยบาย แผนงาน ความต้องการของผู้บริหาร

(3) วางแผนงานอาชีพให้แก่พนักงานทุกคน

(4) ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่

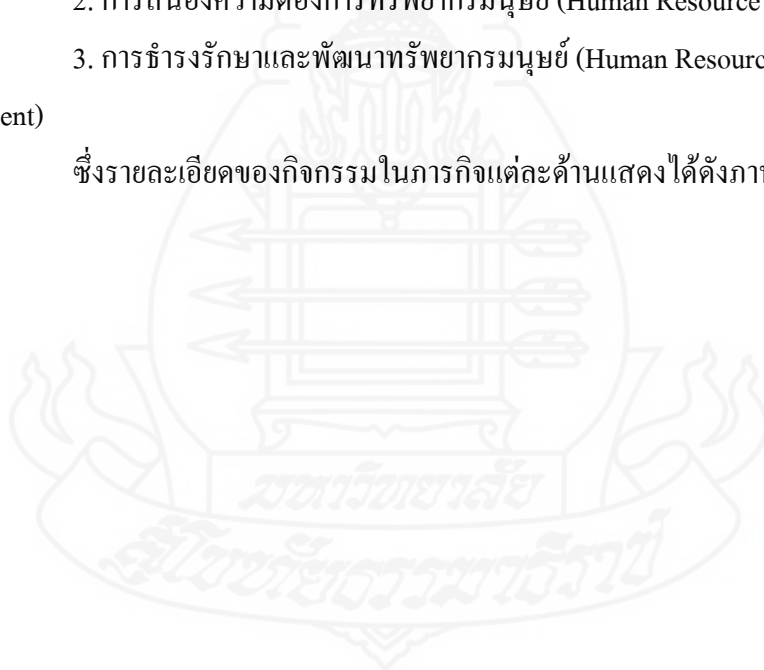
ตำแหน่งงานที่ต้องการ

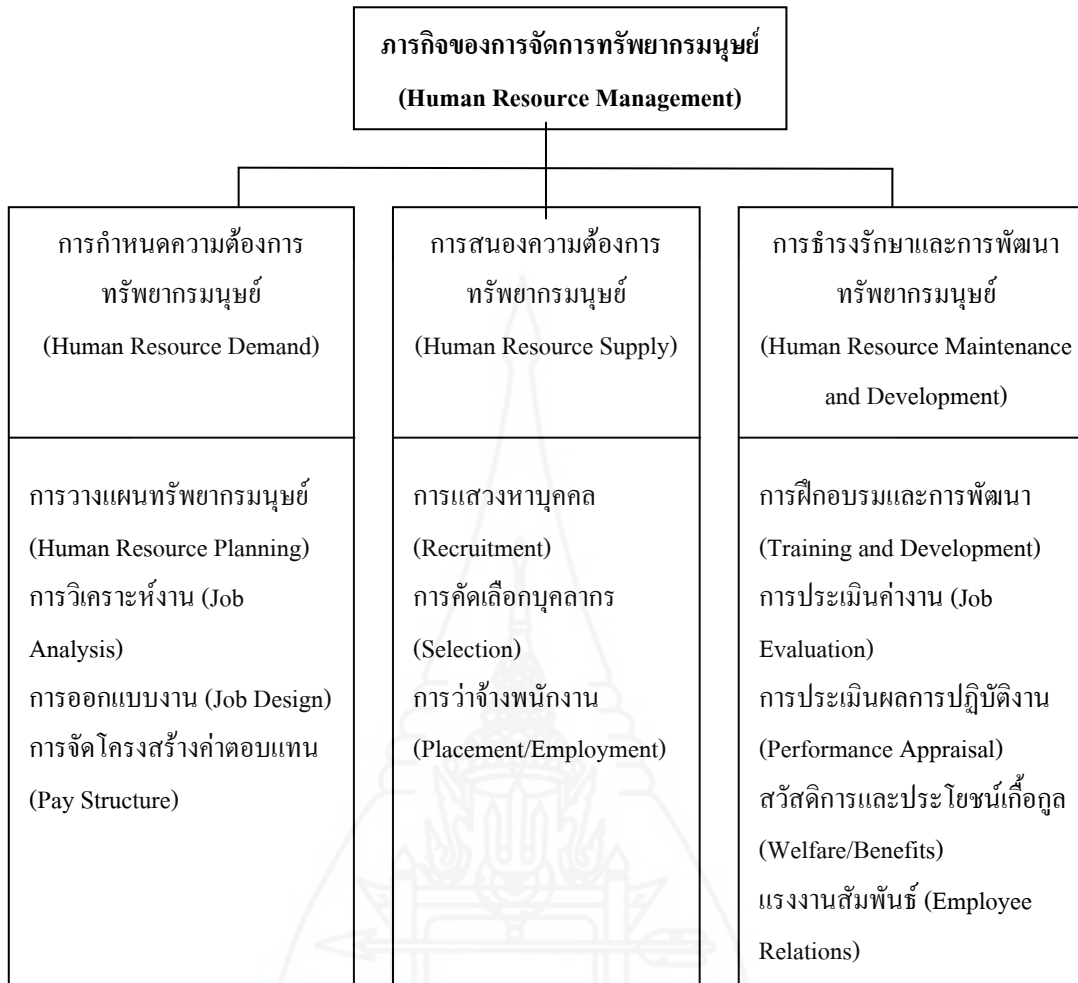
2) กลยุทธ์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ เป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างกฎเกณฑ์และระเบียบในการทำงานขึ้นมา เพื่อกำกับดูแลการทำงานให้มีความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเป็นการธำรงรักษาให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

กึ่งพร ทองใบ (2546: 8-8 ถึง 8-12) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมี การเชื่อมโยงระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ การกำหนด กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ที่มี วัตถุประสงค์จะให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Maximization of Human Utilization) ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีคุณค่าในกระบวนการ สร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจ (Value Added Process) สำหรับการพิจารณาภารกิจหลังของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ในที่สนะโดยทั่วไปมักจะจัดเรียงลำดับตามกระบวนการของการจัดการทรัพยากร มนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงานในองค์กรจนกระทั่งพ้นไปจากองค์กร ซึ่งภารกิจใน กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะแบ่งตาม STARS Model แล้ว ยังอาจแบ่งออกเป็น 3 ด้านใหญ่ๆ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Demand)
2. การสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Supply)
3. การธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance and Development)

ซึ่งรายละเอียดของกิจกรรมในภารกิจแต่ละด้านแสดงได้ดังภาพที่ 2.5





ภาพที่ 2.5 ภารกิจในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์
(Functions in human resource management process)

ที่มา : กิ่งพร ทองใบ (2546: 8-9)

ภารกิจในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 2.5 มีรายละเอียดและ
ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Demand)
ทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรหลักที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทุกองค์การต่างพยายาม
สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาสู่หน่วยงานของตน แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า การสรรหา
บุคลากรให้เข้ามาทำงานในองค์กรได้มากที่สุดจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะ การสรรหาบุคลากรเข้ามา
ย่อมมีต้นทุนในการว่าจ้างเกิดขึ้น ซึ่งปัจจุบันปัญหาเรื่องอัตราค่าตอบแทนในการว่าจ้างบุคคลเข้า
ทำงานที่สูงขึ้น ทำให้องค์การต่างๆ พยายามที่จะนำหลักการทางการจัดการเข้ามาใช้ในการกำหนด

ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ให้มีปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม ภารกิจที่สำคัญในการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย หน้าที่ต่อไปนี้ คือ

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นจากการคาดคะเนความต้องการของกำลังคนในองค์กรเป็นการล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียม จัดหา พัฒนา และใช้กำลังคนในองค์กรให้ได้ประโยชน์ รวมทั้งการศึกษาวิจัยกำลังคน เพื่อวางมาตรการอันจะเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ขั้นตอนการวิเคราะห์งานจัดเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนเกี่ยวกับงาน โดยใช้วิธีการศึกษาส่วนประกอบของงานอย่างเป็นระบบเพื่อนำมาจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) แล้วนำไปใช้ในการประเมินค่างาน (Job Evaluation) และกิจกรรมอื่นๆ ในหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์งาน ได้แก่

- จุดมุ่งหมายของงาน
- หน้าที่งานหลัก
- เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน
- ความสัมพันธ์กับงานอื่น
- คุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงาน ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ

(Skills) และความสามารถ (Abilities) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการของการอธิบายรายละเอียดของงานว่างานนั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โดยระบุชื่อ ตำแหน่งงาน คำสรุปเกี่ยวกับงาน (Job Summary) หน้าที่งานหลัก หน้าที่งานรอง และความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ซึ่งระบุข้อความที่กล่าวถึงลักษณะของงานเท่านั้น

1.4 การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน (Pay Structure) เป็นการกำหนดโครงสร้างของเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนอื่น โดยพิจารณาถึงการเลื่อนตำแหน่งด้วย

2. การสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Supply) หลังจากที่ได้กำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์แล้ว องค์กรจะมีแผนที่ชัดเจนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการคนจำนวนเท่าใด คุณสมบัติอย่างไร และในช่วงเวลาใด เพื่อบรรจุเข้ามาทำงานตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรซึ่งรวมเรียกว่าภารกิจในการสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้ประกอบด้วย

2.1 การสรรหาบุคลากร (Recruitment) ได้แก่ ขั้นตอนเพื่อให้ได้พนักงานขององค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดมาสมัครงาน หรือหมายถึง กระบวนการจูงใจบุคคลให้มีจำนวนที่พอเพียงและมีคุณสมบัติเหมาะสม รวมทั้งกระตุ้นบุคคลให้มาสมัครงานกับองค์กร

2.2 การคัดเลือกบุคลากร (Selection) ประกอบด้วยกิจกรรมในการจัดหาบุคคลเข้าทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการพิจารณาผู้สมัครงานที่เหมาะสมที่สุดกับความต้องการขององค์กร หรือหมายถึง การเลือกบุคคลเพื่อการทำงานจากบรรดาผู้มาสมัครงาน การคัดเลือกบุคลากรจำเป็นต้องมีการทดสอบอย่างเหมาะสมเพื่อใช้วัดความสามารถของบุคลากรให้ได้ตรงตามที่ต้องการ

2.3 การว่าจ้างพนักงาน (Employment Placement) หมายถึง การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเกี่ยวกับการทำงานและผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน การว่าจ้างเป็นกิจกรรมที่จะเกิดหลังจากที่ได้ทำการคัดเลือกขั้นสุดท้ายแล้ว

2.4 การเตรียมบุคลากรใหม่ หมายถึง การตอบสนองความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับความต้องการตามช่วงเวลา เช่น จัดทำแผนการบรรจุคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรที่เรียกกันว่า แผนสืบทอดตำแหน่ง (Replacement Planning)

3. การธำรงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance and Development) เมื่อได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องมี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development) เป็นกระบวนการพัฒนา และบริหารบุคลากรในระดับมืออาชีพเกี่ยวกับทักษะที่สำคัญสำหรับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งต้องมองผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวประกอบกัน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ และเตรียมการล่วงหน้าสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย วิธีการพัฒนาคนมีหลายแบบ หลายวิธี ซึ่งต้องวางระบบให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรและบุคคลเป็นสำคัญ

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) เป็นกระบวนการที่จะรักษาคณะและคนดีมีค่าไว้กับองค์กรได้นั้น ควรเน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในงานมากกว่าการใช้สิ่งจูงใจด้านค่าตอบแทนแต่เพียงด้านเดียว

หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการขั้นนี้ ประกอบด้วย

3.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ได้แก่ ความพยายามอย่างเป็นทางการเพื่อช่วยเหลือพนักงานให้เรียนรู้ทักษะใหม่ ปรับปรุงทักษะเดิม พัฒนาด้านความคิดความสามารถในการทำงานในองค์กร

3.2 การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ได้แก่ กระบวนการพิจารณาค่าของงานในองค์กรโดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งเมื่อได้ส่วนประกอบทั้งหมดของงานแล้วก็จะดำเนินการเปรียบเทียบค่าของงานแต่ละงานออกมาเป็นผลตอบแทนในรูปตัวเงิน

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการสังเกตและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบันทึกการประเมินผล และการแจ้งผลเพื่อให้พนักงานนำไปแก้ไขปรับปรุง หรือหมายถึง กระบวนการของการตรวจสอบกิจกรรมการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา เพื่อประเมินสิ่งทีบุคคลทำให้แก่องค์การนั้นสามารถเอื้อประโยชน์แก่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด

3.4 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Benefits) สวัสดิการ (Welfare) หมายถึง ประโยชน์ หรือบริการ ที่กิจการจัดตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กร เป็นลักษณะการตอบแทนทางอ้อมไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานๆ ส่วน ประโยชน์เกื้อกูล (Benefit หรือ fringe benefits) หมายถึง สวัสดิการด้านการเงินที่นอกเหนือจากการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน เช่น ประกันภัย ซึ่งกำหนดโดยนายจ้าง หรือหมายถึงผลประโยชน์ตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนพื้นฐาน (Bases pay) ประโยชน์เกื้อกูลอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และผลประโยชน์ทางจิตวิทยา

3.5 แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) ในประเทศไทย แรงงานสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ 3 ฝ่ายหรือที่เรียกว่าไตรภาคี กล่าวคือเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล ซึ่งกิจการต้องจัดให้มีลักษณะเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อก่อให้เกิดสันติสุขในอุตสาหกรรม

ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ (2546: 375-408) กล่าวว่า กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.1 กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะยาว เป็นการวางแผนในช่วงระยะเวลา 2 ปี 5 ปี หรือมากกว่านั้น โดยองค์กรที่อยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย ย่อมสามารถวางแผนในระยะยาวได้ยาวนานกว่าองค์กรที่สภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.2 กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะสั้น เป็นการวางแผนสำหรับระยะเวลา 1 ปี ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อม และมีเวลาเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

2.1 กลยุทธ์การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร โดยอาจมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีความต่อเนื่องในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์ที่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และสอดคล้องกับนโยบายการสร้างพนักงาน (Make) ขององค์กร ซึ่งจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับระบบข้อมูลพนักงานขององค์กรที่ควรมีบัญชีทักษะ (Skills Inventories) ตลอดจนข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับพนักงานทุกคนอย่างครบถ้วนและถูกต้อง

2.2 กลยุทธ์การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้มีโอกาสมากขึ้นในการสรรหา แต่จะบั่นทอนขวัญและกำลังใจของพนักงาน และมีค่าใช้จ่ายในการสรรหามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการซื้อตัว (Buy) พนักงาน มีวิธีการที่นิยมนำมาใช้หลายวิธี ได้แก่

- 1) การโฆษณารับสมัครงานทั่วไป โดยผ่านสื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ
- 2) การติดต่อทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นลำดับเนื่องจากเข้าถึงบุคคลทั่วไปเป็นจำนวนมาก เผยแพร่ได้รวดเร็ว ง่าย และประหยัด
- 3) การติดต่อสำนักจัดหางาน ซึ่งมีทั้งของรัฐ และเอกชน
- 4) การติดต่อสถาบันการศึกษา โดยมักติดต่อก่อนสิ้นปีการศึกษา และให้สถาบันนั้นๆ ช่วยกลั่นกรองผู้สมัครให้ในระดับหนึ่งก่อน
- 5) การให้พนักงานแนะนำ ซึ่งอาจเป็นเพื่อนหรือญาติที่รู้จักกันนั่นเอง
- 6) การติดต่อส่วนบุคคล ในตำแหน่งสำคัญ หรือตำแหน่งผู้บริหารอาจต้องใช้วิธีการติดต่อถึงตัวผู้ที่มีคุณสมบัติตามต้องการโดยตรง

3. กลยุทธ์การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่การทดสอบและการสัมภาษณ์

3.1 กลยุทธ์การคัดเลือกด้วยการทดสอบ ซึ่งอาจแบ่งได้ 5 ประเภท ดังนี้ การทดสอบเชาวน์ปัญญา (Intelligence Tests) การทดสอบความถนัด (Aptitude Tests) การทดสอบสัมฤทธิ์ผล (Achievement Tests) การทดสอบความสนใจเกี่ยวกับอาชีพ (Vocational Tests) การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Tests)

3.2 กลยุทธ์การคัดเลือกด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งอาจแบ่งได้ตามลักษณะคำถามที่ใช้ได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบผสม การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม การสัมภาษณ์แบบกวดขัน

4. กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ 2 กลยุทธ์ดังนี้

4.1 กลยุทธ์การฝึกอบรมพนักงาน การฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะเน้นไปที่การฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้ดีขึ้น โดยฝึกอบรมเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีม และมีเทคนิคการฝึกอบรมให้เลือกใช้ได้หลายเทคนิค ได้แก่ การฝึกปฏิบัติ การสาธิต การบรรยาย การสอนแผนงาน และการจำลองเหตุการณ์ เป็นต้น

4.2 กลยุทธ์การฝึกอบรมผู้บริหาร จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพเพื่อการทำงานในปัจจุบัน และการมีโอกาสดำเนินงานในอนาคต มีเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมได้แก่ การใช้กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ และเกมการบริหาร เป็นต้น และส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาตนเอง

5. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มดังนี้

5.1 กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่อิงเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย เกณฑ์ผลงาน ได้แก่ วิธีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และวิธีการกำหนดมาตรฐานของงาน และ เกณฑ์พฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ วิธีการประเมินแบบกราฟ วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรม และวิธีการประเมินแบบเขียนบรรยาย

5.2 กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่อิงผู้ประเมิน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปคือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน ประกอบด้วย กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมิน และกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้เกี่ยวข้อง

6. กลยุทธ์ค่าตอบแทน ประกอบด้วย กลยุทธ์ค่าตอบแทน 3 กลุ่ม ได้แก่

6.1 กลยุทธ์ค่าตอบแทนพื้นฐาน แบ่งตามโครงสร้างค่าตอบแทนพื้นฐานเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่

1) กลยุทธ์ค่าตอบแทนพื้นฐานเท่ากับอัตราทั่วไป คือ ค่าตอบแทนพื้นฐานที่องค์กรจ่ายให้แก่ลูกจ้างและพนักงานขององค์กรเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกับคู่แข่ง ค่าตอบแทนพื้นฐานเท่ากับอัตราทั่วไปเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้

2) กลยุทธ์ค่าตอบแทนพื้นฐานต่ำกว่าอัตราทั่วไป การกำหนดค่าตอบแทนต่ำกว่าอัตราทั่วไป ทำให้องค์กรนั้นๆ ไม่สามารถดึงดูดหรือธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถไว้ได้

3) กลยุทธ์ค่าตอบแทนพื้นฐานสูงกว่าอัตราทั่วไป การที่ต้องการดึงดูดหรือธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานกับองค์กรอย่างยาวนาน องค์กรนั้นๆ ย่อมต้องกำหนดค่าตอบแทนพื้นฐานสูงกว่าอัตราทั่วไปเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเลือกที่จะทำงานให้องค์กรมากกว่าที่จะย้ายไปทำงานในองค์กรอื่น

6.2 กลยุทธ์ค่าตอบแทนแบบจูงใจ แบ่งตามบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการจูงใจ แบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่

1) กลยุทธ์ค่าตอบแทนแบบจูงใจรายบุคคล ได้แก่ โบนัส ค่านายหน้า และรางวัลที่จับต้องได้ เช่น โทรทัศน์ เป็นต้น

2) กลยุทธ์ค่าตอบแทนแบบจูงใจเป็นกลุ่ม ได้แก่ โบนัส และรางวัลที่จับต้องได้เช่นเดียวกับค่าตอบแทนแบบจูงใจรายบุคคลก็ได้

3) กลยุทธ์ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับหน่วยธุรกิจ ใช้ความสามารถในการประหยัดต้นทุนมาเป็นพื้นฐานเพื่อกำหนดค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับหน่วยธุรกิจ ค่าตอบแทนที่นิยมใช้คือ ส่วนแบ่งของประโยชน์หรือต้นทุนที่ประหยัดได้ ซึ่งมักจ่ายเป็นเงินในรูปแบบของโบนัส

4) กลยุทธ์ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับบริษัท เป็นการจูงใจหรือให้รางวัลบนพื้นฐานของผลการประกอบการโดยรวมขององค์กร ซึ่งประเมินจากผลกำไรหรือราคาหุ้นของบริษัท ค่าตอบแทนแบบจูงใจจะอยู่ในรูปของ ส่วนแบ่งกำไร และสิทธิในการเป็นเจ้าของหุ้นบริษัท ทำให้มีความรู้สึกผูกพันและภักดีต่อองค์กร

6.3 กลยุทธ์ประโยชน์เกื้อกูล แบ่งตามรูปแบบการจ่ายได้ 2 กลยุทธ์ ได้แก่

1) กลยุทธ์ประโยชน์เกื้อกูลแบบมาตรฐาน คือ ประโยชน์เกื้อกูลรูปแบบเดียวกันจัดให้พนักงานองค์กรทุกคน ทำให้้องค์กรจัดการได้ง่ายขึ้น และเหมาะสมกับองค์กรที่มีลูกจ้างลักษณะเดียวกัน

2) กลยุทธ์ประโยชน์เกื้อกูลแบบยืดหยุ่น เป็นการจัดประโยชน์เกื้อกูลหลายๆ รูปแบบ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ

7. กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์สำคัญ 3 กลยุทธ์ คือ

7.1 กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์เชิงบวก นำมาซึ่งความรู้สึกที่ดีของลูกจ้าง โดยดำเนินกลยุทธ์ดังนี้

1) การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกจ้างพร้อมกับการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร เช่น การคุ้มครองแรงงาน การประกันสังคม

2) การจัดระบบสื่อสารภายในองค์กร โดยจัดสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง เช่น หนังสือเวียน จดหมาย เป็นต้น และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เช่น เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอคำแนะนำ ให้พนักงานพบผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา เป็นต้น

7.2 กลยุทธ์หลักเกี่ยวกับการมีสภาพแรงงาน ดำเนินการได้โดย การซื้อจากภายนอกหรือจ้างภายนอกผลิต การเลือกทำเลที่ตั้งในประเทศหรือภูมิภาคอื่น

7.3 กลยุทธ์สนับสนุนให้มีสภาพแรงงาน ดำเนินการได้โดย การส่งเสริมให้ลูกจ้างรวมตัวกันจัดตั้งสหภาพแรงงานหรือองค์การตัวแทนลักษณะอื่น การให้สภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ และการไม่แทรกแซงหรือเข้าไปมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสหภาพแรงงาน เป็นต้น

8. กลยุทธ์การออกจากงาน ประกอบด้วยกลยุทธ์สำคัญ 2 กลยุทธ์ดังนี้

8.1 กลยุทธ์การเกษียณอายุก่อนกำหนด เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีอาวุโสในอายุการทำงานหรืออายุจริงได้ออกจากการทำงานด้วยความสมัครใจ ก่อนที่อายุถึงระดับการเกษียณอายุที่กำหนดไว้ มี 2 ลักษณะคือ การจูงใจด้วยตัวเงิน และการจูงใจด้วยเวลา

8.2 กลยุทธ์การเลิกจ้าง การให้พนักงานออกจากงาน มีกลยุทธ์ดังนี้คือ การลดเวลาทำงาน การลดกะการทำงาน และการปิดโรงงานและสำนักงาน

จากกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหรือหน้าที่ที่สำคัญคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับที่สูงกว่า คือ กลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ขององค์กรนั้น ประกอบด้วยกิจกรรมหรือหน้าที่งานที่สำคัญหลายประการ โดยหน้าที่งานที่ได้รับความสนใจอย่างมากจากผู้บริหารระดับสูงของทุกองค์กรในปัจจุบัน ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 8 หัวข้อ ได้แก่ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายหรือคำจำกัดความไว้ดังต่อไปนี้

จิระ หงส์ดารมภ์ (2537: 8) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายครอบคลุมถึงโครงการและกระบวนการเพิ่มทักษะฝีมือ ความรู้ของคน ทั้งคุณภาพและปริมาณตั้งแต่การศึกษาพื้นฐาน ไปจนถึงมัธยมศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพ และการฝึกอบรมในที่ทำงาน ตลอดจนโครงการฟื้นฟูสุขภาพ สวัสดิการ และอื่น ๆ

โกวิท กังสนันท์ (2538: 49) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การลงทุน (Investment) เพื่อคาดหวังผลสำเร็จในอนาคต ซึ่งการลงทุนในด้านนี้ครอบคลุมทั้งในการพัฒนาและบำรุงรักษาระดับความรู้ ทักษะ ทั้งให้เหมาะสมและการปรับทัศนคติ และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในงาน บรรยากาศการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2538: 7) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดระเบียบโดยได้รับการสนับสนุนจากนายจ้างและได้ออกแบบมาและ/หรือดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันก็เน้นสิ่งที่ดีกว่าสำหรับสภาพของมนุษย์ โดยผ่านทางความสัมพันธ์เป้าหมายขององค์การและความต้องการของเอกัตบุคคล

อำนาจ แสงสว่าง (2540: 296) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

दनัย เทียนพุด (2541: 150) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบูรณาการเพื่อให้การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การสำหรับปรับปรุงบุคคล ทีมและประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ยังให้รายละเอียด “บูรณาการ” ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงผลรวมของกิจกรรมบางส่วนข้างต้น แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคน และเกิดประสิทธิผลขององค์การมากกว่าและใช้ด้วยวิธีการที่จำกัดเท่าที่เป็นไปได้

Nadler (1992: 2) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการศึกษา ต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองเปลี่ยนแปลง ไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นการ ฝึกอบรม (Training) เป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในปัจจุบันแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่ สำคัญ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน
2. การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

Warren (1996: 5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกระทำใด ๆ ของ องค์กรในอันที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป้าหมายความสำเร็จของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้อึดอำนวยต่อการช่วยให้อ องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

Warner and Desimone (2004: 5) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ว่า เป็นชุดกิจกรรมซึ่งองค์กรเป็นผู้ออกแบบและจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเพิ่ม ทักษะการทำงานของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีสาระสำคัญที่การเรียนรู้ ซึ่งการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มตั้งแต่พนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร ต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลา การทำงานของพนักงานดังกล่าว โดยโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และควรบูรณาการแผนปฏิบัติงานระยะยาวกับกลยุทธ์ดำเนินงานขององค์กร เข้าด้วยกัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพ

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการทั้งหลายได้ให้คำจำกัด ความไว้นั้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคลที่ได้ปฏิบัติงานที่อยู่ภายในองค์กรให้ดีขึ้น และ เมื่อนำมารวมกับความหมายของกลยุทธ์ที่หมายถึง แนวทางหรือวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงสรุปได้ว่า กล ยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการดำเนินการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและ มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เฉลิม ศรีผดุง (2543: 12) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นทุนหรือปัจจัยของการพัฒนา ดังนั้น จึงต้องให้ความสำคัญต่อการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีสุขภาพ ขยันอดทน รับผิดชอบ สร้างให้มีฝีมือ มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม อันจะก้าวไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2550: 11-9 ถึง 11-13) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับบุคลากรเพราะองค์กรใช้บุคลากรเป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากรขององค์กรดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กร

- 1.1 ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการจ้างพนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 1.2 ทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรไว้ สำหรับการปฏิบัติงาน และทดแทนบุคลากรที่ลาออก ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
- 1.3 ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์กรพยายามจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการได้
- 1.4 ในด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์กรรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อจัดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดชะงัก
- 1.5 ในด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์กรสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ และมีระเบียบแบบแผน โดยมีแผนงาน สวัสดิการ และขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสมควบคู่ไปกับระบบคุณธรรม เพื่อรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้
- 1.6 องค์กรสามารถจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถซึ่งเป็นการปรารถนาสูงสุดขององค์กร
- 1.7 องค์กรสามารถเตรียมการพัฒนากำลังคนเพื่อให้ประเทศก้าวไปสู่ความเป็นประเทศพัฒนาทางด้านเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ โดยให้สามารถนำระบบอุตสาหกรรม

มาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้ได้ผลผลิตทางด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ ซึ่งองค์การรู้จักและรักษาสงวนทรัพยากรให้มีการใช้ประโยชน์สูงสุดได้เป็นเวลานาน

2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบุคคล

2.1 ทำให้บุคลากรได้รับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน

2.3 เป็นการยกระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

2.4 บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรต่อผู้บริหารองค์กรและต่อผู้บังคับบัญชา

ของตน

2.5 บุคลากรมีสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่และทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2.6 เป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคลากรภายหลังจากได้รับการพัฒนา

2.7 ทำให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.8 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.9 ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับและกฎเกณฑ์ขององค์กรดีขึ้น

2.10 ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้และความสามารถหลังจากได้ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมาแล้ว

2.11 โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรขององค์กรมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญในตัวบุคลากร

จากความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3 ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณีย์ เทียนพูน (2542: 54-56) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เพื่อให้ธุรกิจสามารถนำไปเป็นต้นแบบเพื่อพัฒนาองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งองค์กรและประเทศชาติ โดยแบ่งเป็น 2 ระดับดังนี้

1. ระดับจุลภาค คือ เป็นระดับการเรียนรู้ (Learning) ในองค์กรซึ่งเป็นการเรียนรู้ใน 3 ระดับ คือ

1.1 การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) หัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด (Concept) ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (Cross Functional) การสั่งตนเอง (Self – Directed Management) และการจัดการความคิดที่แตกต่างกัน เป็นต้น

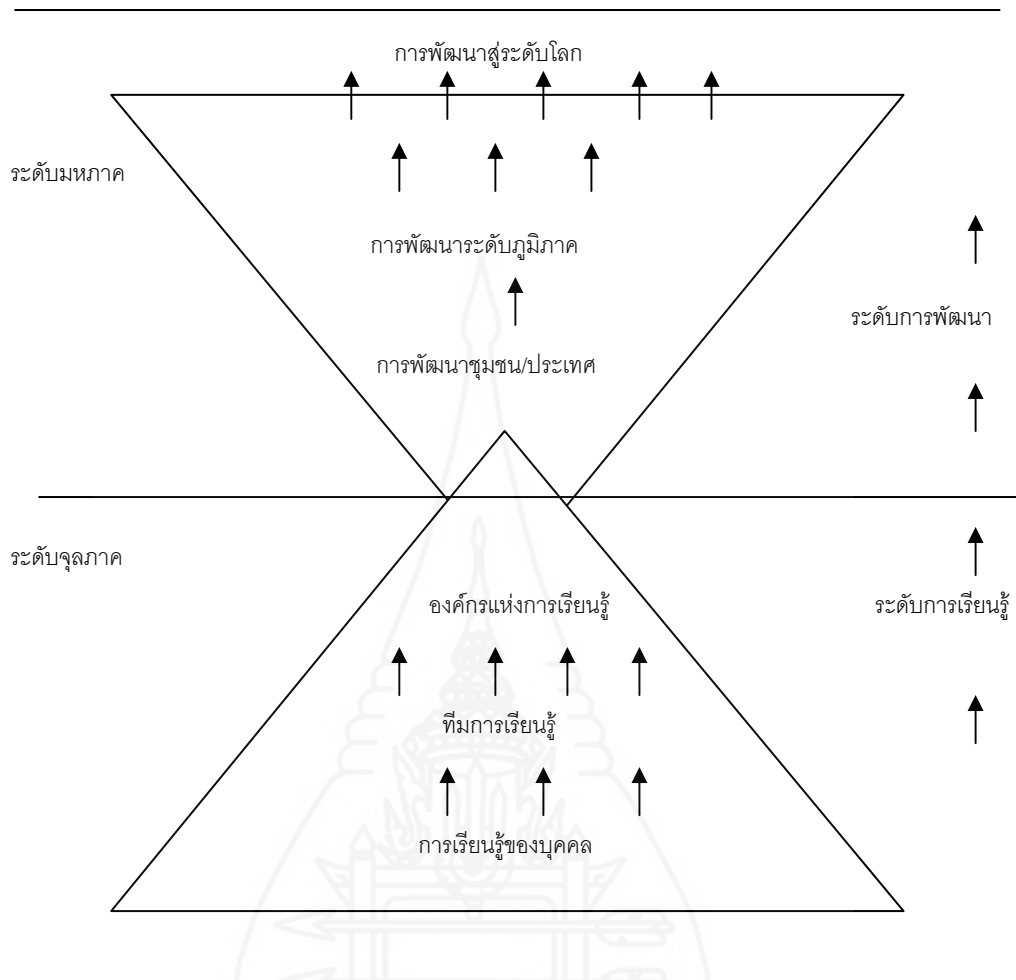
1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดในองค์กร ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเกิดทีมเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นี้จะเน้นในเรื่อง การเรียนรู้ในที่ทำงาน (Workplace Learning) การมีความคิดแบบเป็นระบบหรือบูรณาการ การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลผู้รอบรู้ การมีเป้าหมายร่วมกัน และการบูรณาการเพื่อจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระดับมหภาค เมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้ง 3 ระดับก็จะก้าวไปสู่ระดับการพัฒนาที่แท้จริง (Developing) ซึ่งก็มีอยู่ 3 ระดับเช่นกันคือ

2.1 การพัฒนาระดับชุมชน/ประเทศ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้หรือเทคโนโลยีของเราเอง การมีลักษณะที่เรียกว่า “ภูมิปัญญาชาวบ้าน” หรือ Intelligence Club เป็นสติให้กับสังคมหรือประเทศชาติ

2.2 การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าไปแข่งขันในระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่จะเข้าไปแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรงระดับภูมิภาค

2.3 การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นระดับสุดยอดของการพัฒนา คือสามารถบูรณาการทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้ามาเป็นหนึ่งเดียว จนทำให้ประเทศของเราก้าวหน้าไปสู่เวทีโลกในระดับนานาชาติแบบนักกลยุทธ์ระดับโลก ที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคน เทคโนโลยี การจัดการ และทุน เป็นต้น ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพมนุษย์

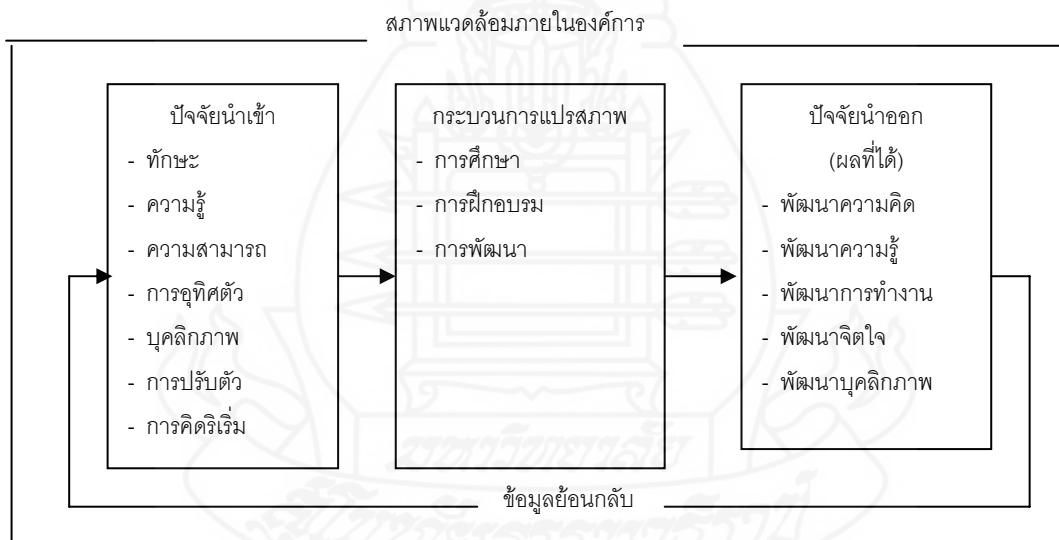
ที่มา : คณีย์ เทียนพุด (2542: 55)

เซารี โจรนแสง (2551: 1-53, 1-63) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระทำ
ได้ 2 ระดับ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
ระดับจุลภาค กล่าวคือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพิจารณาถึงทรัพยากร
มนุษย์ในระดับชาติ ซึ่งได้แก่ การพัฒนากำลังคนหรือประชากรของประเทศโดยอาศัยยุทธวิธีและ
มาตรการเกี่ยวกับอัตราการเกิด – การตายของประชากร การศึกษา การจ้างงาน และการมีงานทำ
เพื่อการพัฒนาทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นกระบวนการ
เพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความต้องการด้าน

การจ้างงานของประเทศ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการพัฒนาเพื่อที่จะทำให้อุปทานกำลังคนของประเทศเท่ากับอุปสงค์กำลังคนของประเทศนั่นเอง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพิจารณาถึงการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นลูกจ้างหรือพนักงานขององค์กรนั้น ๆ สาระสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็คือ การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถให้แก่บุคคลเพื่อที่จะทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่บุคคลจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้รับรู้ความสามารถของตน รู้จักงานที่ต้องทำ รู้จักลักษณะขององค์กรและผลผลิตที่องค์กรปรารถนา รวมทั้งการรู้ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีพลวัต (Dynamics) คือมีลักษณะการเคลื่อนไหวต่อการรับรู้ การปรับตัวและพร้อมที่จะละลายพฤติกรรมของตนเองเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น ระบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค แสดงได้ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค

ที่มา : เซาว์ โรจนแสง (2551: 1-64)

จากภาพที่ 2.7 เห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคนั้นเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพ การปรับตัว และการคิดริเริ่มของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา

ซึ่งองค์การจัดให้มีขึ้นหรือเป็นเรื่องที่บุคคลดำเนินการเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงาน เมื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประพฤติดของพนักงานในองค์การได้ว่าเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงใด ข้อมูลที่วัดได้นี้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับเข้ามาสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรอบต่อไป อนึ่ง กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้อยู่ภายใต้เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน การเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาขององค์การ เช่น การเปิดโอกาสความก้าวหน้าในงาน การเรียนรู้ และการสนับสนุนของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ภายในองค์การ

จากระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สามารถแบ่งระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ระดับ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค

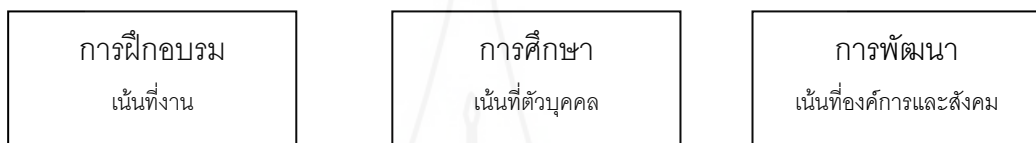
2.4 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler (อ้างถึงในกุลธนะ ธนาพงศ์ธร 2544: 171-180) ได้กำหนดขอบข่าย การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยระบุว่า ประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง กล่าวคือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน (Learning Focused on the Present Job of the Learner) ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาโรคขององค์การที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ 3 ประการ คือ ประการแรกโรคความรู้บกพร่อง ประการที่ 2 โรคทักษะบกพร่อง ประการที่ 3 โรคทัศนคติบกพร่อง การวิเคราะห์ห้องจัดการเพื่อหาสาเหตุของโรคจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โรคองค์การบางอย่างแก้ไขด้วยการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงานและวิทยาการสมัยใหม่ แต่โรคองค์การบางอย่างเกิดจากพฤติกรรมของคนไม่เอื้ออำนวย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน (Learning Focused on a Future Job for the Learner) เป็นการเรียนรู้แบบกว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไป ไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษา คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 2 ส่วนที่สำคัญ คือ กายกับใจ การศึกษาในระยะต้นจึงมุ่งสู่การสร้างความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ทั้งกายใจ ในระยะต่อมาแนวคิดการจัดการศึกษาได้แปรเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่ พัฒนาการทางร่างกาย พัฒนาการทางสังคม พัฒนาการทางอารมณ์ และพัฒนาการทางปัญญา

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ไม่เน้นที่งาน (Not Job Focused) มุ่งให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นที่ไปตามธรรมชาติหรือตามปกติวิสัย จากการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถจะหาได้

อรุณ รักรธรรม (อ้างถึงใน พิพัฒน์ ภู่อ่าง 2544: 32-33) ได้กล่าวถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้มีจุดเน้นที่ต่างกัน ดังภาพที่ 2.8 กล่าวคือ



ภาพที่ 2.8 จุดเน้นที่ต่างกันระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมมีจุดเน้นอยู่ที่งานของบุคคลในขณะนั้น ที่จะต้องเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงานเพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นการคาดหวังว่า เมื่อผู้เข้ารับการอบรมผ่านการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมเป็นการเสียค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูงขององค์กร และเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้ว่า จะต้องคุ้มค่างบเงินที่สูญเสียไป เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานในความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม อย่างไรก็ตามยังมีความเสี่ยงอยู่บ้างที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร ซึ่งอาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่เหมาะสม ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสภาพการแข่งขันผันแปรไปจากที่คาดคะเนไว้ แต่ความเสี่ยงเหล่านี้ยังถือว่าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีอื่น ๆ

2. การศึกษา (Education) จุดเน้นของการจัดการศึกษา เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์กรใช้เสมอ ๆ ก็เพื่อการเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่ เนื่องจากเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กรในการเตรียมบุคลากรของ

คนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต จึงประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานที่ จะต้องปฏิบัติในอนาคต การศึกษาจึงมีความเสี่ยงในระดับปานกลางของการลงทุน เนื่องจาก บางครั้งองค์กรคาดหวังผลได้ที่เกิดขึ้นจากการลงทุน พัฒนาศักยภาพของตนแล้วไม่ได้ผลดังที่หวังไว้ จะด้วยเหตุผลใดก็ตามที่ทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือหวังผลจากการศึกษาไว้สูงเกินไป

3. การพัฒนา (Development) จุดเน้นของการพัฒนา มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความ เกี่ยวข้องกับการจัด โปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร การพัฒนาเป็นการ ลงทุนในระยะยาวขององค์กรที่หวังผลในอนาคต ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาอันยาวนาน และมีลักษณะ ที่ค่อยเป็นค่อยไปอยู่มากจึงเป็นการยากที่จะทำการประเมินผล และมีความเสี่ยงสูงต่อความล้มเหลว

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2550: 11-35 ,11-41, 11-43) ได้กล่าวว่า องค์กรสามารถใช้ กลยุทธ์หลายรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ที่สำคัญที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป 3 กลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการ ศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องและตลอดชีวิตของมนุษย์ โดยการฝึกอบรมมุ่งที่จะให้ เนื้อหาสาระเกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ได้ตรงกับความต้องการด้วยความรวดเร็ว โดยมีวัตถุประสงค์ ขอบเขตของเนื้อหาสาระ หลักสูตร เวลา วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการและเทคนิค สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม การ จัดสภาพแวดล้อม การบริหารโครงการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อให้การ ฝึกอบรมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และปรัชญาของธุรกิจหรือองค์กร

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการศึกษา การศึกษาในที่นี้ หมายถึง กระบวนการที่พยายามทำให้บุคคลพัฒนาด้านความสามารถ ความคิด ทักษะ และพฤติกรรมต่างๆ ที่เหมาะสม และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ขององค์กร

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งให้มนุษย์เอาตัวรอด และมุ่งที่จะพัฒนา และเปลี่ยนแปลงในสิ่งทีบุคคลมีข้อบกพร่องอยู่ หรือมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ไปสู่พฤติกรรมที่สังคม เพื่อนร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องยอมรับได้ โดยการเพิ่มปัจจัยนำเข้า

เปลี่ยนกระบวนการ ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมหรือความประพฤติของบุคคล ตลอดจนความคาดหวัง ผลลัพธ์ และการตรวจสอบการกระทำเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น การพัฒนาตนเองเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์อยู่รอด และสามารถปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในสังคมได้ต่อไป โดยวิธีการพัฒนาตนเองสามารถวัดและเปรียบเทียบออกมาในรูปของความแตกต่างในความเป็นอยู่ สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมของสังคม

จากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง

2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

2.5.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 187) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ชนิดดา เหมือนแก้ว (2547: 136) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างควบคู่กันไป

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548: 163) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.5.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

กุลธร หนาพงศธร (2543: 181-182) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมขององค์การ มี 10 ประการ ได้แก่

- 1.1 เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการทำงานในหน้าที่ของบุคคลเหล่านั้นต่อไป
 - 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ลดการควบคุมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายลงด้วย
 - 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การให้ได้รับผลผลิตสูงสุด
 - 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรต่าง ๆ
 - 1.5 เพื่อจัดวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
 - 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
 - 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย
 - 1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงานและการเพิ่มขยายขององค์การหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
 - 1.9 เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการที่ดีแก่ลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการ
 - 1.10 เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมของบุคคล มี 8 ประการ ดังนี้
- 2.1 เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดก็ตามได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติในหน้าที่ของตนเองได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น
 - 2.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น
 - 2.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
 - 2.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
 - 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน ลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของคนให้ดีขึ้น และเหมาะสมยิ่งขึ้นซึ่งจะเอื้ออำนวยช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

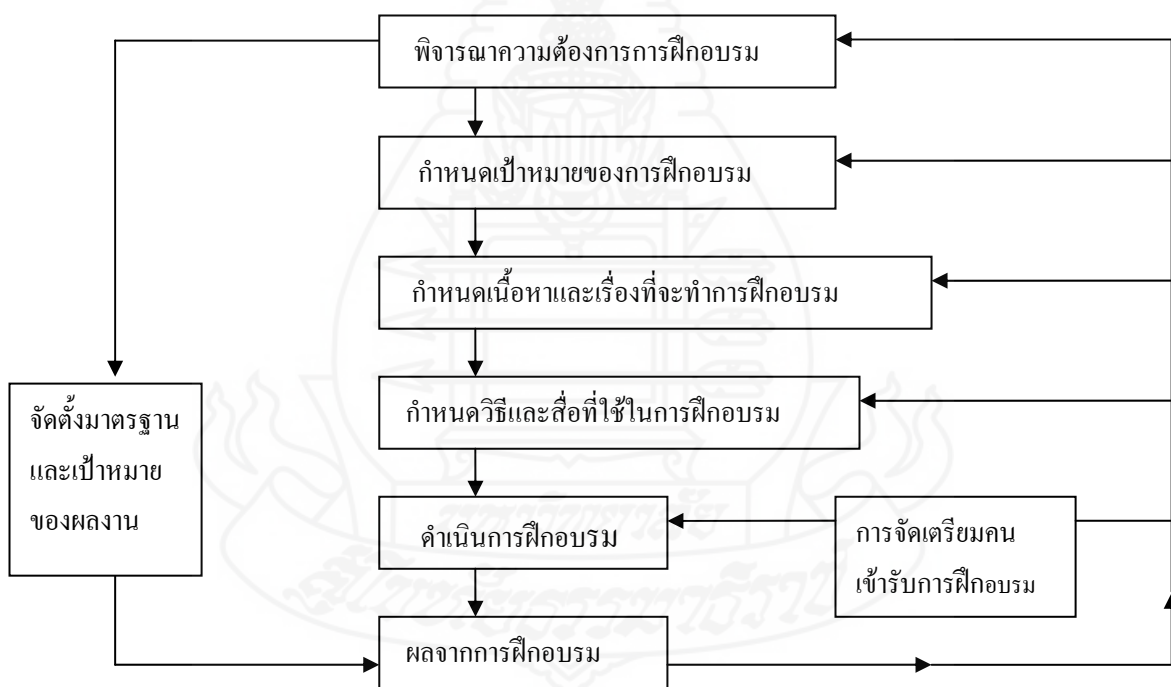
2.7 เพื่อให้เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้น จะสามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง

2.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากวัตถุประสงค์การฝึกอบรมข้างต้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์การ

2.5.3 กระบวนการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 195-197) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า ในการดำเนินการเรื่องการฝึกอบรมนั้น มีขั้นตอนของการดำเนินการดังนี้ คือ



ภาพที่ 2.9 กระบวนการของการฝึกอบรม

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 195)

จากภาพที่ 2.9 กระบวนการของการฝึกอบรม สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม ในขั้นนี้ก็คือ การตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการที่จะมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น ซึ่งอาจเป็นทั้งในแง่ที่ต้องทำเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถ ความชำนาญต่างๆ หรือเพื่อ แก้ไขปัญหาบางอย่าง ขณะเดียวกันในขณะที่ทำการพิจารณาความต้องการนั้น สิ่งที่ต้องคิด พิจารณาและจัดทำควบคู่กันก็คือ การพิจารณากำหนดมาตรฐานผลงานที่ต้องการ และที่จะเป็น เครื่องวัดผลงานที่ประสงค์จะให้ทำได้ตามที่ต้องการ นั่นก็คือ ต้องมีการวินิจฉัยว่าผลงานที่ควรจะทำได้นั้นคืออะไรและเป็นอย่างไร หรือควรจะต้องทำให้ได้ถึงขนาดไหน

จากการพิจารณาความจำเป็นและต้องการการฝึกอบรมและการพิจารณา กำหนดมาตรฐานผลงานที่ต้องการนี้เอง ก็จะนำไปสู่ขั้นต่อไป คือการกำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม

2. การกำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ ต้องการจากการฝึกอบรมให้ทราบชัดเจนดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการ ต่างๆ ที่พึงจะต้องได้จากการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการจัดการฝึกอบรมต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการ กำหนดหลักสูตรเนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีที่ใช้อบรม ก็จะกระทำโดยยึดถือตามเป้าหมายดังกล่าวนี้

3. การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะฝึกอบรม หมายถึงการพิจารณาว่า เพื่อที่จะเสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้น จะต้องมีฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง รวมตลอดถึงการพิจารณาส่วนประกอบของเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม ซึ่งถ้ากล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ การจัดหลักสูตรและหัวข้อเรื่องที่จะอบรมนั่นเอง

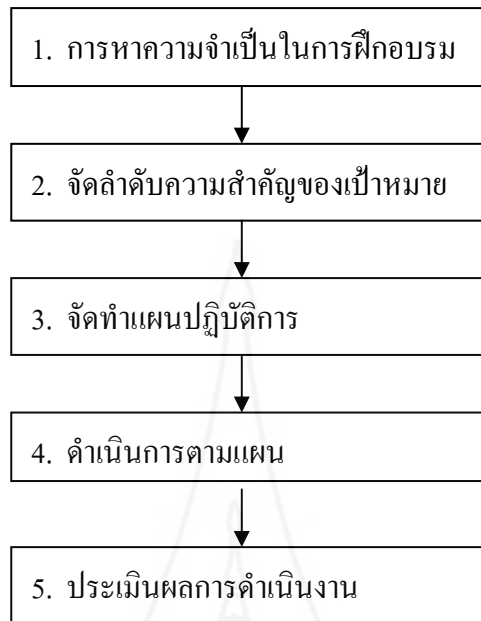
4. การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม ในขั้นนี้ก็คือการพิจารณาต่อไปว่า เรื่องที่จะอบรมดังกล่าวถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและได้ผลดีนั้น ควรจะใช้ วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลดีที่สุด และเหมาะสมกับบุคคลที่จะอบรมและเรื่องที่ต้องการอบรม นอกจากนี้ก็ต้องพิจารณาถึงสื่อหรือเครื่องมือ (Media) ที่จะใช้อบรมด้วยว่า วิธีการเสนอข้อมูล และความรู้ต่างๆ ควรจะใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือชนิดใดจึงจะดีที่สุด ที่จะช่วยให้เกิดการรับรู้และ เข้าใจได้ง่าย

5. การดำเนินการฝึกอบรม คือ หลังจากที่ทุกอย่างได้ดำเนินการมา ครบถ้วนตามขั้นตอนแล้ว ขั้นสุดท้ายก็คือ การเริ่มต้นดำเนินการฝึกอบรมตามแผนและตาม แนวทางต่างๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้แล้ว

เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลงแล้ว ผลที่ได้ก็คือ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป อันเป็นผลผลิตของการฝึกอบรมที่ทำมา ซึ่งการประเมินผลโครงการฝึกอบรมก็คือ การพิจารณาเปรียบเทียบว่าพนักงานที่ได้ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถทำงานได้ผลงานในระดับที่เป็นมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งหากยังมีปัญหาการแก้ไขก็จะดำเนินการใน 3 จุด คือ

1. การทบทวนพิจารณาว่า เนื้อหาและเรื่องหรือหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่ จะต้องแก้ไขประการใดบ้างหรือไม่
2. การทบทวนว่าวิธีที่ใช้ฝึกอบรมและสื่อ หรือเครื่องมือที่ใช้เหมาะสมหรือไม่ ควรแปลงเป็นวิธีใดหรือสื่อชนิดไหนจึงจะได้ผลดีกว่า
3. หากไม่ใช่ปัญหา 2 ประการที่กล่าว ในบางครั้งปัญหาที่อาจจะอยู่ที่ตัวพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจมีปัญหาเรื่องความพร้อมและไม่พร้อมในทางจิตวิทยา หรือพื้นฐานการศึกษาต่างๆ ด้วย ซึ่งก็อาจจำเป็นต้องมีการเสริมหรือแก้ไขในประการอื่นก่อน คือต้องทบทวนเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกหรือเตรียมคนที่จะเข้ารับการฝึกอบรมให้มีระดับพร้อมที่จะเข้าร่วมในโครงการฝึกอบรมดังกล่าว

ชนิดดา เหมือนแก้ว (2547: 137) ได้กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมจะกระทำเป็นขั้นตอน โดยเริ่มที่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งในระดับองค์กร ฝ่ายงาน และบุคคล เพื่อวิเคราะห์และประเมินว่า มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องจัดฝึกอบรมในด้านใด หลังจากนั้นให้จัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อมุ่งเน้นหรือริบดำเนิการในกรณีจำเป็นเร่งด่วนก่อน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบรุนแรงอันอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่องาน เมื่อได้ข้อมูลเรียบร้อยแล้วจึงวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีเรื่องที่ควรพิจารณาดำเนิการ คือการเขียนโครงการฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตรและเลือกใช้เทคนิคหรือการฝึกอบรมที่เหมาะสม หลังจากนั้นให้ดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้ และมีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อดีและข้อเสีย ซึ่งจะอำนวยความสะดวกต่อการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป กระบวนการฝึกอบรมแสดงให้เห็นชัดเจนได้ดังภาพที่ 2.10

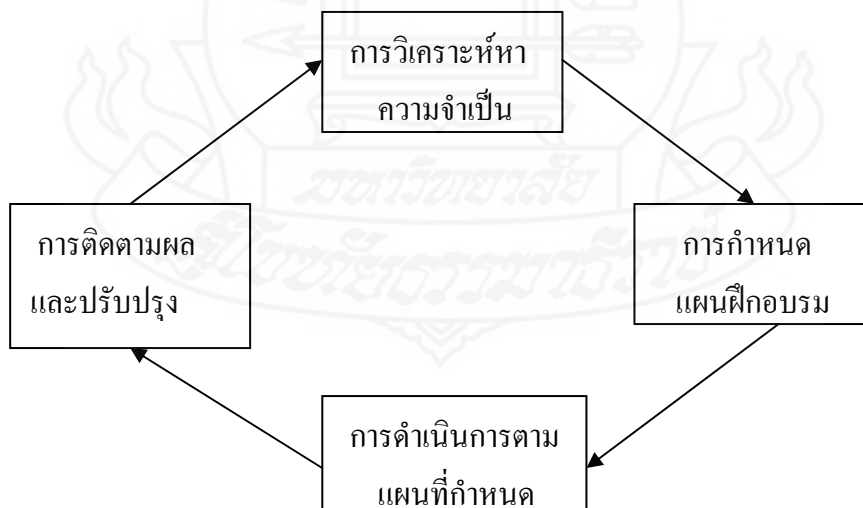


ภาพที่ 2.10 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา : ชนัดดา เหมือนแก้ว (2547: 138)

อากรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548:171-189) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรม

ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา : อากรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548: 171)

กระบวนการฝึกอบรมในภาพที่ 2.11 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็น เป็นขั้นตอนที่สำคัญโดยหัวหน้างานจะต้องหาคำตอบให้ได้ก่อนว่า “อะไรคือความจำเป็น หรือ Need ในการจัดฝึกอบรม” เหตุเพราะการจัดฝึกอบรมพนักงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความจำเป็นที่แท้จริงนั้นจะไม่ทำให้เกิดต้นทุน หรือ Cost ที่เสียเปล่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น หรือระยะเวลาที่ถูกใช้ไป และเพื่อให้การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมพนักงานดำเนินไปอย่างถูกวิธี หัวหน้างานควรทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของข้อมูลต่างๆ โดยแบ่งข้อมูลที่จำเป็นต้องศึกษาออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- ระดับองค์กร เพื่อให้การจัดฝึกอบรมพนักงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าและได้ผลมากที่สุด หัวหน้างานควรวิเคราะห์หาอะไรคือวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร เนื่องจากข้อมูลในระดับองค์กรนี้จะกรอบ หรือแนวทางในการวิเคราะห์ และกำหนดโปรแกรม หรือหลักสูตรที่เหมาะสมในการฝึกอบรมพนักงาน

- ระดับหน่วยงาน ข้อมูลในระดับหน่วยงานได้แก่ ภารกิจและหน้าที่งาน และบทบาทของหน่วยงานที่ถูกกำหนดขึ้นมานั้นคืออะไร และหน่วยงานมีเป้าหมายหรือความมุ่งหวังในเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้เป้าหมายของหน่วยงานนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสอดคล้องและผลักดันให้เป้าหมายและภารกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ และจะอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรตามที่กำหนดขึ้น ปัจจัยหนึ่งที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นก็คือ ความสามารถและศักยภาพของกำลังคนที่มีอยู่

- ระดับบุคคล หัวหน้างานโดยตรงมักจะเป็นบุคคลที่รู้ดีที่สุดว่าพนักงานของตนมีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ จุดแข็ง และจุดอ่อนเป็นอย่างไร ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะมีแบบฉบับการแสดงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป หัวหน้างานควรใส่ใจที่จะศึกษาและเรียนรู้ว่าพนักงานคนใดมีความสามารถในการทำงานเป็นอย่างไร ซึ่งเรียกว่าเป็น “ความสามารถที่เป็นจริงในปัจจุบันของพนักงาน (Actual Competency)”

และเมื่อหัวหน้าตามสายงานทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมในข้อมูลต่างๆ ทั้ง 3 ระดับแล้ว ขั้นตอนถัดไป หัวหน้างานจะวิเคราะห์หาความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมพนักงาน ทั้งนี้ความจำเป็นมักจะเกิดขึ้นจาก “ปัญหา” เพราะถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นแล้วย่อมต้องหาทางที่จะแก้ไข ซึ่งส่วนหนึ่งก็คือ การกำหนดหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานเพื่อลดหรือขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น พบว่าปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นโดยส่วนใหญ่จะมาจาก ความพึงพอใจหรือข้อร้องเรียนของลูกค้า ใช้วิธีการและรูปแบบการทำงานแบบเดิมๆ ขาดทักษะในการบริหารคน และการทำงานไม่โดนใจหัวหน้างาน

2. การกำหนดแผนฝึกอบรม คือ การหาวิธีในการลดความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้น หรือการหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมๆ นั้นเกิดขึ้นอีก เช่น การฝึกอบรมในขณะทำงาน การฝึกอบรมจากทั้งในและนอกสถาบัน การโอนย้ายงาน และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น

3. การดำเนินการตามแผนที่กำหนด โดยหัวหน้าตามสายงานจะตรวจสอบว่าหัวข้อหรือโปรแกรมการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นเป็นการภายใน หรือจะเป็นหน่วยงาน หรือสถาบันภายนอกจัดให้มีขึ้นนั้นมีหลักสูตรอะไรบ้าง และหลักสูตรนั้นมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความสามารถในเรื่องใด รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นอย่างไร และเมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว พิจารณาตัดสินใจเลือกส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

4. การติดตามผลและการปรับปรุงแผน เมื่อได้ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้นแล้ว สามารถตรวจสอบผลของการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ทักษะของพนักงานได้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่
- พนักงานทำงานได้ดีขึ้น เป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของหัวหน้างานหรือไม่
- ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งเป็นความสามารถในงานปัจจุบันของพนักงานดีขึ้นหรือไม่
- พนักงานมีศักยภาพเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานที่ทำหรืองานในระดับที่สูงขึ้นหรือไม่
- หัวหน้างานมีเวลาเพิ่มขึ้นที่จะวางแผน หรือวิเคราะห์หาแนวทางพัฒนาระบบหรือขั้นตอนการทำงานหรือไม่
- หัวหน้างานสามารถสร้างผลงานที่จะตอบสนองและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่องค์กรต้องการหรือไม่

จากคำถามดังกล่าวหากพบว่า พนักงานไม่สามารถบริหารจัดการงานและสร้างผลงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กรได้เป็นที่น่าพอใจแล้ว หัวหน้างานต้องปรับปรุงแผนการฝึกอบรมใหม่ และนำมาใช้ปฏิบัติต่อไป

Dessler and Tan (อ้างถึงใน จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรณ เทพจิต 2550: 134) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นการจัดหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับพนักงาน การฝึกอบรมแต่ก่อนเคยมุ่งไปที่ทักษะเชิงเทคนิค เช่น การอบรมการประกอบชิ้นส่วน ปัจจุบันการฝึกอบรมด้านเทคนิคดังกล่าวไม่เพียงพอ นอกจากทักษะด้านเทคนิคแล้ว

พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการตัดสินใจ และทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร โดยกระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 ขั้นวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Need Analysis)
 - กำหนดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
 - วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงาน
 - กำหนดวัตถุประสงค์ด้านความรู้และผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถวัดได้
2. ขั้นที่ 2 ขั้นตอนออกแบบการสอน (Instructional Design)
 - จัดทำเนื้อหาการฝึกอบรม ได้แก่ คู่มือ แบบฝึกหัด และกิจกรรมต่างๆ
 - ใช้เทคนิค เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานและการเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์
3. ขั้นที่ 3 ทำให้เกิดความเที่ยงตรง (Validation)
 - ทดสอบความเที่ยงตรงของโครงการฝึกอบรมโดยนำเสนอต่อผู้ฟังกลุ่มเล็กที่เป็นตัวแทน
4. ขั้นที่ 4 ดำเนินการฝึกอบรม (Implementation)
 - ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มพนักงานเป้าหมาย
5. ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลและติดตาม (Evaluation and Follow-up)
 - ประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดแผนฝึกอบรม การดำเนินการตามแผนที่กำหนด และการติดตามประเมินผล

2.5.4 ประเภทของการฝึกอบรม

กุลชน ธนาพงศธร (2543: 183-186) กล่าวว่า ประเภทของการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มีความหมายเป็น 2 นัยด้วยกัน คือ นัยแรก หมายถึงการฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรแล้ว แต่องค์การต้องการให้บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมก่อนทำงาน ส่วนนัยที่สอง หมายถึง การศึกษาอบรมในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาชีพทั้งหลาย เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ การบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Introduction/Orientation) เพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มีวิธีดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ

2.1 การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น ลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น คือ เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และมีจำนวนน้อย

2.2 การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่ 2 เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการ หลังจากที่ได้จัดการปฐมนิเทศขั้นต้นเสร็จสิ้นแล้ว และจำนวนผู้ที่เข้ารับการปฐมนิเทศขั้นที่ 2 นี้มากพอสมควร

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In – Service Training) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์กร การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภท คือ

3.1 การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On – The – Job Training)

3.2 การฝึกอบรมโดยให้ทดลองปฏิบัติการ (Vestibule Training)

3.3 การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ

4. การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-Promotional Training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม

ชนิดดา เหมือนแก้ว (2547: 153-156) กล่าวว่า ตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยกระทำอย่างต่อเนื่องทุกระยะ นับตั้งแต่เริ่มรับบุคคลเข้าสู่องค์กรจนกระทั่งพ้นไปจากงาน การจัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรม แบ่งได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมให้กับบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่องค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้เขามีความพร้อมที่จะเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างมั่นใจ

2. การฝึกอบรมหลังเข้าปฏิบัติงานแล้ว (In-Service Training) เมื่อบุคคลปฏิบัติงานมาระยะหนึ่ง ควรให้ปรับตัวเข้ากับระบบและวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งจำแนกได้ 3 ประเภทดังนี้

2.1 การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-The-Job Training) เป็น การเรียนรู้หลักและวิธีปฏิบัติงาน โดยให้ลงมือปฏิบัติจริงๆ ภายใต้การแนะนำและกำกับดูแลของ หัวหน้างานหรือผู้มีความชำนาญในงานนั้นๆ

2.2 การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule Training) เป็น การฝึกอบรมที่จำลองห้องเรียนให้เหมือนสถานที่ทำงานจริง เพื่อใช้สอนงานประเภทง่ายๆ เช่น พิมพ์ดีด การใช้เครื่องใช้สำนักงาน การเบิกจ่ายวัสดุ ฯลฯ โดยใช้เวลาเพียงสั้นๆ เพื่อเปิดโอกาส ให้สามารถฝึกอบรมบุคคลได้หลายๆ ภายในเวลาอันจำกัด

2.3 การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) เป็นการ จัด หลักสูตรอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงานของตน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือส่งผู้ปฏิบัติงาน ไปฝึกอบรมนอกสถานที่ที่จัดขึ้นเป็นครั้งคราว

3. การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-Promotional Training) เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้ที่ จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากลักษณะงาน ขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบจะแตกต่างไปจากตำแหน่งเดิม การจัดโครงการฝึกอบรมประเภทนี้ให้ นอกจากจะสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลแล้ว องค์กรเองยังเกิดความเชื่อมั่นว่า เขาจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างบังเกิดผล สำหรับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร การฝึกอบรมอาจจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

3.1 การให้มีประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน (On-The Job Experience) เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์หรือพัฒนาด้านการจัดการ ซึ่งสามารถกระทำโดยนำวิธีการต่างๆ มาใช้ เช่น การสอนงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ และการสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น

3.2 การพัฒนานอกหน้าที่งาน (Development Off-The-Job) เป็นการ พัฒนาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถ ความชำนาญในการติดต่อ การประสานงาน ตลอดจนปรับเจตคติในการบริหาร ซึ่งจะกระทำภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่การ ปฏิบัติงาน ส่วนมากอาจให้ลาไปสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำวิจัย หรือศึกษาต่อ ฯลฯ

4. การฝึกอบรมก่อนเกษียณอายุ (Pre-Retirement Training) เป็นการ ฝึกอบรมให้กับบุคคลที่กำลังจะเกษียณอายุ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นการปรับสภาพจิตใจ เพื่อให้เขา สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าประเภทของการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 4 ประเภทคือ การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน การฝึกอบรมหลังเข้าปฏิบัติงานแล้ว การฝึกอบรม ก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมก่อนเกษียณอายุ

2.5.5 วิธีการฝึกอบรม

ชนิดคา เหมือนแก้ว (2547: 148-151) ได้กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรมแบ่งออกได้ดังนี้

1. วิธีการอบรมเป็นกลุ่ม เป็นวิธีที่พัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากๆ ได้แก่

1.1 วิธีการฝึกอบรมโดยให้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ (Instructor Center) ที่ใช้กันโดยทั่วไปได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ และการประชุมปาฐกถาหรือการอภิปรายแบบซิมโพเซียม

1.2 วิธีการฝึกอบรมโดยให้ผู้รับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ (Trainee Center) เป็นวิธีที่ให้ความสนใจในตัวผู้ฟังมากขึ้น วิธีที่ใช้กันโดยทั่วไปได้แก่ การประชุมอภิปราย การสัมมนา การศึกษกรณีตัวอย่าง การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การสร้างสถานการณ์จำลอง การระดมสมอง และเกมธุรกิจ ซึ่งการใช้วิธีการฝึกอบรมวิธีใดวิธีหนึ่งหรืออาจจะเลือกใช้หลายๆ วิธีก็ได้สำหรับการอบรมครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานตามโครงการฝึกอบรมที่กำหนดไว้

2. วิธีการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล เป็นวิธีที่พัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละบุคคล วิธีที่ใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่

2.1 การสอนงาน (Coaching) เป็นการสอนให้ทราบถึงวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ผู้สอน ได้แก่ หัวหน้างานหรือผู้มีประสบการณ์ในงานนั้นๆ

2.2 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการฝึกอบรม (Computer Aided Instruction) เป็นการให้ความรู้แก่บุคคลโดยนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการฝึกอบรม การจัดทำโปรแกรมประกอบด้วยความรู้พื้นฐานและแบบทดสอบ ซึ่งผู้รับการฝึกอบรมสามารถประเมินผลการทดสอบได้ทันที นอกจากนี้คอมพิวเตอร์จะมีกราฟิกภาพ (Graphic) ทำให้น่าสนใจมากขึ้น

2.3 การฝึกอบรมทางไปรษณีย์ (Correspondence Study) เป็นการฝึกอบรมโดย การส่งเอกสารให้ศึกษาด้วยตนเอง เอกสารแต่ละบทจะมีแบบทดสอบความเข้าใจ บางครั้งอาจมีเทปวิทยุหรือเทปโทรทัศน์บรรยายประกอบ

นอกจากนี้ยังมี การฝึกอบรมโดยการใช้เครือข่ายฝึกอบรมในประเทศไทย (Thailand Training Network: TTN) เป็นหนึ่งในโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กับกองทุน American Corporations for Thailand (ACT) ซึ่งเป็นกองทุนที่จัดตั้งโดยกลุ่มนักธุรกิจชาวอเมริกันในประเทศไทย เพื่อสนับสนุนการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย เป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นศูนย์รวมวิทยาการสมัยใหม่ จัดฝึกอบรมให้กับสถานประกอบการในภาครัฐกิจและอุตสาหกรรม ตลอดจนหน่วยงานต่างๆ ของรัฐ ในสาขาวิศวกรรม เทคโนโลยีและการจัดการขั้นสูงโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์ และใช้เทคโนโลยีการถ่ายทอดสัญญาณดาวเทียม เพื่อถ่ายทอดสดการบรรยายตรงไปศูนย์รับการฝึกอบรมปลายทาง

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2550: 11-43 ถึง 11-51) กล่าวว่าองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมโดยการให้ความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนประสบการณ์ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการประกอบอาชีพของบุคลากรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สำหรับวิธีการฝึกอบรมที่องค์การนิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรมี 10 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้รับความรู้ทางด้านข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่บุคลากรสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเนื้อหาหรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การรายงาน การแนะนำตัว ประวัติ ความเป็นมาขององค์การ โครงสร้างการบริหารงานขององค์การ นโยบายขององค์การ ผู้บริหารงาน และระบบการบริหารงานขององค์การ เป็นต้น

2. การฝึกอบรมโดยวิธีฝึกปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) เป็นวิธีที่ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมขององค์การในการปฏิบัติงาน สามารถศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการทำงานติดต่อประสานงานร่วมกับบุคคลทุกระดับ และหลายอาชีพ วิธีการฝึกอบรมแบบนี้มีความจำเป็นต้องใช้ผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับทักษะและความชำนาญมาก่อน โดยเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับในวงการอาชีพนั้นว่าทำงานอยู่ในระดับดีมาก หรืออาจเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะในวิชาชีพนั้น ซึ่งมีความสามารถในการถ่ายทอดวิทยาการและเทคนิคต่างๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การฝึกอบรมที่จัดให้มีการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Programmed Instruction Training) โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกหัดเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้จัดฝึกอบรมต้องจัดวัสดุที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นสำเร็จรูปเรียงลำดับการฝึกอบรมเป็นชุด ประกอบด้วย คำถาม และโจทย์ปัญหา ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองในการเรียนรู้ การเขียนคำตอบเพื่อการตอบคำถาม โดยเลือกตอบคำถามแบบปรนัย ทั้งนี้ผู้จัดการการฝึกอบรมจะใช้เครื่องฉายเป็นฟิล์มหรือเทปบันทึกเสียง วัสดุเอกสารสิ่งตีพิมพ์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้

วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพและฝึกหัดในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว มากกว่าวิธีการฝึกอบรมวิธีอื่นๆ

4. การฝึกอบรมโดยวิธีเป็นช่างฝึกหัด (Apprenticeship Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการให้ความรู้และทักษะในด้านช่างในสาขาวิชาชีพต่างๆ เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประกอบอาชีพได้อย่างอิสระ และตรงกับความต้องการของบุคคลในวิชาชีพที่ได้ฝึกหัดมาเป็นอย่างดี

5. การฝึกอบรมโดยวิธีการจำลองสถานการณ์ (Simulating Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ โดยจำลองสถานการณ์จริงให้เหมาะสมกับบุคลากรที่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่ โดยการฝึกอบรมจะจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรกล และกระบวนการที่เป็นแบบจำลองติดตั้งอยู่ประจำในห้องปฏิบัติการ มีผู้ฝึกสอนที่มีความรู้และทักษะในการฝึกอบรมเป็นอย่างดีทำหน้าที่ให้ความรู้และฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับทั้งความรู้และทักษะตามมาตรฐานของแต่ละงานอาชีพที่กำหนดไว้ เมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นตามหลักสูตรการฝึกอบรมแล้วผู้ฝึกอบรมจะต้องจัดให้มีการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้รับความรู้และทักษะในการทำงานระดับใด และจะได้นำมาเป็นข้อมูลไปใช้ประกอบในการปรับปรุงการจัด

ฝึกอบรมแบบจำลองในโอกาสต่อไป

6. การฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา (Case Study Training) กรณีศึกษาเป็นเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารอย่างแพร่หลาย กรณีศึกษาจะกำหนดรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์การธุรกิจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องทำการศึกษารายละเอียดของข้อมูลที่เกิดขึ้นทั้งหมดในกรณีศึกษา จากนั้นก็ให้กำหนดปัญหาคืออะไร ศึกษารายละเอียดข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา และนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาโดยให้เลือกแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางที่เสนอการแก้ไขปัญหานั้นไปใช้ในการบริหารงาน

7. การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing Training) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาผู้บริหารขององค์การให้รู้จักรับทราบความรู้สึกที่มีความไวและความรู้สึกโดยทั่วไปของบุคคลอื่น โดยวิทยากรผู้ฝึกอบรมการแสดงบทบาทสมมติจะกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนแสดงบทบาทสมมติในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยกำหนดให้เป็นตัวละครมีตำแหน่งในเรื่องแสดงบทบาทสมมติตามเรื่องที่กำหนดไปแต่ละบท การฝึกอบรมการแสดงบทบาทสมมติโดยทั่วไปจะมีการบันทึกเทปวีดิทัศน์เพื่อทำการถ่ายภาพเหตุการณ์แสดงของผู้

แสดงบทบาทสมมติทุกคน และจะนำเทปวีดิทัศน์กลับมาเปิดให้เห็นภาพและเสียง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นบทบาทสมมติที่ตนแสดง และให้มีการแสดงความคิดเห็นพร้อมกับวิจารณ์การแสดงบทบาทสมมติเพื่อชี้ให้เห็นในส่วนที่สามารถแสดงบทบาทได้ดีเหมาะสมกับเหตุการณ์ สำหรับส่วนที่แสดงบทบาทบกพร่องจะต้องมีการทบทวนและมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

8. วิธีการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคในตระกร้า (In-Basket Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมผู้บริหารให้รู้จักการคิดอย่างรอบคอบ และใช้วิจารณญาณโดยใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล สำหรับการตัดสินใจทางการบริหารซึ่งเป็นความสามารถพิเศษทางการบริหารของผู้บริหาร โดยวิทยากรผู้ฝึกอบรมจะจัดวัสดุต่างๆ ไว้ในตระกร้า เช่น ใบบันทึกเดือนความจำเป็นรายการทำงานที่ต้องทำ จดหมายที่ต้องพิมพ์เป็นจดหมายตอบของผู้จัดการ บัญชีรายชื่อผู้ใช้โทรศัพท์ และเขียนเรื่องควานสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมได้ตัดสินใจข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดวันที่ที่จะให้พนักงานไปพักผ่อนประจำปี เป็นต้น การฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคในตระกร้านับว่ามีประโยชน์คือ การกำหนดวัสดุต่างๆ ลงในตระกร้านั้นต้องทำให้เหมือนกับวัสดุต่างๆ ที่ต้องใช้ในการบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะเป็นงานที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งของผู้บริหาร และต้องเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้สำหรับการฝึกอบรม เมื่อตกลงตัดสินใจไปแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจพิจารณาว่ามีความเป็นไปได้ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจได้เป็นอย่างดี

9. การฝึกอบรมโดยวิธีใช้เกมธุรกิจ (Business Games) การใช้เกมธุรกิจเป็นการฝึกอบรมที่มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานทางธุรกิจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจ การพิจารณาดำเนินงาน และการบริหารกิจการโดยใช้กฎระเบียบการบริหารงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกองค์กร โดยการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

10. การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น (Short Courses Training) สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

10.1 การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้นโดยจัดภายในองค์กรหรือหน่วยงาน เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องการฝึกอบรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินการจัดเป็นโครงการฝึกอบรม โดยจัดการฝึกอบรมในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร และเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งฝ่ายจัดฝึกอบรมจะต้องมีการศึกษาหาข้อมูลความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

10.2 การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้นจัดโดยองค์การหรือหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการฝึกอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา และศูนย์ฝึกอบรมธุรกิจหรือสถาบันการจัดฝึกอบรมที่เป็นภาคธุรกิจเอกชน เป็นต้น

Dessler and Tan (อ้างถึงใน จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรธนา เทพจิต 2550:139-145) กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรม มีหลายวิธีดังนี้

1. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training) หมายถึง บุคคลทำการเรียนรู้งานหนึ่งโดยใช้การทำงานนั้นจริงๆ ซึ่งการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานมีหลายรูปแบบ เช่น การสอนงานหรือการศึกษาวิธีการทำงาน คือการที่พนักงานที่มีประสบการณ์ในงานหรือหัวหน้างานทำการฝึกอบรมให้กับพนักงาน ผู้เข้าอบรมจะเรียนรู้ทักษะต่างๆ โดยการสังเกตจากหัวหน้างาน
2. การฝึกอบรมด้วยการฝึกหัดงาน (Apprenticeship Training) ผู้เรียนทำการศึกษาดำเนินการจากผู้มีประสบการณ์ในงาน การฝึกอบรมวิธีนี้เป็นกระบวนการแบบมีโครงสร้างที่รวมการสอนในห้องเรียนกับการฝึกอบรมในงานเข้าด้วยกัน
3. วิธีบรรยาย (Lecture) การบรรยายมีข้อดีอยู่หลายประการ ได้แก่ เป็นวิธีที่ทำได้รวดเร็วและง่ายในการให้ความรู้กับผู้เข้าอบรมกลุ่มใหญ่
4. การใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Learning) โดยทั่วไปโปรแกรมจะมีเนื้อหาและคำถามเพื่อตรวจสอบ ดังนั้นผู้เรียนสามารถตอบและทราบได้ว่าคำตอบของตนถูกต้องหรือไม่ ข้อดีของการใช้โปรแกรมการเรียนรู้คือ โปรแกรมช่วยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอนด้วยตัวเอง ให้ข้อมูลป้อนกลับได้ทันทีและช่วยลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด
5. การอบรมโดยใช้โสตทัศนูปกรณ์ (Audiovisual-based Training Techniques) รวมถึง ภาพยนตร์ เทปเสียง วิดีโอเทป Powerpoint และอื่นๆ
6. การอบรมด้วยสถานการณ์จำลอง (Simulated Training) ซึ่งผู้ฝึกอบรมเรียนรู้จากเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในงานจริงหรือสถานการณ์จำลองแต่ฝึกอบรมภายนอกงาน การฝึกอบรมแบบนี้มีความจำเป็นเมื่อมีต้นทุนสูงหรือมีอันตรายมากในการอบรมพนักงานในขณะทำงาน
7. การอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-based Training) คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการฝึกอบรม มีข้อดีอยู่หลายประการคือ ลดเวลาการเรียนรู้ ลดค่าใช้จ่ายในขั้นตอนการออกแบบและการผลิต การสอนมีความคงที่ โปรแกรมสอนคอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเรียนรู้ และเป็นการเพิ่มการจำได้และเพิ่มแรงจูงใจให้ผู้เข้าฝึกอบรม

8. การอบรมโดยใช้อินเทอร์เน็ตและทางไกล

การอบรมทางไกล (Teletraining) ในการอบรมทางไกลผู้ทำการอบรมในส่วนกลางสอนพนักงานในกลุ่มต่างๆ และควบคุมผ่านจอโทรทัศน์

การประชุมทางไกล (Video-conferencing) ในการประชุมทางไกลบุคคลในสถานที่หนึ่งสื่อสารผ่านเครื่องวิดีโอกับบุคคลในสถานที่อีกแห่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเมืองหรือประเทศอื่นได้

การฝึกอบรมผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-based Training) กิจการจำนวนมากให้พนักงานเรียนหลักสูตรออนไลน์ที่เป็นของผู้ให้บริการหลักสูตรออนไลน์ กิจการอื่นใช้อินเทอร์เน็ตภายในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกของการฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์

จากที่กล่าวมาข้างต้น วิธีการฝึกอบรมสามารถกระทำได้ทั้ง การฝึกอบรมเป็นกลุ่มและการฝึกอบรมรายบุคคล ซึ่งมีวิธีการดังนี้ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การฝึกอบรมด้วยการฝึกหัดงาน การฝึกอบรมโดยวิธีเป็นช่างฝึกหัด การฝึกอบรมโดยวิธีการจำลองสถานการณ์ การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ การฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคในตระกร้า การฝึกอบรมโดยวิธีใช้เกมธุรกิจ การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น วิธีบรรยาย การใช้โปรแกรมการเรียนรู้ การอบรมโดยใช้โสตทัศนูปกรณ์ การอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ และการอบรมโดยใช้อินเทอร์เน็ตและทางไกล

2.5.6 กลยุทธ์การฝึกอบรม

จากการสำรวจของนิตยสารฝึกอบรม (Training Magazine) ของสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงในอำนาจ วัตจินดา 2553) พบว่ามีกลยุทธ์ในการฝึกอบรมสมัยใหม่ (Modern Training Strategies) 6 อย่างที่สามารถทำให้พนักงานในองค์กร เกิดการเรียนรู้ จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในส่วนของ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ใช้แนวคิดการเรียนรู้ (Learning) เป็นหลักสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าเรามองย้อนกลับมาที่องค์กรที่เราอยู่จะเห็นว่ามิเพื่อนร่วมงานของเราที่ทำงานมานานกว่าเราหรือพร้อมกับเรา น้องใหม่ที่เพิ่งเข้ามา หรือแม้กระทั่งตัวเราเองก็ตาม แต่ละคนมีการสะสมความรู้ประสบการณ์ทั้งจากที่องค์กรจัดฝึกอบรมให้ หรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing) ซึ่งเรียกว่า ความรู้ภายใน (Tacit Knowledge) ซึ่งถ้านำมาแลกเปลี่ยนกันโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ที่เรียกว่าความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) คือทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถรู้ เข้าใจ เข้าถึง และสามารถนำไปเก็บไว้ในรูปของ

เอกสารหรือสารสนเทศอื่นๆขององค์กรซึ่งเรียกว่าคลังความรู้ (Data Warehouse) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า KM ที่ได้รับความนิยมอย่างมากในยุคปัจจุบัน

2. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Learning) มีคำกล่าวที่ว่า “ การเรียนรู้กับการทำงานเหมือนเหรียญสองด้าน ” ซึ่งหมายความว่าทั้งการเรียนรู้และการทำงานคงต้องเดินไปควบคู่กันไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ในการฝึกอบรมคงไม่ใช่การหยุดงานเพื่อไปเข้าห้องฝึกอบรมและนำเอาความรู้ในห้องฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน พบว่าในความเป็นจริงแล้วความรู้ที่ได้จากห้องฝึกอบรมอาจจะไม่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ทั้งหมด ดังนั้นการฝึกอบรมที่ถือว่าดีที่สุดวิธีหนึ่งคือการฝึกอบรมที่ควบคู่ไปกับการทำงานจริง (On The job – training) จะเห็นได้ว่าวิธีนี้ได้รับความนิยมมากในประเทศญี่ปุ่น โดยผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวิธีนี้คือหัวหน้างานนั่นเอง

3. การเรียนรู้ตามความต้องการ (Real- time Learning) เหตุการณ์ที่พนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เกิดความสงสัยไม่แน่ใจในวิธีการทำงาน หรือต้องการความรู้เพิ่มเติมอย่างเร่งด่วนในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทั้งเมื่ออยู่ในที่ทำงาน หรือนอกที่ทำงานก็ตาม ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานฝึกอบรมคงต้องหาวิธีการตอบสนองความต้องการดังกล่าว ในรูปของสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เช่น VDO CD VCD DVD การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (Web-base Learning) หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Learning) และสุดท้ายอาจต้องมีบุคลากรที่เรียกว่าที่ปรึกษาการเรียนรู้ (Learning Consultant) ประจำอยู่เพื่อช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

4. การเรียนรู้บนพื้นฐานของความสามารถ (Competency- Base Learning) ถ้ามีการตั้งคำถามว่าในองค์กรของเราพนักงานคนใดควรได้รับการฝึกอบรม และจะอบรมในเรื่องใดกันบ้าง นักฝึกอบรมคงตอบเป็นเสียงเดียวกันก็คือ ต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) ซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการฝึกอบรมในองค์กร กล่าวคือต้องมีการวิเคราะห์ว่าใครมีจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานบ้าง หรือมีการปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งหรือ มีการบรรจุพนักงานใหม่ ซึ่งถือว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามบางองค์กรกลับใช้วิธีสอบถามพนักงานว่าต้องการฝึกอบรมเรื่องใด พบว่าพนักงานบางคนอยากฝึกอบรมในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานของตนที่เรียกว่า Training Want มากกว่า แต่ในปัจจุบันการฝึกอบรมสมัยใหม่มีการนำแนวคิดเรื่องของความสามารถ (Competency) มาใช้เพื่อกำหนดว่าพนักงานแต่ละคนควรมีความสามารถในเรื่องใดบ้าง และในแต่ละปีจะมีการประเมินความสามารถ (Competency Assessment) เพื่อหาว่า

พนักงานแต่ละคนมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใด ที่จะนำไปสู่การฝึกอบรมต่อไป ซึ่งจะทำการ นำงบประมาณ หรือทรัพยากรขององค์กรไปใช้ได้อย่างคุ้มค่าที่สุด

5. การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อการเรียนรู้ (ROI Learning) ในการนำทรัพยากรขององค์กร ไปลงทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ มักต้องมีการประเมินความคุ้มค่า ในการลงทุน (Return on Investment) หรือเรียกย่อๆ ว่า ROI ในการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกันมักมี คำถามจากผู้บริหารอยู่เสมอว่าฝึกอบรมไปแล้วได้อะไร หรือคุ้มค่าไหมในการจัดอบรมแต่ละครั้ง ดังนั้นวิธีในการตอบคำถามนี้ในปัจจุบันเริ่มนำแนวคิดเรื่อง ROI มาใช้อธิบายกันอยู่บ้างเพื่อตอบ โจทย์ว่าองค์กรได้ผลประโยชน์อะไรบ้างในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง พบว่ามีนักวิชาการหลายท่าน เห็นว่า ROI เป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก เพราะการฝึกอบรมแต่ละครั้งอาจไม่ส่งผลประโยชน์ ทันทีทันใด โดยจะต้องใช้ระยะเวลา หรือโอกาสที่จะนำไปใช้ก็ได้

6. การเป็นหุ้นส่วนกับสถาบันการศึกษา (Academic Partnership) ในการ ฝึกอบรมในยุคที่มีองค์ความรู้ใหม่ๆเกิดขึ้นอย่างมาก พบว่าองค์กรแต่ละแห่งจะต้องพยายามตาม กระแสของความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ให้ทัน โดยเฉพาะหน่วยงานฝึกอบรมต้องรู้ว่าแนวโน้มในอนาคตจะ มีองค์ความรู้ หรือเครื่องมือใหม่ๆอะไรเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าเป็นภาระอันหนักยิ่งขององค์กร ดังนั้น แนวโน้มการฝึกอบรมสมัยใหม่ควรมีการสร้างร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งที่สร้าง องค์ความรู้ เช่นการทำวิจัย (Research) เพื่อให้ได้องค์ความรู้มาใช้พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงาน โดยองค์กรอาจมีการส่งพนักงานเข้าไปฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้นที่ออกแบบร่วมกับ สถาบันการศึกษา หรือมีการให้ทุนสถาบันการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และถ่ายทอดให้กับ พนักงานในองค์กรที่ถือได้ว่าเป็นวิธีหนึ่งในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมในยุคใหม่ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายองค์กรที่มุ่งประสบความสำเร็จ ในกระแสแห่งการแข่งขันอันเชี่ยวกราด ปัจจัยที่สำคัญคือต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดี และเหมาะสมกับ องค์กร เพื่อเป็นการสร้างความสามารถของพนักงานทุกระดับให้มีแรงนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมคงไม่ใช่ยาวิเศษที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างขององค์กรได้ คง เป็นเพียงแต่แนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหานั้นในส่วนของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ทัศนคติ (Attitude) ของพนักงาน

Carnivaltour and Training (2553) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ใช้กิจกรรมนำบรรยาย
2. ดำเนินการฝึกอบรมได้ทั้งในห้องสัมมนา (Human Laboratory) และ กิจกรรมภาคสนาม (Out door)
3. ในการฝึกอบรมนั้น ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะประกอบด้วย วิทยากร

จิตวิทยา วิทยาการนันทนาการ วิทยาการด้านเทคนิคและผู้ช่วยวิทยาการ

4. เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีส่วนร่วมเห็น - ร่วมเล่น - ร่วมเป็นและร่วมทำ ตลอดเวลาให้ทุกคนได้สัมผัสกับสถานการณ์ที่เหมือนจริงในชั่วโมงการทำงานจากกลเกมจิตวิทยา (Psycho - game)

5. เกมจิตวิทยาสามารถดีไซน์ขึ้นให้เหมาะสมกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ หรือวุฒิภาวะของคนที่แตกต่างกันได้ อย่างเหมาะสม ไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไป ไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุและไม่เหนื่อยจนเกินไป โดยเน้นให้ทุกคนได้ร่วมแสดง

6. วิทยาการผู้ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ นอกจากจะทำหน้าที่ดำเนินการและควบคุมกิจกรรมนั้นแล้วเมื่อเปิดเกมจะทำหน้าที่ตามลำดับขั้นตอนพอสังเขป ดังนี้ ซึ่งแนวทาง - สร้างแนวคิด - กระตุ้นจิตสำนึก - ฝึกทักษะ - ในการแสดงพฤติกรรมอย่างชำนาญเมื่อมั่นใจจึงจะนำสู่ เป้าหมายต่อไป

7. ตลอดหลักสูตร ในทุกนาทีกของการฝึกอบรม นอกจากสารทางพฤติกรรมที่ผู้รับการอบรมจะได้รับแล้วยังให้อารมณ์ และความรู้สึกหลากหลาย ทำท่าย การเรียนรู้ทุกอิริยาบถจากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์การฝึกอบรมมีได้หลายรูปแบบ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ตามความต้องการ การเรียนรู้บนพื้นฐานของความสามารถ การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อการเรียนรู้ และการเป็นหุ้นส่วนกับสถาบันการศึกษา แต่ปัจจัยที่สำคัญคือต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดี และเหมาะสมกับองค์กร

2.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

2.6.1 ความหมายของการศึกษา

สุจิตรา ชนานันท์ (2550: 26) กล่าวว่า การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถดำรงชีวิตและทำประโยชน์ต่อสังคมได้

ทีป แสงบุญส่ง (2553) ได้ให้ความหมายของการศึกษาว่าหมายถึง การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทั้งทางกาย จิตใจ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Nadler (อ้างถึงในสุจิตรา ชนานันท์ 2550: 26) กล่าวว่า การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานในอนาคต เป็นการเตรียมคนสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาสายอาชีพเพื่อป้องกันการสูญเสียบุคลากร

V.A. Miller (อ้างถึงในสุจิตรา ชนานันท์ 2550: 26) กล่าวว่า การศึกษา หมายถึง กิจกรรมสำหรับการเรียนรู้หรือระบบการประมวลข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อสร้างความ

มั่นใจในการดำเนินการของบุคลากรในองค์กรทางด้านเทคโนโลยี เครื่องมือ และวัสดุต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้และสร้างความมั่นใจในการดำเนินการ เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมกับความต้องการขององค์กรในอนาคต เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

2.6.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

สุรภัย์ สิวรภัย์ (2550) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

1. พัฒนาเอกลักษณ์ของชุมชน และวิถีชีวิตให้สอดคล้องต้องกับเอกลักษณ์สากลอันกว้างขวางออกไป
2. กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ ให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ ให้เกิดการรับผิดชอบและการรวมพลังกัน
3. เตรียมเยาวชนไว้ให้มีชีวิตอย่างเต็มที่ ให้เห็นคุณค่าของสิ่งที่มี ให้รู้ซึ่งถึงสถานการณ์ทางประวัติศาสตร์ โดยพัฒนาตัวเองไปทั้งในทางจิตวิทยาและในทางมโนธรรม
4. พัฒนาคอนให้เป็นคน ให้รู้จักรู้และเป็นที่รู้ ให้รู้จักรักและเป็นที่รัก
5. พัฒนาคอนให้สามารถสื่อสารเป็นที่เข้าใจกันและกันได้เป็นอย่างดี
6. หาทางให้มีการเอาใจใส่ และมีบทบาทร่วมกันในแต่ละชุมชน
7. ผลิคนที่ทำกรด้วยความรับผิดชอบ และพร้อมที่จะรับคำตำหนิติเตียนจากการกระทำของตน
8. หาทางให้มนุษย์ได้ใช้สมรรถภาพของตนอย่างเต็มที่ โดยช่วยให้แต่ละคนรู้จักใช้เหตุผล รู้จักใช้จริยธรรม ด้วยความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น
9. ยกเยาวชนให้พ้นจากคุณค่าอันจอมปลอมต่างๆ ซึ่งทำให้เด็กๆ ต้องอับอายเกี่ยวกับความยากจนของตนเอง ของบิดามารดา ของเหย้าเรือนตน ตลอดจนระดับการดำรงชีพของครอบครัวตน
10. ประชาชนต้องมีสิทธิที่จะวิพากษ์วิจารณ์ มีทางเลือกและร่วมมีบทบาทในการตัดสินใจขึ้นนโยบาย
11. สนับสนุนการร่วมมือแทนการแก่งแย่ง
12. พัฒนาจิตใจแต่ละคนไม่ยังหยุดอยู่กับความพอใจในของกึ่งดีกึ่งดี หากพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อแสวงหาและดำรงชีวิตอยู่อย่างประเสริฐสุด
13. ให้แต่ละปัจเจกบุคคลมีความรู้ เสรีภาพและพลังแรงที่จะกระตุ้นเตือนให้เขาร่วมกับผู้อื่นในอันที่จะสร้างสังคมมนุษย์ขึ้นใหม่

14. สนับสนุนให้การเรียนรู้ เป็นการร่วมมือกัน ทั้งจากครู และจากศิษย์ ในอันที่จะแสวงหาวิชาความรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้นวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยรวมแล้วประกอบด้วย 3 ด้าน คือ พัฒนาการทางด้านกายภาพ พัฒนาการทางด้านความรู้และปัญญา และพัฒนาการทางด้านทัศนคติค่านิยมหรือหลักการดำเนินชีวิต

2.6.3 รูปแบบของการศึกษา

อุ๋นตา นพคุณ (2528: 28-29) กล่าวว่า การศึกษาสามารถมีได้หลายรูปแบบ เช่น การศึกษารายบุคคล การศึกษาเป็นกลุ่ม การศึกษาทางไกล การศึกษาระบบเปิด การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาผู้ใหญ่เป็นต้น รายละเอียดมีดังนี้

1. การศึกษารายบุคคล หมายถึง การศึกษาด้วยตนเองตามความพร้อมของแต่ละคน โดยไม่ต้องมีผู้สอนแต่อาศัยบทเรียนที่สร้างขึ้นมาเป็นพิเศษที่จัดเนื้อหาและระดับการเรียนรู้ไว้อย่างเหมาะสม ที่เรียกว่าบทเรียนโปรแกรม การศึกษาจากสื่อมวลชนต่างๆ ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของการศึกษาตามปกติวิสัย อาจถือว่าเป็นการศึกษารายบุคคลได้เช่นเดียวกัน

2. การศึกษาเป็นกลุ่ม ได้แก่ การศึกษาที่เป็นอยู่ตามโรงเรียน สถานศึกษาทั่วไป ซึ่งวิธีการจัดการศึกษาจะจัดให้เป็นกลุ่มๆ เนื่องจากสามารถดำเนินการได้สะดวกและได้ผลดีพอสมควร

3. การศึกษาทางไกล (Distance Education) เป็นการจัดการศึกษาอีกแบบหนึ่งที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ห่างไกลกัน ซึ่งอาจเป็นการศึกษาในระบบโรงเรียนหรือนอกระบบโรงเรียนก็ได้ มีจุดประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนที่อยู่ห่างไกลจากสถานศึกษาสามารถศึกษาเล่าเรียนได้ โดยอาศัยสื่อการสอนในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือตำรา เทปบันทึกเสียง วิทยุทัศน์ รวมถึงสื่อมวลชนประเภทต่างๆ ด้วย ตัวอย่างของการศึกษาทางไกลในระบบโรงเรียน ได้แก่ การศึกษาทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนการศึกษาทางไกลที่เป็นการศึกษาอกระบบโรงเรียน ได้แก่ โครงการการศึกษาต่างๆ ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งจัดการเรียนการสอนโดยใช้สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์

4. การศึกษาระบบเปิด (Open Education) หมายถึง การศึกษาที่มีการจัดแบบเปิด (Open) ในด้านต่างๆ เช่น เปิดหลักสูตร เปิดเวลาเรียน เปิดวิธีการเรียน เปิดสถานที่ ฯลฯ ยืดหยุ่นไปตามความเหมาะสมและความพร้อมของผู้เรียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางทุกระดับ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยเปิด และการจัดการรูปแบบต่างๆ ของกรมการศึกษานอกกระบบโรงเรียน

5. การศึกษาผู้ใหญ่ (Adult Education) หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษา นอกกระบวนโรงเรียนที่จัดขึ้นสำหรับประชากรที่เป็นผู้ใหญ่

6. การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) หมายถึง การศึกษาที่จัดขึ้น สำหรับประชากรที่ได้รับการศึกษาแล้วในระดับใดระดับหนึ่ง ให้ได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้นตาม แนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

เสนห์ จุ้ยโต (2544: 176-178) ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษาในอดีต มุ่งเน้น กระจุกเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนท่องจำและเรียนอย่างเฉื่อยชา ไม่สามารถทำให้ผู้เรียนมี ลักษณะที่เหมาะสมที่จะอยู่ในสังคมได้ จำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ ผู้เรียนเรียนรู้เองอย่างมีความสุขจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่เหมาะสม สามารถ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สร้างสรรค์สังคมให้เจริญก้าวหน้าและอยู่ร่วมกันอย่างสันติวิธี การ ให้การศึกษาในปัจจุบันจึงมุ่ง ไปสู่ผู้เรียน เป้าหมายของการศึกษาจึงอยู่ที่การพัฒนาคุณสมบัติของ ผู้เรียนให้ครบถ้วน และมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เป้าหมายดังกล่าวได้แก่ ด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม หรือศีลธรรมจรยา และได้จำแนกรูปแบบของการศึกษา 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่กำหนด จุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของ การสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2. การศึกษานอกกระบวน (Non-Formal Education) เป็นการศึกษาที่มีความ ยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการ ประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความ เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม อาทิ การศึกษาของกรมการศึกษานอกโรงเรียน และการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้ เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ สักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2550: 11-41 ถึง 11-43) กล่าวว่า รูปแบบของ การศึกษาในที่นี้เป็นคำที่มีความหมายกว้าง หมายถึงการให้ความรู้แก่บุคคลกร อาจจะเป็นรูปแบบ ใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาในระบบ (Formal Education) คือการศึกษาที่จะจัดทำอย่างมี ระเบียบแบบแผน มีหลักสูตรที่ตายตัว การเรียนการสอนมีขั้นตอนที่แน่ชัด มีระบบชั้นเรียน การ ประเมินผล ผู้เรียนจะต้องทำตัวให้เข้ากับระบบ มีสถาบันหรือหน่วยงานรับผิดชอบในการเรียน

การสอน เช่น การเรียนการสอนในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา ทั้งนี้การจัดการศึกษาในระบบ ในองค์กรก็จะทำได้ 2 แนวทาง คือ การส่งบุคลากรไปศึกษายังสถาบันการศึกษาโดยตรงตาม ความต้องการของหน่วยงาน อีกหนึ่งแนวทางคือ องค์กรพัฒนาหลักสูตรขึ้นแล้วให้บุคลากรศึกษา อบรมตามหลักสูตรที่กำหนด

2. การศึกษานอกระบบ (Nonformal Education) เป็นการศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุและวิชาที่จะต้องศึกษา ผู้เรียนสามารถเรียนด้วยตนเอง และในบางครั้งอาจจะมี ผู้สอนได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษานอกระบบโรงเรียน หมายถึงการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้นอกโรงเรียน ซึ่งเป็นการศึกษาโดยไม่จำเป็นต้องจัดให้มีการเรียน การสอนในโรงเรียน แต่องค์กรอาจพิจารณาจัดกิจกรรมโดยอาจจะใช้สถานที่ต่างๆ ในชุมชน เช่น บ้าน โรงงาน วัด โบสถ์ เป็นต้น

3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นการศึกษาโดยความ สัมผัสใจจากสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น โดยการอ่านหนังสือพิมพ์ ฟังวิทยุกระจายเสียง ชม รายการวิทยุโทรทัศน์ การสนทนากับเพื่อน หรือศึกษาหาความรู้สิ่งที่ต้องการรู้ เป็นต้น

รูปแบบของการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าวข้างต้นนั้น 2 รูปแบบแรกมัก เป็นที่นิยมที่ทางองค์กรจัดขึ้นให้แก่บุคลากรขององค์กร ส่วนรูปแบบที่ 3 นั้น องค์กรมักจัดใน บางโอกาส และจัดในลักษณะของบริการที่องค์กรมอบให้ในรูปแบบของการให้บริการ กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษานั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ อาจจะเป็นการให้ การศึกษาโดยตรง ได้แก่ การส่งเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษา โดยอ้อม ได้แก่ การให้การศึกษา ตามอัธยาศัย โดยการจัดหนังสือพิมพ์ให้อ่าน การพาไปศึกษาดูงาน เป็นต้น

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2551: 6-9 ถึง 6-15) กล่าวว่า ระบบการศึกษาของไทย ในปัจจุบันได้กำหนดให้มี 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การศึกษาในระบบหรือการศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education) เป็นการศึกษาที่มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัด และการประเมินผลไว้แน่นอน โดยมีลักษณะความสำคัญและประเภทของการศึกษาในระบบดังนี้

1.1 ลักษณะความสำคัญของการศึกษาในระบบ มีลักษณะที่สำคัญดังนี้ เป็นการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นหลัก กลุ่มเป้าหมายเป็นเด็กหรือ เยาวชน มีโครงสร้างของระบบที่แน่นอนเป็นไปตามลำดับขั้น มีมาตรฐานกลางของอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ที่รัฐกำหนดและจัดทำให้ มีครูและผู้บริหารเป็นข้าราชการประจำ ใช้หลักสูตร กลางเหมือนกันทุกระดับทั่วประเทศ และเป็นการศึกษาที่รัฐเป็นผู้จัด

1.2 ความสำคัญของการศึกษาในระบบ คือ เป็นระบบการศึกษาที่เป็นแกนหลักสำคัญในการพัฒนากำลังคนของชาติ เป็นการผลิตพลเมืองดีให้แก่ประเทศชาติในอนาคต เป็นการศึกษาภาคบังคับ เป็นกระบวนการในการถ่ายทอดวัฒนธรรม ความรู้ ค่านิยม และประสบการณ์จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ

1.3 ประเภทของการศึกษาในระบบ สามารถแบ่งตามระดับการศึกษา 4 ระดับดังนี้ คือ การศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาระดับอาชีวศึกษา และการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2. การศึกษานอกระบบหรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non-formal Education) สามารถจัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ให้ความรู้หรือการศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้ความรู้และทักษะทางด้านวิชาชีพ

3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) หมายถึงการจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และปัจจัยเกื้อหนุนในการเรียนรู้แก่ผู้ประสงค์จะเรียนรู้ในหลายลักษณะ เช่น สื่อต่างๆ แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ บุคคลและสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การศึกษาตามอัธยาศัยมีหลายรูปแบบ การศึกษาตามอัธยาศัยมีลักษณะสำคัญและประเภทต่างๆ ดังนี้

3.1 ลักษณะสำคัญของการศึกษาตามอัธยาศัย คือ มีรูปแบบที่ไม่ชัดเจน เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่มีหลายสถานการณ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระบบอื่นๆ เป็นการศึกษาที่มีหลากหลายรูปแบบและใช้วิธีการที่ไม่เป็นทางการต่างๆ ได้ไม่จำกัด ไม่จำเป็นต้องมีหลักสูตร เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีลักษณะของการอาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรม สามารถเรียนได้ตลอดเวลา และเกิดขึ้นในทุกช่วงวัยต่อเนื่องไปตลอดชีวิต

3.2 ประเภทของการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตามอัธยาศัยเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการเรียนการสอนซึ่งต้องมีกระบวนการถ่ายทอด มีผู้รู้ ผู้เรียน ผู้ร่วมจัด และเอื้ออำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ทักษะ และประสบการณ์ การศึกษาตามอัธยาศัยจึงสามารถแบ่งเป็นประเภทตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้ การศึกษาตามอัธยาศัยในชีวิต การศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต การศึกษาตามอัธยาศัยตามธรรมชาติและสังคม และการศึกษาตามอัธยาศัยโดยอาศัทยานวัตกรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบของการศึกษาสามารถจำแนกได้ 3 รูปแบบคือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

2.7 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง

2.7.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

บรรองค์ โทจินดา (2543: 206) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่พนักงานหรือผู้จัดการใช้เวลาของตนเองเพื่อทำตนให้มีคุณภาพ เพื่อความก้าวหน้าและเลื่อนขั้น

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2550: 11-35) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาที่มุ่งให้มนุษย์เอาตัวรอด และมุ่งที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่คุณคนมีข้อบกพร่องอยู่ หรือมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมไปสู่พฤติกรรมที่สังคม เพื่อนร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องยอมรับได้

วินัย เพชรช่วย (2553) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Self-development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การพัฒนาตนเอง และมักใช้แทนกันบ่อยๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (Self-improvement) การบริหารตน (Self-management) และการปรับตน (Self-modification) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเอง หรือเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่สังคมคาดหวัง พร้อมกับได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง 2 ความหมายดังนี้

1. ความหมายที่ 1 การพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

2. ความหมายที่ 2 การพัฒนาตนเอง คือ การพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

จากความหมายข้างต้นกล่าวได้ว่าการพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และมีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองตามความต้องการและให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.7.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเอง

เสนห์ จุ้ยโต (2544: 179) ได้ กล่าวว่า การพัฒนาตนเองมีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์สร้างสมความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และคุณธรรม โดยมีเป้าหมายที่การได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตตนเองและครอบครัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตามกฎเกณฑ์ที่แต่ละสังคมกำหนด

1. จุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเอง ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และคุณธรรม พัฒนาได้ด้วยตนเองจากการได้ยิน ได้ฟัง การอ่าน การลงมือทำ และการจัดกลุ่มจิตใจ โดยการอาศัยหลักของศาสนาหรือลัทธิความเชื่อที่ตนเคารพนับถือ

2. เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เป้าหมายของการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญและมีคุณธรรมอยู่ที่การได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตตนเองและครอบครัว และสามารถอยู่รอดและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตามกฎหมายที่แต่ละสังคมกำหนด การพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ จึงหมายถึง การหาความรู้และประสบการณ์ในอาชีพที่ตนเลือกจากการสังเกต ลงมือทำ คิดพิจารณา และทดลอง แม้จะได้เริ่มเรียนวิชามาแล้วก็ไม่หยุดนิ่งต้องพัฒนาต่อไป

ทัศนีย์ จารุสมบัติ (2553) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเองไว้ว่า

1. พัฒนาทัศนคติในด้านการเห็นชีวิตเป็นองค์รวม
2. เรียนรู้หลักการต่างๆเพื่อนำไปใช้ค้นหาและพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อปรับทัศนคติให้เป็นผู้ที่รู้จักวางแผน กำหนดเป้าหมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จัดลำดับความสำคัญ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ซึ่งนำมาใช้ได้ทั้งระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร

4. เพื่อพัฒนาขวัญ กำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมความร่วมมือ ร่วมใจทำงานเป็นทีมและช่วยเหลือผู้อื่น

วุฒิชัย บุญวรรณ (2553) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเองคือเพื่อให้เห็นคุณค่าของตนเอง เพื่อให้มีทักษะในการดำเนินชีวิต เพื่อให้ตระหนักถึงการพัฒนาคุณค่าแห่งตน การพัฒนาตนเองที่แท้จริง และสามารถนำผลที่ได้จากการพัฒนาตนเองไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเอง คือ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทัศนคติ และเพื่อให้มีทักษะในการดำเนินชีวิต เพื่อให้ตระหนักถึงการพัฒนาคุณค่าแห่งตน และนำผลที่ได้จากการพัฒนาตนเองไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

2.7.3 กระบวนการในการพัฒนาตนเอง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง โดยการกำจัดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งนั้น มีกระบวนการในการพัฒนาดังนี้

1. สำรวจค้นหาจุดอ่อนและจุดเด่น สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาตนเองคือการค้นหาตัวเองให้เจอว่าตัวเองมีจุดอ่อนและจุดเด่นตรงไหนบ้าง สำหรับวิธีการในการวิเคราะห์สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- การเปรียบเทียบเรื่องต่างๆ กับผู้อื่น เช่น การควบคุมอารมณ์ ทักษะด้านภาษา ทักษะด้านการสื่อสาร ระบบการคิด การอ่าน การเขียน การนำเสนอ รวมถึงวินัยในตนเองในด้านต่างๆ

- การใช้ผู้อื่นเป็นกระจกเงา หมายถึง การให้ผู้อื่นวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดเด่นของเราว่าเป็นอย่างไร โดยให้กลุ่มบุคคลที่อยู่รอบตัวเราเป็นคนวิเคราะห์ เช่น พ่อแม่ พี่น้อง สามีภรรยา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้อง เพราะจะทำให้เราสามารถมองเห็นตัวเองในทุกมิติ เพราะจุดอ่อนหรือจุดเด่นบางอย่างเราไม่ได้แสดงออกให้คนบางกลุ่มเห็น เช่น พ่อแม่อาจจะไม่ทราบถึงทักษะในการสื่อสารเราเป็นอย่างไร แต่พ่อแม่จะทราบดีเกี่ยวกับนิสัยเล็กๆ ของเราซึ่งเพื่อนร่วมงานอาจจะไม่ทราบ

- การใช้แบบทดสอบ เราสามารถทดสอบจุดอ่อนและจุดเด่นของเราได้จากแบบทดสอบประเภทต่างๆ เช่น แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อคุณลักษณะนิสัย แบบทดสอบทางภาษา แบบทดสอบการคำนวณ ฯลฯ

- การนำเอาปัญหาและความสำเร็จในชีวิตมาทบทวนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดเด่น เช่น ทบทวนดูว่าเรื่องอะไรที่เราจับไม่ได้ เรื่องอะไรที่เราไม่ชอบมากที่สุด เรื่องอะไรที่เรายังแก้ปัญหาไม่ตก ในขณะที่เดียวกันก็ให้ทบทวนดูความสำเร็จที่เราได้รับเกิดจากอะไร เช่น การที่เรามีหน้าที่การงานที่สูงในปัจจุบันเพราะเราเรียนเก่ง หรือเพราะเราทำงานดี เพราะเราเข้ากับหัวหน้าได้ดี

2. จัดลำดับความสำคัญ เมื่อเราทราบจุดอ่อนและจุดเด่นของตัวเองแล้วให้นำมาจัดลำดับความสำคัญเรื่องไหนเป็นเรื่องที่สำคัญและต้องกำจัดหรือพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยพิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

- ถ้าไม่กำจัดจุดอ่อนหรือเสริมจุดเด่นนั้นๆ จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในชีวิตของเรามากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าเราไม่กำจัดจุดอ่อนเรื่องการควบคุมอารมณ์ เราคงไม่สามารถเติบโตขึ้นเป็นหัวหน้าได้ หรือ ถ้าเราไม่พัฒนาทักษะด้านภาษา เราคงไม่สามารถทำงานกับบริษัทต่างชาติตามที่เราหวังไว้ได้

- ความถี่ในการเกิดขึ้นของจุดอ่อนหรือจุดเด่น จุดอ่อนใดที่เกิดขึ้นบ่อยๆ โดยที่เราไม่สามารถควบคุมมันได้ หรือไม่รู้ตัวให้กำจัดออกไปก่อน เช่น เรามักจะลืมตัวพูดอะไรออกไปโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ฟังอยู่เสมอต่างๆ ที่เราไม่ได้ตั้งใจ สำหรับจุดเด่นที่เรามีและต้องใช้งานบ่อยๆ ก็ควรจะพัฒนาเพิ่มเติมให้ดียิ่งๆ ขึ้น

3. ลงมือกำจัดจุดอ่อนและพัฒนาจุดเด่น สิ่งสำคัญที่สุดในการกำจัดจุดอ่อนและพัฒนาจุดเด่นคือ การลงมือปฏิบัติจริง ถ้ามีความยากลำบากในการแก้ไขและพัฒนาหลายสิ่งหลายอย่างพร้อมกัน ขอแนะนำให้ทำทีละอย่าง เช่น ช่วงแรกอาจจะพัฒนาในเรื่องทัศนคติก่อน เมื่อทำได้สำเร็จแล้ว ค่อยๆ พัฒนาในเรื่องอื่นๆต่อไป จุดหักเหที่สำคัญในการลงมือปฏิบัติเพื่อพัฒนาตัวเองอยู่ที่ "อย่าล้มเลิกความตั้งใจ" คนบางคนท้อ คนบางคนขาดความอดทนอดกลั้น พ่ายแพ้ภัยตัวเอง แน่แน่นอนว่าการทำอะไรก็ตามย่อมมีปัญหาอุปสรรค แต่ขอให้คิดเสียว่าปัญหาอุปสรรคนั้นคือความท้าทาย พยายามหาแรงจูงใจเข้ามาเสริมทัพอยู่ตลอดเวลา เช่น บางคนได้แรงใจจากลูก บางคนได้แรงใจจากเป้าหมายในชีวิต บางคนได้แรงใจจากเพื่อน

การกำจัดจุดอ่อนเปรียบเสมือนคนกำลังเลิกบุหรี่ อาจจะทรมาณบ้าง หงุดหงิดบ้าง แต่ถ้าผ่านไปได้ถึงขั้นเปลี่ยนพฤติกรรมหรือเปลี่ยนนิสัย โอกาสที่มันจะกลับมางอกเงยในชีวิตของเราก็มีน้อยลง แต่ถ้าเราได้เพียงครึ่งๆ กลางๆ โอกาสที่นิสัยที่ไม่ดีจะกลับมาเติบโตอีกก็มีมากขึ้น ฉะนั้นต้องกำจัดแบบถอนรากถอนโคน

4. ประเมินผลและแก้ไขปรับปรุง เมื่อเราได้กำจัดจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็งอะไรให้กับชีวิตแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะต้องทำคือการประเมินผลว่าได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เพราะอะไรก็ตามที่เราสามารถวัดได้ ประเมินผลได้ เราสามารถจัดการกับมันได้ และการประเมินผลจะช่วยให้เราสามารถตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพิ่มขึ้นไปอีก ขอให้คิดว่าการกำจัดจุดอ่อนและการพัฒนาจุดเด่นของเราเป็นเกมอย่างหนึ่งที่เรากำลังเล่นอยู่กับตัวเอง จงสนุกและเพลิดเพลินกับมันมากกว่าที่เราคิดว่าเป็นภาระหน้าที่ที่น่าเบื่อ

สมาคมห้องผ่าตัดแห่งประเทศไทย (2553) กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาตนเอง ให้ก้าวสู่ความสำเร็จคือ การเป็นคนดี และคนเก่งที่สังคมพึงปรารถนานั้น สามารถอธิบายตามแนวความคิดของ Dr.Demming ซึ่งสรุปว่า กระบวนการปฏิบัตินั้นมีอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นวางแผน (Plan) เราต้องสำรวจตนเองเสียก่อนว่า มีข้อบกพร่องอย่างไร โดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ โดยวิเคราะห์ตามหัวข้อต่อไปนี้

- จุดแข็ง (Strengths) โดยวิเคราะห์ว่า เรามี ความรู้
ความสามารถ พฤติกรรมที่เด่นในด้านใดบ้าง

- จุดอ่อน (Weaknesses) โดยวิเคราะห์ว่า เราขาดความรู้ ความสามารถ และมีพฤติกรรมที่ไม่ดีในด้านใดบ้าง

- โอกาส (Opportunities) โดยสำรวจโอกาสว่า เรามีโอกาสประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาตนเองมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

- อุปสรรค (Threats) โดยสำรวจอุปสรรคว่ามีปัญหา และอุปสรรคใดบ้างที่จะขวางไม่ให้เราพัฒนาตนเองได้สำเร็จ

2. ขั้นลงมือปฏิบัติ (Do) เราควรมีแผนงานระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาวว่าจะเริ่มปรับปรุงตนเองเมื่อใด เมื่อถึงเวลาที่วางแผนไว้ ต้องลงมือปฏิบัติทันที อย่าผัดวันประกันพรุ่ง

3. ขั้นตรวจสอบผล (Check) การดำเนินงานในทุกๆระยะ เราควรมีการวางแผนตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้รู้ว่า เรื่องใดที่เราปรับปรุงตนเองไม่ได้ เรื่องใดบ้างที่เรา ยังไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ และเรื่องเหล่านั้นมีที่มาจากสาเหตุใด ตลอดจนผลของการพัฒนาในเรื่องที่ทำได้นั้น ก้าวหน้าไปถึงระดับใดแล้ว

4. ขั้นดำเนินการตามมาตรฐาน (Action) หากรู้สาเหตุของอุปสรรคแล้ว เราต้องพยายามหาวิธีแก้ไขใหม่ และตรวจสอบจนมั่นใจว่า วิธีนั้นแก้ไขปัญหาได้จริง และนำวิธีปฏิบัตินั้นมากำหนดเป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ถาวร ตลอดจนป้องกันไม่ให้นิสัยเดิมที่ไม่ดีทั้งหลายหวนกลับมาอีก อีกทั้งยังเป็นการยกระดับการพัฒนาตนเองให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

อัญญา ศรีสมพร (2553) กล่าวว่า กระบวนการในการพัฒนาตนเองเริ่มจาก

1. สำรวจตนเอง เนื่องจากคนเราจะต้องต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดของชีวิต และครอบครัว รวมทั้งการอยู่ร่วมกันในสังคมจนตลอดชีวิต ทางพุทธศาสนาที่กล่าวไว้ว่า “ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว” การที่คนบางคนไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตเนื่องจากบุคคลนั้นมีจุดอ่อนหรือมีคุณสมบัติที่ไม่ดี การที่ทราบว่าคุณสมบัติไม่ใช่อะไรบ้าง ก็เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อจะได้มีชีวิตสมหวังต่อไป การสำรวจตนเองอาจทำได้หลายวิธี เช่น การให้บุคคลใกล้ชิดและหวังดีช่วยสำรวจหรือสำรวจตนเองอย่างตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง

2. การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม สำหรับคุณสมบัติที่ดีและมีคุณค่านี้ เป็นการนำเอาคุณสมบัติของบุคคลสำคัญของโลกมาเป็นแบบอย่าง เพราะบุคคลสำคัญเหล่านี้เป็นผู้ทำงานได้สำเร็จและสร้างความดีต่าง ๆ เหลือไว้ให้เห็น คุณสมบัติของบุคคลส่วนใหญ่ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและสามารถปลูกสร้างขึ้นในตัวบุคคล การปลูกฝังคุณสมบัติที่ดี และมีคุณค่านี้ นับว่ามีความสำคัญ เพราะบุคคลจะประสบความสำเร็จในชีวิตจะต้องมีคุณสมบัติที่ดี เหมือนกับไถ่เงิน

จะเก็บน้ำไว้ได้ โองน้ำนั้นจะต้องเป็นโองที่ดีไม่ใช่โองรั่ว สำหรับการปลูกฝังคุณสมบัติที่ดีนี้ บุคคลผู้พัฒนาตนเองจะต้องใช้ความมานะพยายามอย่างจริงจัง

3. การปลูกใจตนเอง การปลูกใจตนเองให้มีความเข้มแข็ง กล่าวหาญที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ มีความจำเป็นมาก เมื่อคนมีจิตใจที่เข้มแข็งมุ่งมั่นก็จะสามารถต่อสู้และประสบความสำเร็จชนะรวมทั้งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของชีวิตที่กำหนดไว้ได้อย่างจริงจัง สำหรับการปลูกใจตนเองสามารถทำได้หลายวิธี เช่นการเลียนแบบจากผู้ประสบความสำเร็จ การใช้อุปสรรคหรือปัญหาชีวิตเป็นตัวกระตุ้น หรือการส่งเสริมและชี้แนะจากผู้ใกล้ชิดและผู้หวังดี เป็นต้น

4. การส่งเสริมตนเอง หมายถึงการสร้างกำลังกายให้ดี สร้างกำลังใจให้เข้มแข็งและสร้างกำลังความคิดของตนให้ล้าเลิศ เพื่อจะได้ใช้ปฏิบัติตามแผนการสร้างชีวิตให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การเสริมสร้างกำลังกายให้แข็งแรง การเสริมกำลังใจให้เข้มแข็ง และเสริมสร้างกำลังความคิดให้ดีหรือล้าเลิศ นับว่ามีความสำคัญมาก สำหรับการส่งเสริมตนเองทั้ง 3 ประการนี้อาจทำได้หลายวิธี เช่นการเล่นกีฬา การออกกำลังกายด้วยวิธีต่าง ๆ การพักผ่อน การฝึกสมาธิ และการฝึกอบรมเรื่องความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นต้น

5. การดำเนินการพัฒนาตนเอง สำหรับการดำเนินการพัฒนาตนเอง เป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การดำเนินการพัฒนาตนเองควรกระทำดังต่อไปนี้

5.1 การหาความรู้เพิ่มเติม อาจกระทำโดย

- 1) การอ่านหนังสือเป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง
- 2) การร่วมประชุมหรือเข้ารับการฝึกอบรม
- 3) การสอนหนังสือหรือการบรรยายต่าง ๆ
- 4) การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ
- 5) การร่วมเป็นที่ปรึกษาแก่บุคคลหรือหน่วยงาน
- 6) การศึกษาต่อหรือเพิ่มเติมจากสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเปิด
- 7) การพบปะเยี่ยมเยียนบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ
- 8) การเป็นผู้แทนในการประชุมต่าง ๆ
- 9) การจัดทำโครงการพิเศษ
- 10) การปฏิบัติงานแทนหัวหน้างาน
- 11) การค้นคว้าหรือวิจัย
- 12) การศึกษาดูงาน เป็นต้น

5.2 การเพิ่มความสามารถและประสบการณ์ อาจกระทำได้โดย

- 1) การลงมือปฏิบัติจริง
- 2) การฝึกฝนโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือหัวหน้างาน
- 3) การอ่าน การฟัง และการถามจากเอกสารและ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิหรือหัวหน้างาน
- 4) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น
- 5) การค้นคว้าวิจัย
- 6) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

5.3 การสร้างนิสัยที่ดี สำหรับนิสัยหมายถึงแบบแห่งการกระทำที่ได้พัฒนาขึ้นตามแบบของตนเอง และความสม่ำเสมอจนกลายเป็นแบบที่เข้มแข็งเหนืออย่างอื่นและเป็นอยู่ซ้ำ ๆ ซาก ๆ แบบเดิม สำหรับวิธีการทั่ว ๆ ไปในการสร้างนิสัยที่ดี Henry E. Garrette แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบียได้เสนอแบบไว้ดังนี้

- 1) ทุ้มความสามารถที่ตนมีอยู่จนสุดกำลังในการสร้างนิสัยใหม่
- 2) ไม่มีข้อแก้ตัว ข้อยกเว้นและข้อผ่อนผันใด ๆ ทั้งสิ้น
- 3) พยายามฝึกนิสัยใหม่ที่ต้องการด้วยความเต็มใจและสม่ำเสมอ
- 4) พยายามแก่นิสัยที่ไม่ได้ตั้งใจด้วยการสร้างนิสัยที่เต็มใจขึ้นแทน
- 5) แก่นิสัยเก่าที่ไม่ต้องการ โดยใช้กระบวนการวางเงื่อนไข
- 6) ตั้งระเบียบการที่ต้องการสำหรับนิสัยให้แน่นอน

5.4 การสร้างทัศนคติที่ดี ทัศนคติหมายถึงความรู้สึก (Feeling) ที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อบุคคล หรือสิ่งอื่น การที่บุคคลมีทัศนคติที่ดีจะช่วยลดการต่อต้านต่าง ๆ รวมทั้งสามารถทำงานและอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี

5.5 การสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสมเพื่อสร้างความศรัทธา สำหรับบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ กริยาท่าทาง น้ำเสียง การวางตนและการควบคุมตนเอง การแต่งกาย และรูปร่างลักษณะ สำหรับการสร้างบุคลิกภาพที่ดี อาจทำได้โดย

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ
- 3) การเลียนแบบจากผู้อื่นที่พอใจหรือเคารพรัก
- 4) การสังเกตและปรับปรุงตนเอง

5.6 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น การเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นับว่ามีความจำเป็นและสำคัญมากในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

6. การประเมินผล (Evaluation) เพื่อจะได้ทราบว่า การดำเนินการพัฒนาตนเองตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ได้ผลเพียงใดหรือไม่จำเป็นจะต้องมีการวัดผลหรือประเมินผล สำหรับการประเมินผลนี้จะต้องทำติดต่อกันโดยสม่ำเสมอ โดยดูจาก

- 6.1 ผลงานที่สำเร็จ
- 6.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของตนเอง
- 6.3 ดูจากความรู้สึกนึกคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคลในครอบครัว และเพื่อน ๆ เป็นต้น ว่ามีความรู้สึกนึกคิดต่อเราเป็นอย่างไรบ้าง เมื่อได้มีการปฏิบัติทั้ง 6 ประการคือ

- 1) สำรวจตนเอง
- 2) การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม
- 3) การปลูกใจตนเอง
- 4) การส่งเสริมตนเอง
- 5) การดำเนินการพัฒนาตนเอง
- 6) การประเมินผล

จากกระบวนการพัฒนาตนเองที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การสำรวจตัวเองหาจุดแข็งและจุดอ่อน จัดลำดับความสำคัญในการกำจัดจุดอ่อนและส่งเสริมจุดแข็ง การดำเนินการพัฒนาตนเอง และประเมินผล

2.7.4 วิธีการพัฒนาตนเอง

บรียงค์ โตจินดา (2543:206) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. การคิดอย่างมีเหตุผล
2. การเข้าใจความก้าวหน้าและสภาพแวดล้อมในองค์กร
3. การพูดอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การเป็นผู้เริ่มต้นปฏิบัติก่อน
6. การทำสิ่งต่างๆ ตามลำดับความสำคัญ
7. การขจัดข้อโต้แย้งแบบชนะกับชนะ
8. ให้ความเข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา
9. รักษาสุขภาพกายและจิตใจให้ดีเสมอ

เสนห์ จุ้ยโต (2544: 179-180) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาตนเองไว้ว่า

1. วิธีการพัฒนาตนเองตามปกติวิสัย การพัฒนาตนเองตามปกติวิสัย

ครอบคลุมการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก การอยากลองทำสิ่งใหม่ๆ และความจำเป็นที่จะ
ทำให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้น การเรียนรู้ตามปกติวิสัยเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้ผ่านสถาบันการศึกษาไม่มี
หลักสูตรและเป็นไปโดยธรรมชาติ

2. วิธีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้ การพัฒนาตนเองด้วย

การศึกษาจากแหล่งความรู้ เป็นวิธีการหาความรู้จากสถาบันศาสนา แหล่งวิทยบริการและการ
สื่อสารมวลชน จะเห็นว่าการพัฒนาตนเองให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างดียิ่งขึ้น จำเป็นจะต้องใฝ่
เรียนรู้ โดยพยายามพูดคุยกับคนเก่งต่างสาขาวิชาชีพ (Outsourcing) การพูด การฟัง การคิด การถาม
การดู และการเขียนจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

รัชนี ศุภจินทรรัตน์ (2546: 134-135) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัย
สำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพราะถ้าตนเองไม่มีความต้องการที่จะพัฒนาแล้ว จะให้คนอื่นมา
พัฒนาตัวเราหรือไปพัฒนาคนอื่นก็จะได้ไม่ผล การพัฒนาตนเองนี้สามารถกระทำได้โดยไม่จำกัด
เพศ วัย ตำแหน่ง หน้าที่การงาน ตลอดจนลักษณะงาน สำหรับวิธีการพัฒนาตนเองมีดังนี้

1. แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นแบบกันเอง
2. ศึกษาความรู้จากเอกสารวิชาการและอื่นๆ
3. ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและความรู้เรื่องงานที่อยู่ใน

ความรับผิดชอบโดยตรง และทั้งที่เกี่ยวข้อง

4. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ

โดยอาศัยวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือ และสื่อมวลชนอื่นๆ

5. ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่นๆ
6. เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
7. เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายตามโอกาส
8. เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจ
9. คบหาสมาคมกับผู้รู้

การพัฒนาตนเองเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้แก่บุคลากรของตนไม่ว่า
องค์กรจะหดตัว ขยายตัว หรือจะอยู่ในสถานะใดก็ตาม เพราะปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
อย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี สังคม การเมือง

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2550: 11-37 ถึง 11-40) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาตนเองสามารถแยกกล่าวได้เป็น 2 วิธี ได้แก่

1. วิธีการพัฒนาตนเองตามธรรมชาติ เป็นวิธีการพัฒนาตนเองโดยไม่ต้องผ่านการเข้ารับการศึกษารับวิทยากรหรือความรู้จากสถาบันการศึกษา ซึ่งไม่มีหลักสูตรหรือไม่มีกฎเกณฑ์ หรือไม่มีการประเมิน หรือระเบียบ ข้อบังคับในการประพฤติและปฏิบัติตนเพื่อเข้ารับการศึกษายเป็นทางการ แต่เป็นการปฏิบัติและพัฒนาตนเองตามสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์อาศัย และจัดกิจกรรมต่างๆ ตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันไป โดยการเลียนแบบ การทดลองกระทำและประพฤติหรือปฏิบัติแบบลองผิดลองถูก การทดลองกระทำในสิ่งที่แปลกใหม่ หรือกระทำและประพฤติหรือปฏิบัติในสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

2. วิธีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหรือฝึกอบรมจากแหล่งเรียนรู้ เป็นวิธีพัฒนาตนเองโดยการศึกษาจากสถาบันศาสนา แหล่งวิทยบริการต่างๆ หรือจากสถาบันที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชนตามสถานที่ต่างๆ ซึ่งแหล่งความรู้ดังกล่าวอาจเป็นสถานที่ทำงานของชุมชนในสังคม แหล่งวิทยบริการอาจเป็นห้องสมุดตามสถานที่ของราชการ หรือสถาบันการศึกษาขององค์การ การศึกษาของภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งอาจเป็นห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือ พิพิธภัณฑ์สถาน อุทยาน การศึกษา วนอุทยาน สถานที่ที่เป็นแหล่งประวัติศาสตร์ เป็นต้น

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2551: 5-29 ถึง 5-31) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง คือวิธีที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องรับผิดชอบตัวเองที่จะพัฒนาตนเอง ดังนั้นตัวผู้ปฏิบัติงานเองต้องเป็นผู้วิเคราะห์และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งต้องเลือกวิธีการและเทคนิคการพัฒนาและการประเมินผลหลังการพัฒนาตนเอง และกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง มีวิธีการต่างๆ ดังนี้ การเฝ้าสังเกตผู้อื่น การอ่านหนังสือ การสะท้อนสิ่งที่เรียนรู้ การประเมินตนเอง และการสมมติสถานการณ์ว่าตนเองได้เข้าไปอยู่ในตำแหน่งอื่น วิธีการพัฒนาตนเอง มีดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญของงานและสิ่งที่พึงปฏิบัติตามลำดับความสำคัญก่อนหลังให้ชัดเจน

2. ใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่ในการบันทึกเหตุการณ์ที่คาดคะเนว่าน่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แผนปฏิบัติการที่จะต้องดำเนินการ กำหนดเวลาที่ต้องส่งมอบงาน

3. ประเมินคำขอ ประเมินงาน และเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้น แล้วพิจารณาว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานชิ้นสำคัญที่ได้รับมอบหมายหรือไม่

4. จัดระบบการใช้โทรศัพท์ E-mail ให้ลงตัว

5. ใช้สมมุติบทกกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานให้สำเร็จ เวลาที่สูญเสียไปโดยไม่ได้ทำงาน

6. ค้นหารูปแบบที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

7. ศึกษา/ติดตาม/สำรวจอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่างๆ ที่ได้มีการสร้างหรือพัฒนาขึ้นมาใหม่และเป็นสิ่งๆที่ช่วยให้สามารถบริหารจัดการตารางการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

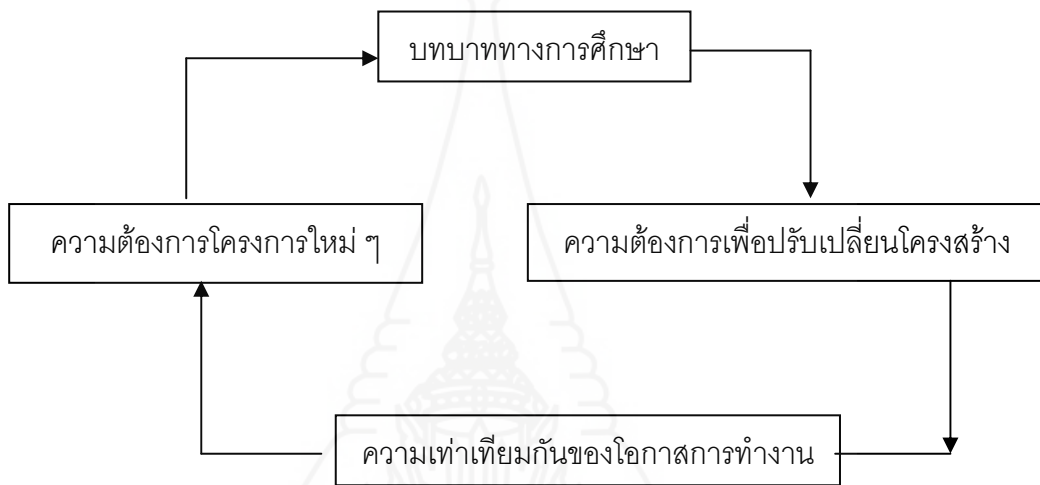
จากวิธีการพัฒนาตนเองที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาตนเองประกอบด้วย วิธีการพัฒนาตนเองตามปกติวิถีหรือธรรมชาติ และวิธีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหรือฝึกอบรมจากแหล่งเรียนรู้ โดยบุคลากรแต่ละคนต้องรับผิดชอบตัวเองที่จะพัฒนาตนเอง ดังนั้นตัวผู้ปฏิบัติงานเองต้องเป็นผู้วิเคราะห์และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งต้องเลือกวิธีการและเทคนิคการพัฒนาและการประเมินผลหลังการพัฒนาตนเอง

2.8 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เชาว์ โรจนแสง (2551: 1-50) กล่าวว่า ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมี 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และทฤษฎีการพัฒนาแบบระบบ กล่าวคือ

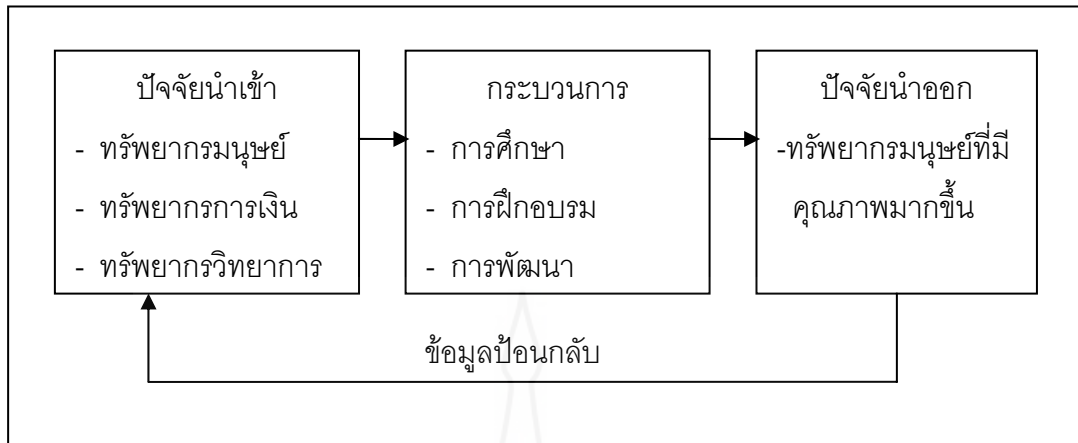
1. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ฟิลิปส์ ซี บาวเมล (Philip C. Baumel) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เริ่มด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างมีแผน เพื่อให้บุคคลปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการของตนเอง อันจะนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของบุคคลในสังคม ซึ่งหากเป็นการพิจารณาในระดับชาติแล้ว ก็หมายถึงการเลื่อนชั้นทางสังคม (Social Mobilization) หรือ หากเป็นการพิจารณาในระดับองค์กร ก็หมายถึง การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) นำมาซึ่งความเท่าเทียมกันของโอกาสในการทำงานซึ่งเป็นไปตามหลักความเสมอภาคของระบบคุณธรรม นั่นคือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเท่ากันควรมีโอกาสเข้าทำงานเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นเพศใดหรือมีชาติกำเนิดอย่างไร เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดความต้องการโครงการใหม่ ๆ ดังจะเห็นได้ว่าในองค์กรต่าง ๆ เมื่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้รับการพัฒนาสูงขึ้น มีความรู้ความชำนาญมากขึ้น ก็มักที่จะเกิดความต้องการโครงการใหม่ ๆ ทางการบริหาร ซึ่งจะเรียกร้องให้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการดำเนินการให้มีขึ้น เช่น ในระยะหลังองค์กรเกือบ ทุกแห่งถูกเรียกร้องให้มีการจัดระบบเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ระบบการประกันชีวิตและสุขภาพ เป็นต้น และในระดับชาติก็เช่นเดียวกัน การที่ทรัพยากรมนุษย์ของชาติได้รับการพัฒนามีคุณภาพดีขึ้น ก็ย่อมจะมีความต้องการโครงการใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ในเรื่องการได้รับบริการจากภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังจะเห็นได้ว่ามีการกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้น เมื่อระดับของการพัฒนาประเทศสูงขึ้น เป็นต้น ความต้องการโครงการใหม่ ๆ นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของบทบาททางการศึกษาซึ่งจะทำให้มีความต้องการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง เสริมสร้าง โอกาสความเท่าเทียมกันในการทำงาน ยังผลให้มีความต้องการโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้นอีก การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบนี้อธิบายได้ดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
ที่มา : เซาว์ โรจนแสง (2551: 1-51)

2. ทฤษฎีการพัฒนาแบบระบบ องค์ประกอบของระบบตามแนวคิดเรื่องระบบของเดวิด อีสตัน (David Easton) ซึ่งระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และปัจจัยนำออก ปัจจัยนำเข้าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึง ประชากรหรือกำลังแรงงานซึ่งมีคุณภาพไม่ตรงกับที่ต้องการ ทรัพยากรการเงิน ซึ่งหมายถึง เงินทุนหรืองบประมาณที่จะใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาโดยการจัดการศึกษา ฝึกอบรมและวิธีพัฒนาอื่น ๆ และทรัพยากรด้านวิชาการหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนา ตลอดจนนักพัฒนาซึ่งจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการพัฒนา สำหรับกระบวนการแปรสภาพ ได้แก่ วิธีการศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง ตลอดจนการปรับปรุงสภาพสุขภาพอนามัยและโภชนาการ ส่วนปัจจัยนำออกจากกระบวนการ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั่นเอง ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ

ที่มา : เซวี่ โรจนแสง (2551: 1-51)

จากภาพที่ 2.13 อธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ จึงจะทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมากขึ้น กรณีที่ทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นตามที่พึงประสงค์ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแก้กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไป

3. ข้อมูลทั่วไปและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน

ข้อมูลทั่วไปและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ ความหมายและขนาดของโรงพยาบาลเอกชน หน้าที่ของโรงพยาบาล ประเภทของทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล

3.1 ความหมายและขนาดของโรงพยาบาลเอกชน

World Health Organization (อ้างถึงใน สมชาติ โตรักษา 2545: 76) ได้ให้คำจำกัดความของโรงพยาบาลไว้ว่า โรงพยาบาลเป็นองค์กรที่ทำงานด้านการแพทย์ทั้งในสถานที่และในชุมชน มีหน้าที่ให้บริการสาธารณสุขทุกด้านแก่ประชาชน ทั้งด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การบริการผู้ป่วยนอก ควรครอบคลุมขยายไปถึงบ้านผู้ป่วยเอง โรงพยาบาลยังเป็นที่ฝึกอบรมของบุคลากรสาธารณสุขและค้นคว้าวิจัยปัญหาสาธารณสุขของชุมชนอีกด้วย

สมชาติ โตรักษา (2545: 76) ได้กล่าวไว้ว่า ตามพระราชบัญญัติ “สถานพยาบาล” พ.ศ.2541 โรงพยาบาลหรือโรงพยาบาลเอกชนหมายถึง สถานที่รวมตลอดถึง

ยานพาหนะซึ่งจัดไว้เพื่อการประกอบโรคศิลปะตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมการประกอบโรคศิลปะ หรือซึ่งจัดไว้เพื่อการประกอบกิจการอื่นด้วยการผ่าตัด ฉีดยา หรือฉีดสารใดๆ หรือด้วยการใช้กรรมวิธีอื่นซึ่งเป็นกรรมวิธีของการประกอบโรคศิลปะ ทั้งนี้โดยกระทำเป็นปกติธุระไม่ว่าจะได้รับประโยชน์ตอบแทนหรือไม่ แต่ไม่รวมถึงสถานที่ขายยาตามกฎหมายว่าด้วยการขายยาซึ่งประกอบธุรกิจการขายยาโดยเฉพาะ สำหรับโรงพยาบาลเอกชน (Private Hospital) นั้น ได้แก่ โรงพยาบาลเอกชนซึ่งอาจเป็นในรูปของมูลนิธิ องค์กรทางศาสนา หรือบริษัทเป็นเจ้าของ และเป็นผู้ควบคุมดำเนินกิจการของโรงพยาบาลนั้นๆ เช่น

1. โรงพยาบาลในสังกัดขององค์กรทางศาสนา เช่น โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน โรงพยาบาลเซนต์หลุย และโรงพยาบาลมิชชัน เป็นต้น
2. โรงพยาบาลในสังกัดมูลนิธิ เช่น โรงพยาบาลหัวเฉียว โรงพยาบาลจงจินต์ โรงพยาบาลกว่องสิ่ว เป็นต้น
3. โรงพยาบาลในสังกัดของบริษัทต่างๆ เช่น โรงพยาบาลสมิติเวช โรงพยาบาลกรุงเทพ โรงพยาบาลพญาไท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ เป็นต้น

กองการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ (2550 : 1) ได้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

คลินิก	หมายถึง	สถานพยาบาลประเภทที่ไม่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน
สถานพยาบาล	หมายถึง	สถานพยาบาลที่มีเตียงตั้งแต่ 1-30 เตียง ยกเว้นสถานพยาบาลผู้ป่วยเรื้อรัง มีมากกว่า 30 เตียงได้
โรงพยาบาล	หมายถึง	สถานพยาบาลที่มีเตียงมากกว่า 30 เตียง
กระทรวงสาธารณสุข	(อ้างถึงใน	สารานุกรมเสรี) ได้กำหนดการแบ่งขนาดของ
โรงพยาบาลไว้ดังนี้		

1. โรงพยาบาลชุมชน (รพช.) เป็นโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยเป็นโรงพยาบาลประจำอำเภอทั่วไป มีขีดความสามารถระดับปฐมภูมิ (Primary Care) หรือระดับทุติยภูมิ (Secondary Care) ในบางแห่ง มีจำนวนเตียง 10 - 120 เตียง
2. โรงพยาบาลทั่วไป (รพท.) เป็นโรงพยาบาลสังกัด กระทรวงสาธารณสุขโดยเป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัดทั่วไปหรือโรงพยาบาลประจำอำเภอขนาดใหญ่ที่มีขีดความสามารถระดับทุติยภูมิ (Secondary Care) มีจำนวนเตียง 121 - 500 เตียง (โรงพยาบาลทั่วไป เป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัดทั่วไป หรือประจำอำเภอขนาดใหญ่ มีขีดความสามารถระดับทุติยภูมิจนถึงทุติยภูมิขั้นสูง มี 2 ขนาด คือ 121-250 เตียง และขนาด 251-500 เตียง)
3. โรงพยาบาลศูนย์ (รพศ.) เป็นโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยเป็น

โรงพยาบาลประจำจังหวัดประจำภูมิภาคที่มีขีดความสามารถระดับตติยภูมิ (Tertiary Care) มีจำนวนเตียงมากกว่า 500 เตียง

จากความหมายและขนาดของโรงพยาบาลที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า โรงพยาบาลเอกชนคือ สถานพยาบาลของเอกชนที่มีเตียงตั้งแต่ 31 เตียงขึ้นไปซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อการประกอบโรคศิลปะตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมการประกอบโรคศิลปะ โดยอาจดำเนินงานในรูปของมูลนิธิ องค์การทางศาสนา หรือบริษัทเป็นเจ้าของ และแบ่งขนาดได้ตามจำนวนเตียง

3.2 หน้าทีของโรงพยาบาล

โดยทั่วไปแล้วไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาลรัฐบาลหรือโรงพยาบาลเอกชนนั้นต่างก็มีหน้าที่ ไม่ต่างกัน ซึ่ง เสรี หงษ์หยก (2542 :1) ได้กล่าวไว้ว่า โรงพยาบาลมีหน้าที่ที่สำคัญอยู่ 4 ประการคือ

1. เป็นสถานที่ให้การรักษายาบาลผู้ป่วยและผู้ได้รับอุบัติเหตุ การรักษายาบาลผู้ป่วยและผู้ได้รับอุบัติเหตุเป็นหน้าที่หลักของโรงพยาบาลมาตั้งแต่สมัยแรกของการจัดตั้งโรงพยาบาล ส่วนหน้าที่อื่นๆ นั้นเกิดขึ้นในภายหลังโดยเป็นการให้การสนับสนุนแก่การรักษายาบาลผู้ป่วย ส่วนประกอบของการรักษาผู้ป่วยได้แก่

1.1 การจัดที่พักให้ผู้ป่วยอย่างเหมาะสม เช่น ผู้ป่วยหนักหรือผู้ป่วยที่เป็นโรคติดต่อ ซึ่งจะเป็นอันตรายแก่ผู้อื่นก็ควรจะต้องจัดให้อยู่ในห้องแยกเดี่ยว ส่วนผู้ป่วยที่ไม่หนักและไม่เป็นอันตรายต่อผู้อื่น ก็อาจจัดให้อยู่ในห้องรวมได้ นอกจากนี้ในบางกรณียังต้องคำนึงถึงฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ป่วยด้วย เช่น ผู้ป่วยที่มีฐานะดีพอที่จะชำระค่าใช้จ่ายให้โรงพยาบาลและอยากอยู่ห้องเดี่ยวเพื่อสะดวกในการเยี่ยมหรือความสะดวกสบายอื่นๆ โรงพยาบาลก็ควรจะต้องจัดให้ตามความประสงค์ได้

1.2 การรักษาความสะอาดและการจัดให้มีการสุขาภิบาลที่ดี ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นที่โรงพยาบาลจะต้องจัดให้มีขึ้นทั่วๆ ไปทั้งโรงพยาบาล บางครั้งอาจจะต้องตกแต่งโรงพยาบาลให้น่าดูซึ่งจะทำให้คนไข้สบายใจและมีความรู้สึกเหมือนกับอยู่ที่บ้าน

1.3 จัดให้มีสถานที่และอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ สำหรับการรักษาและการวินิจฉัยโรค เช่น ผู้ป่วยที่ต้องผ่าตัด โรงพยาบาลก็ต้องจัดห้องผ่าตัดให้เพียงพอพร้อมทั้งมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัย ผู้ป่วยที่ดั่งครรภ์โรงพยาบาลก็ต้องจัดห้องคลอดพร้อมอุปกรณ์และเครื่องมือให้เพียงพอ นอกจากนี้โรงพยาบาลยังต้องจัดให้มีเครื่องเอ็กซเรย์ ห้องปฏิบัติการสำหรับวินิจฉัยโรค เครื่องมือกายภาพบำบัด และอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการรักษาผู้ป่วยอีกด้วย

1.4 จัดให้มีการบริการทางการแพทย์ และบริการการพยาบาลเกี่ยวกับการรักษายาบาล และการฟื้นฟูสภาพของผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 จัดให้มีการบริการอาหารแก่ผู้ป่วยอย่างถูกต้องและเพียงพอ เช่น ผู้ป่วยเป็นโรคเบาหวานก็จะต้องได้อาหารสำหรับโรคเบาหวาน ผู้ป่วยเป็นโรคไตก็จะต้องได้รับอาหารเฉพาะโรคไต ผู้ป่วยที่แพทย์กำหนดว่าต้องรับประทานอาหารวันละกี่แคลอรีก็จะต้องได้อาหารตามจำนวนที่แพทย์สั่ง เป็นต้น

2. เป็นสถานที่ให้การศึกษาแก่แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอื่นๆ แพทย์ได้รับการศึกษาด้านทฤษฎีจากโรงเรียนแพทย์ แต่ด้านปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจวินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยต้องมาฝึกอบรบในโรงพยาบาล โรงพยาบาลที่จะเป็นที่ฝึกอบรบของนักศึกษาแพทย์ แพทย์ฝึกหัด (Intern) และแพทย์อบรมเฉพาะทาง (Resident) จำเป็นต้องเพียบพร้อมทั้งด้าน อาจารย์ ผู้ควบคุมการฝึกหัด จำนวนผู้ป่วยด้วยโรคชนิดต่างๆ ตลอดจนการบริการสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการศึกษาและการเรียนรู้อย่างครบถ้วน และจะต้องได้รับอนุมัติให้เป็นที่ฝึกอบรบของแพทย์จากคณะกรรมการผู้ควบคุมมาตรฐานการศึกษาทางการแพทย์ของประเทศนั้นๆ แม้หลักสูตรการอบรมต่างๆ จะมีระยะเวลาสิ้นสุด แต่การศึกษาของแพทย์จะไม่วันสิ้นสุดสมบูรณ์ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของโรคและความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์การแพทย์อยู่เสมอ แพทย์ทุกคนต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเทคนิคของตนให้ทันกาลอยู่เสมอและกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่จะเป็นไปได้ก็โดยผ่านทางโรงพยาบาลเท่านั้น การศึกษาของพยาบาลก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องอาศัยการฝึกหัดและอบรมเพิ่มเติมจากทฤษฎีที่เรียนมาแล้ว โดยการทำงานหรือฝึกปฏิบัติให้โรงพยาบาลและดูแลผู้ป่วยโดยตรงในโรงพยาบาล นักวิชาชีพอีกชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหาร โรงพยาบาลและเกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลมากเช่นเดียวกัน คือผู้บริหารโรงพยาบาลซึ่งในความเป็นจริงของปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่ามีความสำคัญและจำเป็น โรงพยาบาลเป็นสถาบันที่มีความรับผิดชอบสูงเนื่องจากเกี่ยวข้องกับชีวิตของมนุษย์และลักษณะงานของสถาบันอื่นๆ ฉะนั้นผู้อำนวยการโรงพยาบาลผู้ซึ่งเป็นผู้บริหารรับผิดชอบงานนี้ควรเป็น ผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมมาโดยเฉพาะเป็นอย่างดี ไม่ใช่จะเป็นใครก็ได้ที่ได้รับการศึกษาอบรมมาเพียงเล็กน้อยและไม่มีประสบการณ์เลย สถาบันควบคุมมาตรฐานโรงพยาบาลควรตระหนักถึงความสำคัญนี้และดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การศึกษาอบรมผู้บริหารโรงพยาบาลที่ดี จำเป็นต้องมีภาคปฏิบัติ ซึ่งนักศึกษาสาขานี้จะต้องกระทำภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิดของอาจารย์ผู้ซึ่งมีประสบการณ์การบริหารโรงพยาบาลมาแล้วเป็นอย่างดี วิชาชีพการบริหารโรงพยาบาลควรได้รับการยอมรับและสนับสนุนทั้งด้านสังคมและการเมือง ให้ตระหนักว่าเป็นอาชีพที่มีความสำคัญและได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมเพื่อดึงดูดผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในด้านนี้ โภชนากร นักสังคมสงเคราะห์

เจ้าหน้าที่เวชระเบียน เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่เอกซเรย์ เจ้าหน้าที่กายภาพบำบัด ฯลฯ ล้วนเป็นผู้ต้องได้รับการศึกษาส่วนใหญ่จากโรงพยาบาลทั้งสิ้น วิศวกร ช่างไฟฟ้า ช่างกลต่างๆ แม้จะได้รับการศึกษาพื้นฐานวิชาชีพมาจากสถาบันเฉพาะของตนและมีความชำนาญมาแล้วก็ตาม แต่ถ้าจะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในโรงพยาบาลก็จำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับโรงพยาบาลด้วย

3. เป็นสถานที่ให้การป้องกันโรคตลอดจนการส่งเสริมสุขภาพ งานด้านนี้เป็นบทบาทที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของโรงพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคจำเป็นต้องทำควบคู่กันไปกับการรักษาพยาบาล ฉะนั้นโรงพยาบาลและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลควรตระหนักถึงงานด้านนี้ โดยดำเนินการปฏิบัติและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชน ตัวอย่างเช่น การรายงานโรคติดต่อ การจัดให้มีห้องแยกเพื่อบริการผู้ป่วยโรคติดต่อ การวางมาตรฐานและจัดให้มีบริการการตรวจเพื่อวินิจฉัยโรคติดต่อได้ตั้งแต่ระยะแรกและให้การรักษาทันทั่วทั้งที่ การตรวจสุขภาพเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลเมื่อแรกรับเข้าทำงานและการตรวจเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ให้ความรู้แก่ประชาชนในชุมชน สอนผู้ป่วยในโรงพยาบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค เช่น การสอนสุขวิทยาส่วนบุคคลในแผนกผู้ป่วยนอก ฯลฯ โดยสรุปคือโรงพยาบาลต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคด้วย

4. เป็นสถานที่ทำการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์สุขภาพเป็นวิชาที่เกี่ยวข้องกับคน การศึกษาค้นคว้าวิจัยที่จะทำกับคนโดยตรงต้องระมัดระวัง มีแผนการศึกษาและการควบคุมการศึกษาอย่างดี เราไม่สามารถจะทำการทดลองค้นคว้าทุกอย่างจากคนโดยตรง สัตว์ทดลองที่มีปฏิกิริยาและการทำงานของร่างกายคล้ายคนจะถูกนำมาใช้มากในขั้นทดลอง แต่การทดลองโดยใช้ผู้ป่วยก็มีความจำเป็นมากในบางเรื่อง ฉะนั้นโรงพยาบาลจะต้องตระหนักและเข้าใจเรื่องนี้เป็นอย่างดี โดยเอื้ออำนวยให้เกิดการศึกษาวิจัยที่เป็นประโยชน์ในโรงพยาบาล และดูแลควบคุมการศึกษาวิจัยนั้นๆ อย่างใกล้ชิดด้วย

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า โรงพยาบาลมีหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยและผู้ได้รับอุบัติเหตุ ให้การศึกษาแก่แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอื่นๆ ให้การป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพ และทำการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์สุขภาพ

3.3 ประเภทของทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล

สุรชาติ ฌ หนองคาย (2545 : 306-307) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลอาจแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ทรัพยากรมนุษย์ประเภทผู้ประกอบวิชาชีพ กรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์ได้เคยแปลคำว่า “Profession” ไว้ว่า “อาชีพปฎิญาณ” ซึ่งหมายถึง การที่จะต้องปฎิญาณหรือสาบานตน

ว่า トラบใดที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่มีลักษณะแตกต่างจากการปฏิบัติหน้าที่ทั่วไป บุคคลผู้นั้นจะต้องรักษามาตรฐานแห่งวิชาชีพ และรักษาจรรยาบรรณหรือจริยธรรมแห่งวิชาชีพ นั้น ๆ ตลอดระยะเวลาแห่งการปฏิบัติหน้าที่ หากวันใดไม่สามารถรักษามาตรฐานวิชาชีพและ/หรือ จรรยาบรรณหรือจริยธรรมวิชาชีพไว้ได้ ก็ถือว่าสิ้นสุดการเป็นผู้มีอาชีพปฎิญาณ แต่ต่อมาภายหลัง ได้มีการบัญญัติคำว่า “วิชาชีพ” ขึ้นใช้แทนคำว่า “อาชีพปฎิญาณ” จึงอาจทำให้เกิดความสับสน ระหว่างการประกอบอาชีพะ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Vocation” คำว่า “อาชีพะ” นี้ โดยรากศัพท์ หมายถึง ความเป็นช่างซึ่งมีอยู่หลายระดับ ตั้งแต่กึ่งฝีมือ ฝีมือ ช่างเทคนิค จนถึงเทคนิควิชาชีพ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ได้ยอมรับคำว่า “วิชาชีพ” เพื่อใช้แทนทั้งความหมายของ “Profession” และ “Vocation” โดยยึดเอาไปประกอบวิชาชีพเป็นหลักฐานที่แสดงตนว่า เป็นผู้รักษามาตรฐาน วิชาชีพ และจรรยาบรรณหรือจริยธรรมแห่งวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพที่สำคัญในโรงพยาบาลมีดังนี้

- 1.1 ผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรม
- 1.2 ผู้ประกอบวิชาชีพทันตกรรม
- 1.3 ผู้ประกอบวิชาชีพเภสัชกรรม
- 1.4 ผู้ประกอบวิชาชีพการผดุงครรภ์
- 1.5 ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล
- 1.6 ผู้ประกอบวิชาชีพกายภาพบำบัด
- 1.7 ผู้ประกอบวิชาชีพเทคนิคการแพทย์

สำหรับสถานพยาบาลหรือโรงพยาบาลที่มีใช้สถานพยาบาลแผนปัจจุบัน อาจมีผู้ ประกอบวิชาชีพแผน โบราณ หรือ แผนอื่นตามที่กฎหมายกำหนดได้ แต่ถ้าเป็นสถานพยาบาล เอกชน จะต้องแยกการให้บริการแผนปัจจุบันออกจากแผน โบราณให้ชัดเจน

2. ทรัพยากรมนุษย์ประเภทที่มีใช้ผู้ประกอบวิชาชีพ กฎหมายได้คุ้มครอง ประชาชนให้ได้รับความปลอดภัยจากการรับบริการที่กระทำต่อเนื้อตัวร่างกายของบุคคล หรือที่มี ผลกระทบต่อชีวิต ดังนั้น จึงจำกัดการให้บริการในลักษณะดังกล่าวไว้เฉพาะกับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีศิลปะในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้อย่างมีมาตรฐาน และรักษาจรรยาบรรณหรือ จริยธรรม และบุคคลทั่วไปจะกระทำการเช่นนั้นไม่ได้ รัฐสงวนไว้เฉพาะบุคคลที่ได้ขึ้นทะเบียน และมีใบประกอบวิชาชีพเท่านั้น หากผู้ใดฝ่าฝืนไปประกอบวิชาชีพโดยไม่มีใบอนุญาต จะต้อง ได้รับผลร้ายตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งมีโทษทางอาญาทั้งจำคุกและปรับ และในกรณีทำให้บุคคล อื่นได้รับความเสียหาย ก็ต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทนในทางแพ่งอีกด้วย แต่เนื่องจากใน โรงพยาบาลมีลักษณะการให้บริการสองลักษณะ คือ 1) การประกอบวิชาชีพและการปฏิบัติงานตาม หน้าที่ ซึ่งต้องใช้ผู้ประกอบวิชาชีพ และ 2) การปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้ประกอบ

วิชาชีพ เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ธุรการ นักวิชาการ เป็นต้น บุคคลที่ทำหน้าที่ดังกล่าวจึงไม่จำเป็นต้องมีใบประกอบวิชาชีพเป็นการเฉพาะ

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ประกอบวิชาชีพโดยยึดเอาใบประกอบวิชาชีพเป็นหลักฐานที่แสดงตนว่า เป็นผู้รักษา มาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณหรือจริยธรรมแห่งวิชาชีพ และผู้ที่มีใบประกอบวิชาชีพคือ เจ้าหน้าที่ทั่วไป ซึ่งในโรงพยาบาลเอกชนก็ได้จัดประเภททรัพยากรมนุษย์ตามที่กล่าวมาข้างต้นเช่นกัน

3.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล

ทองดี ชัยพานิช (2547) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการเตรียมความพร้อม การพัฒนา และการฝึกอบรมให้กับแพทย์ พยาบาล และบุคลากรอื่นๆ เพื่อส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวทาง ดังนี้

1. มีการประเมินความต้องการและกำหนดเนื้อหา
2. มีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
3. มีการจัดปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ ในเรื่องนโยบาย วิธีการทำงาน และความคาดหวังขององค์กร
4. มีการพัฒนา ฝึกอบรม และศึกษาต่อเนื่องที่สอดคล้องกับปัญหาการดูแลรักษาผู้ป่วยโดย
 - บุคลากรทุกคนได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุมวิชาการและการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง
 - มีกิจกรรมวิชาการเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันภายในกลุ่มวิชาชีพ
 - มีกิจกรรมวิชาการเพื่อการเรียนรู้ร่วมกับวิชาชีพอื่นๆ
5. มีการประเมินแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของการเปลี่ยนพฤติกรรมและผลกระทบต่อ การดูแล/บริการผู้ป่วย

จूरिพร บวรผดุงกิตติ (2542 : 42) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายลักษณะทั้งในระดับปฏิบัติ และระดับบริหาร สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือองค์กร และวิธีการที่จะนำมาปรับใช้กับทรัพยากรมนุษย์ในงานโรงพยาบาลมีดังนี้

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

จากที่กล่าวข้างต้นสามารถจัด วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และการพัฒนาตนเอง ดังต่อไปนี้

1. ด้านการฝึกอบรม

1.1 การอบรมปฐมนิเทศ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ โดยปราศจากความกลัว และเป็นการแนะนำให้รู้จักสภาพทั่วไปขององค์กรทั้งหมด การจัดอบรมควรให้มีการตอบคำถามให้มากที่สุด หัวข้อที่มักบรรจุไว้ใน โครงการปฐมนิเทศ มีดังนี้

1) เนื้อหาเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ประวัติขององค์กร ชื่อตำแหน่งผู้บริหาร หน่วยงานในองค์กร สิ่งอำนวยความสะดวก กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน นโยบายและกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนและวินัย คู่มือพนักงาน ระยะเวลาของการทดลองงาน ข้อบังคับและมาตรการความปลอดภัย บริการต่าง ๆ ที่จัดให้

2) ผลประโยชน์ของพนักงาน ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง การประกัน วันหยุด ช่วงพัก การฝึกอบรมและการศึกษา การให้คำแนะนำปรึกษา บริการที่ให้ โครงการฟื้นฟูสุขภาพ โครงการเกษียณอายุ

3) การแนะนำ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้คำแนะนำปรึกษา

4) หน้าที่งาน ได้แก่ สถานที่ตั้งของงาน ภาระงาน ภาพรวมของงาน วัตถุประสงค์ของงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และความสัมพันธ์กับงานอื่น

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของคณาจารย์ต่อองค์การให้เข้าใจถึงนโยบายและการบังคับบัญชา ช่วยให้คณาจารย์รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเป็นการทำให้คณาจารย์ใหม่เริ่มต้นที่ถูกต้อง

1.2 การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติทำให้ความรู้สึกของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน ปัจจุบัน และทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคตตลอดจนการเตรียมคนให้พร้อมเพียงเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไป ถือเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จากความหมายการฝึกอบรมที่กล่าวมา สรุปว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของการจัดการ ความรับผิดชอบขั้นแรกของการบริหาร คือ ความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างดี ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จ ความจำเป็นมากน้อยในการจัดการอบรมขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย การบริหารแต่ละแห่ง การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความรู้ ความสามารถและพร้อมที่จะเป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลง โดยเข้าไปจัดดำเนินการปรับปรุงองค์การให้เกิดความก้าวหน้าได้ในอนาคต

1.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เทคนิคนี้เน้นทางด้านวิชาการหรือ ทฤษฎี และด้านปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติงานในสภาพการทำงานอันแท้จริง การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมหรืออบรมในลักษณะเข้ม (Intensive Training Course) โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเทคนิคการประชุมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมได้มาก ให้กลุ่มได้มีโอกาสกำหนดเป้าหมาย และวิธีการได้เอง วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมต้องใช้เวลาช่วงนี้มาก และจะต้องใช้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมืออำนวยความสะดวกมากเป็นพิเศษ มีห้องที่กว้างพอ มีเอกสารทางวิชาการ ห้องสมุดสำหรับศึกษา ค้นคว้า และควรมีกระดานดำ หรืออุปกรณ์อื่น สำหรับจดบันทึกด้วย และผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องพร้อมที่จะทำงานแบบลำพังคนเดียว และแบบร่วมมือกัน การประชุมเชิงปฏิบัติการเหมาะสำหรับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาขารณสุขด้านการพัฒนาเทคนิคบริการ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ด้านการแพทย์ หรือนวัตกรรมใหม่

1.4 การประชุมสัมมนาทางวิชาการ (Seminar) การสัมมนา เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นิยมใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกัน การสัมมนามีวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการถกเถียงปัญหาแต่การสัมมนาจะเน้นด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เพื่อประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อหาข้อยุติของปัญหา หัวข้อเรื่องอาจจะเป็นเรื่องทางวิชาการ หรือหัวข้อที่ทุกคนสนใจก็ได้

1.5 การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน (Rotation Transfer) การโยกย้าย และการหมุนเวียนงานของพนักงานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่งเป็นการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น ตลอดจนเป็นการเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต ได้เป็นอย่างดี ปกติจะทำการสอนงานก่อนการหมุนเวียนงาน วิธีนี้นอกจากจะช่วยให้พนักงานทำงานได้หลากหลายแล้ว การฝึกอบรมแบบสลับเปลี่ยนกันนี้จะช่วยองค์กร เมื่อพนักงานลา พักงาน ขาดงาน และลาออกจากงาน การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์ในแง่การมีส่วนร่วมของผู้ได้รับการหมุนเวียน และเข้าใจถึงความสามารถหมุนเวียนงานกันได้ เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ได้กับงานทุกระดับขององค์กร และเหมาะกับบริหารยุคโลกาภิวัตน์ที่เน้นศักยภาพส่วนบุคคลเป็นสำคัญ

1.6 การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน (Job Manual) เป็นวิธีการพัฒนารายบุคคลหรือการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างหนึ่ง เพราะเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดว่างานในแต่ละขั้นตอนจะอย่างไร ใช้ความรู้อะไรบ้างที่จะทำงานได้ และมีเอกสารประกอบหรือแบบฟอร์มเช่นใด

1.7 การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) การศึกษาเฉพาะกรณี เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาเรื่องราวซึ่งได้รวบรวมขึ้นจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง แล้วพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เทคนิคการฝึกอบรมนี้เหมาะที่จะใช้กับกลุ่มเล็ก ๆ และสมาชิกจะต้องร่วมกันศึกษารายละเอียด เริ่มจากการอ่านเรื่องที่เป็นจริงมากที่สุด และตัดสินใจ สรุปผลตามที่ได้รับมอบหมายจากกรณีศึกษานั้น เรื่องที่นำมาศึกษา ต้องมีรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มองเห็นจุดสำคัญของปัญหา และข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นแนวทางในการพิจารณา ส่วนท้ายของเรื่องจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด ต้องการแก้ไขไหน ควรแจกแจงให้กับสมาชิกทุกคนล่วงหน้า เพื่อให้สมาชิกมีเวลาศึกษาวิเคราะห์เรื่องนั้นร่วมกัน ภายใต้คำแนะนำช่วยเหลือ

1.8 การตั้งเป็นคณะกรรมการ (Committee) เป็นการประชุมกลุ่มคนที่ เป็นคณะกรรมการ เพื่อปรึกษาหารือกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นงานที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยบุคคลคนเดียว เพื่อช่วยกันวางแผน วางโครงการการดำเนินงาน การศึกษาปัญหา การ

แก้ปัญหา การประเมินผล การควบคุมกำกับ การดำเนินงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่ง

2. ด้านการศึกษา

2.1 การศึกษาต่อ (Further Education) การศึกษา (Education) หมายถึง การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงในความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโต หรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะถูกเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) เช่น การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ และการศึกษาต่อเนื่อง เป็นต้น การศึกษาต่อเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นวิธีการหนึ่งเพราะเป็นการเพิ่มวุฒิของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ความรู้ ความสามารถล้าสมัย จึงจำเป็นที่ต้องส่งบุคคลไปศึกษาต่อ มีทั้งการศึกษาต่อภายในประเทศ และการศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อนำความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ใหม่มาปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.2 การศึกษาดูงาน (Study Visit) การศึกษา ดูงานเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานโดยทั่วไปแล้วแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีการฟื้นฟู และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนามากกว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งการให้กู้ยืมเงิน การให้เงิน อุปกรณ์ เครื่องมือ และนักวิชาการช่วยเหลือ สนับสนุน ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ

2) การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศ ปกติมักใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

(1) การให้ไปฝึกงาน เป็นการส่งคนไปฝึกเพื่อทำงานและใช้สติปัญญา

ด้วย คือ

- ฝึกให้คิด และรู้จักวิธีคิด
- ฝึกให้เผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหา
- ฝึกการทำงานที่รวดเร็ว และฉลาด มีไหวพริบขึ้น

ประโยชน์ของการฝึกงานทำให้รู้หลักการข้อเท็จจริงมากขึ้น ช่วยให้การงานดีขึ้น

(2) การพาไปดูงานโดยพาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเองเพื่อให้เห็นของจริง ช่วยให้เกิดความรู้ ความคิดและแนวคิดอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ยังเป็น การเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มด้วย

3. ด้านการพัฒนาตนเอง

3.1 การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Conference) การประชุมเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นการประชุมที่สมาชิกไม่ควรเกิน 20 คน เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นในเรื่องที่ทุกคนมีความสนใจร่วมกัน สมาชิกจะต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจในเรื่องที่จะประชุมอภิปรายอย่างแท้จริง จึงเกิดประโยชน์ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะต้องจัดสถานที่ให้ผู้เข้าประชุมทุกคนสามารถมองเห็นหน้ากันได้ มีความใกล้ชิดกันสามารถมองเห็นกระดาน หรือ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ผู้ดำเนินการอภิปรายควรเน้นที่ผู้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมประชุม มีความรู้ในเรื่องที่จะอภิปรายดีพอ มีความสามารถในการพูด ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการอภิปราย คอยแนะนำทางและควบคุมให้การประชุมดำเนินการไปน่านี่นรมย์ตลอดเวลา ในงานบริการรักษาพยาบาล กิจกรรมนี้เป็นการปฏิบัติกิจกรรมหนึ่งที่จะนำไปสู่การประกันคุณภาพการพยาบาล เรียกว่า การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล ซึ่งเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารวิธีหนึ่งของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติการพยาบาล มีทั้งการประชุมปรึกษา ทั้งก่อนและภายหลัง การปฏิบัติการพยาบาลซึ่งล้วนแล้วแต่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือ สมาชิกในทีมพยาบาลได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น วิธีการแก้ปัญหา และส่งเสริมความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน เป็นการพบอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติเฉพาะเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำข้อสรุปมาใช้ในการปฏิบัติงานของทีมการพยาบาล ในการจัดประชุมปรึกษาทางการพยาบาล มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) เพื่อให้การพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการเป็นรายบุคคล
- 2) เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมทุกคนได้แสดงความสามารถการปฏิบัติ โดยประยุกต์ใช้ความรู้ในทฤษฎีที่ศึกษามา
- 3) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจระหว่างสมาชิกทีมทุกคนในการปฏิบัติ
- 4) เพื่อให้มีกลไกการสื่อสารติดต่อประสานงาน การให้การบริการแก่ผู้ใช้บริการ
- 5) เพื่อส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

6) เพื่อให้สมาชิกทีมทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริการพยาบาล

ประเภทของการประชุมปรึกษาทางการพยาบาล อาจปฏิบัติได้หลายลักษณะด้วยกัน ซึ่งจำเป็นที่จะจัดแนวปฏิบัติโดยเฉพาะสำหรับการประชุมปรึกษานั้น ๆ เช่น การประชุมปรึกษาในการชี้แนะแนวทาง การประชุมปรึกษาเกี่ยวกับสาระสำคัญ และการประชุมปรึกษาทีมพยาบาล เป็นต้น การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล นับเป็นกิจกรรมที่สำคัญของทีมการพยาบาล โดยมีหัวหน้าทีมเป็นผู้นำประชุม มักทำก่อนลงมือปฏิบัติงาน และก่อนส่งเวร เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของการพยาบาลผู้ใช้บริการเป็นรายบุคคล โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมทุกคนได้แสดงความสามารถทางการปฏิบัติโดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่ศึกษามา สร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกทีมทุกคนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมสัมพันธภาพ และมีการติดต่อประสานงานที่ดีในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ ถ้าประชุมก่อนการปฏิบัติงานเรียก Pre-conference ถ้าประชุมเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานเรียก Post-conference ในทีมแพทย์ผู้ให้การรักษาใช้กิจกรรมนี้ในการปรึกษาหารือ ผู้รับบริการเฉพาะรายเรียกว่า Interesting Case Conference ในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล และการประชุมปรึกษาในทีมแพทย์ เป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับการตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมเป็นกระบวนการกลุ่มที่ใช้เพื่อพัฒนาด้านการบริการ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาตนเอง

3.2 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (Academic Information Distribution) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์กร ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือการจัดพิมพ์เอกสารสิ่งพิมพ์ทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น วิทยุทัศน์จดหมายข่าว และวารสารความรู้ภายใน เป็นต้น ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์อีกรูปแบบหนึ่ง การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจทำในรูปของห้องสมุด (Library Service) อาจเป็นห้องสมุดรวม หรือห้องสมุดเฉพาะหน่วยงาน เพื่อสะดวกในการใช้ศึกษาค้นคว้าการจัดให้มีบริการห้องสมุดมีประโยชน์หลายประการ เช่น ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งด้านสาระและบันเทิง เป็นต้น

นอกจากนี้ ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารราชการมากขึ้น ทั้งในด้านบริหาร บริการ วิชาการ แต่ปัญหาการใช้เทคโนโลยีของส่วนราชการมีอยู่ 3 เรื่อง คือ

- 1) ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
- 2) ทรัพยากรมนุษย์ ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ และขาดความรู้

3) ด้านงบประมาณ

ดังนั้นเพื่อให้การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการค้นคว้าที่มีประสิทธิภาพ
 ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ตามทันเครื่องมือสมัยใหม่ด้วย

ทองดี ชัยพานิช (2547: 166-169) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
 โรงพยาบาลเกิดขึ้นได้ในทุกขณะ ไม่ว่าจะในขณะกระทำเวชปฏิบัติหรือไม่ก็ตาม วิธีการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์สามารถเกิดขึ้นได้ตามลักษณะของกลุ่มกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมกลุ่มที่ 1 เป็นกิจกรรมที่เผยแพร่องค์ความรู้ใหม่หรือองค์ความรู้เดิม
 (Body of Knowledge) ที่ได้ถูกทบทวนให้ทันสมัยและจัดเป็นมาตรฐานที่ยอมรับในวงการวิชาชีพ
 ของสาขานั้นๆ กิจกรรมกลุ่มนี้ได้แก่

1.1 การประชุมวิชาการประจำปี (Annual Academic Meeting)

1.2 อบรมฟื้นฟูวิชาการ (Refresher Course) หรือการอบรมระยะสั้น (Short
 Course Training)

1.3 อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training)

1.4 การสัมมนาทางวิชาการ (Seminar)

1.5 การอภิปรายหมู่ (Panel Discussion)

1.6 ชุดบรรยายทางวิชาการ (Lecture Series)

1.7 การบรรยายพิเศษ (Special Lectures)

2. กิจกรรมกลุ่มที่ 2 เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพด้านบริการรักษา
 ทางการแพทย์ในโรงพยาบาล กิจกรรมกลุ่มนี้ได้แก่

2.1 การทบทวนหัวข้อทางการแพทย์ (Medical Topic Review)

2.2 การประชุมวิชาการระหว่างโรงพยาบาล (Inter-hospital Academic
 Conference)

2.3 การประชุมวิชาการระหว่างภาควิชา (Inter-departmental Academic
 Conference)

2.4 การประชุมของภาควิชา (Departmental Conference)

2.5 การประชุมเพื่อการศึกษาปัญหาทุพพลภาพหรือเสียชีวิตเนื่องจากการรักษา
 (Morbidity and Mortality Conference)

2.6 การเสนอผู้ป่วยที่น่าสนใจ (Interesting Case)

2.7 สโมสรวารสาร (Journal Clubs)

3. กิจกรรมกลุ่มที่ 3 เป็นการพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่

3.1 เป็นทั้งกิจกรรมส่วนบุคคลที่พัฒนาคุณภาพในด้านบริการ การสอน และ งานวิจัย กิจกรรมกลุ่มนี้ได้แก่

- 1) การตีพิมพ์บทความในวารสารการแพทย์ (Publication)
 - วารสารนานาชาติ (Index Medicus, Citation Index etc)
 - วารสารในประเทศ (Non-Index Medicus Journal)
- 2) การเสนอผลงานทางวิชาการ (Scientific Presentation)
- 3) การกลั่นกรองบทความโดยคณะกรรมการ (Editorial Peer Reviews)
- 4) การกลั่นกรองโครงร่างงานวิจัย (Proposal and Ethical Review)
- 5) การอ่านผลงานเพื่อประเมินตำแหน่งวิชาการ (Peer Review Reader)
- 6) การเป็นวิทยากร/ผู้อภิปรายร่วม ในกิจกรรมกลุ่มที่ 1 และ 2
- 7) การออกแบบทดสอบ
 - การออกข้อสอบ (Questions and Answers)
 - การสร้างสื่อพร้อมแบบทดสอบ (Internet CME Computer-based Instruction and Other Test Producer)

3.2 เป็นกิจกรรมที่ศึกษาเองจากสื่อชุดมาตรฐานตามเกณฑ์ของศูนย์การศึกษา กิจกรรมกลุ่มนี้ได้แก่

- 1) การเรียนปฏิสัมพันธ์กับคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ CAI, Internet และ CME
- 2) การประเมินและทบทวนความรู้ด้วยตนเองโดยสื่อสำเร็จรูป (Self-assessment and Review) ได้แก่ เทปบันทึกเสียง เทปบันทึกภาพ แบบศึกษาต่อเนื่องทางไปรษณีย์

3.3 เป็นกิจกรรมที่พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development) ต่างๆ และกิจกรรมวิชาการอื่นๆ ที่คณะกรรมการฯ เห็นสมควร กิจกรรมกลุ่มนี้ได้แก่

- 1) การสอนแสดงข้างเตียง (Bed-Side Teaching Round, Unit Round)
- 2) แนวทางการปฏิบัติการรักษา (Clinical Practice Guideline)

- 3) การปรึกษาหารือเกี่ยวกับผู้ป่วย (Clinical Consultation) และการติดตามผู้ป่วยที่ส่งต่อ (Refer) เพื่อการรักษาต่อ
- 4) การถ่ายทอดความรู้ด้านการแพทย์และสาธารณสุข (Medical and Public Health Education Provider)
- 5) การประชุมบริหารจัดการด้านการแพทย์และสาธารณสุข (Administrative Meeting)
- 6) โครงการสำรวจผู้รับบริการ (Patient Survey)
- 7) โครงการสร้างสรรค์ระบบหรือกิจกรรมการให้บริการ (Special Initiatives)
- 8) โครงการสำรวจสภาวะสุขภาพในชุมชน (Community Health Survey)
- 9) นวัตกรรมด้านการแพทย์และสาธารณสุข (Innovation for Medical and Public Health)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลโดยรวมแล้ว สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้านคือ ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะแตกต่างกันในรายละเอียดวิธีการในการปฏิบัติตามสาขาวิชาชีพนั้น

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้น โดยเฉพาะในประเทศไทยภายใต้กระแสการเคลื่อนตัวของสังคมเข้าสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เน้นการพัฒนาคนในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาประเทศ การที่จะนำผลงานวิจัยมากล่าวถึงไว้ทั้งหมดจึงนับเป็นเรื่องยาก งานวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งหมายที่จะนำการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่มีคุณลักษณะคล้ายกับองค์กรที่ศึกษา และเป็นงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยประกอบด้วยงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ทิพพา เผื่อนพิภพ (2538: บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรสาธารณสุขระดับจังหวัดกับอำเภอในจังหวัดชายแดนไทยภาคใต้ ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ผลการศึกษามีข้อเสนอแนะในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่า ควรให้

โอกาสแก่บุคลากรสาธารณสุขในระดับอำเภอในเรื่องของ การศึกษาต่อ การฝึกอบรมให้มีคุณวุฒิ ทัดเทียมกับบุคลากรในระดับจังหวัด และเพิ่มการอบรมในหลักสูตรที่ส่งเสริมให้บุคลากร สาธารณสุขเป็นผู้มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ อดทน มีคุณธรรม จริยธรรม

วรรณธีระ นูรณจารุกร (2538: บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของ โรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มบุคลากรกลุ่มต่างๆ ที่เข้ารับการ ฝึกอบรมในโรงพยาบาลชุมชนมีความสัมพันธ์กับหลักสูตรการเข้ารับการฝึกอบรม การเข้ารับการ ฝึกอบรมพบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทั่วไป แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึง พอใจในด้านผลตอบแทนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จากการศึกษาวิจัยสามารถสรุป ข้อเสนอแนะว่าหน่วยงานควรจัดการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยการ สำนวญความคิดเห็นและความจำเป็นในการฝึกอบรม ตรวจสอบถึงความต้องการในเรื่องที่จะ ฝึกอบรม มีการวางแผนและระเบียบในการเข้ารับการฝึกอบรม พร้อมทั้งมีการประเมินและติดตาม ผลหลังเข้ารับการฝึกอบรม

ละมัย มั่นคง (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลของโครงการฝึกอบรมต่อการพัฒนา คุณภาพงานบริการของบุคลากรระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์ โดยเป็น การวิจัยกึ่งทดลองแบบแผนของการวิจัยใช้การทดลองกลุ่มเดียววัดสองครั้ง (One Group Pretest- Posttest Design) กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรม เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาล จำนวน 58 ราย สุ่มเข้ากลุ่ม 2 กลุ่ม โดยทั้งสองกลุ่มได้รับการฝึกอบรมแบบเดียวกัน ซึ่งกิจกรรมที่ใช้ ในการฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย การชมสไลด์ วีดีโอ คู่มือการปฏิบัติงานและมีการจัด ศึกษาดูงานนอกสถานที่รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า หลังการทดลองผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลดีของ การปฏิบัติตามโครงการฝึกอบรมดีขึ้นกว่าก่อนการทดลอง และระดับความพึงพอใจของหัวหน้า งาน ผู้รับบริการต่อคุณภาพงานบริการ การปฏิบัติงานและด้านบุคลิกภาพ ภายหลังการทดลองสูง กว่าก่อนการทดลอง จากผลการวิจัยแสดงว่า การจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน บริการของบุคลากรระดับปฏิบัติการ เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความคาดหวังในความสามารถของ ตนเอง ความคาดหวังในผลดีของการปฏิบัติตามโครงการฝึกอบรม การปฏิบัติงานบริการมีคุณภาพ ดังนั้นจึงควรขยายผลของโครงการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในโรงพยาบาลต่าง ๆ ต่อไป

สุทธิพร ไชยวงศ์ (2540:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา ปรากฏว่าส่วนใหญ่ เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในครอบครัว ปัญหาที่ประสบส่วนใหญ่จะเป็นด้านการสิ้นเปลือง

วัตถุประสงค์สูง วิธีการพัฒนาบุคลากร ที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมใช้มักจะเป็นวิธีการฝึกอบรม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากสถาบันอื่น แนวทางการแก้ไขปัญหานั้นพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เสนอแนะให้แก้ไขปัญหานั้นที่พบ โดยการเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และมีการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเพิ่มอยู่ อย่างสม่ำเสมอ

อังสนา สุกจัน(2541: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาข้าราชการของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อศึกษาการวางแผนองค์ประกอบในการดำเนินการ กระบวนการ ความต้องการ และปัญหาในการพัฒนาข้าราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า 1) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการทุก ๆ ปี โดยคำนึงถึงความจำเป็นที่ ต้องการให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น องค์ประกอบในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการได้มาจาก คณะ/สำนัก/สถาบัน ส่วนใหญ่จัดให้มีการพัฒนา ข้าราชการโดยการให้ไปฝึกอบรมในประเทศ ปีละ 1 ครั้ง ข้าราชการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาได้มาจากงบประมาณของรัฐและเงิน รายได้ของคณะ 2) ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการพบว่า ข้าราชการสาย ก ต้องการ พัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี และวิธีการพัฒนาที่ต้องการคือการฝึกอบรมต่างประเทศ ส่วน ข้าราชการสาย ข ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับความชำนาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และวิธีการพัฒนาที่ต้องการคือ การศึกษาต่อในประเทศ ข้าราชการสาย ค ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับ ความรู้ในระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และการประกันคุณภาพการศึกษา และวิธีการพัฒนาที่ต้องการ คือ การฝึกอบรมในประเทศ 3) ปัญหาในการพัฒนาข้าราชการพบว่า นโยบายในการพัฒนาข้าราชการ ไม่แน่นอนหรือชัดเจน ไม่มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนา งบประมาณที่ใช้ในการ ดำเนินการไม่เพียงพอ ไม่มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาข้าราชการ

ชุมพล ปิ่นน้อย (2542: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาหัวหน้าแผนกใน สำนักงานการไฟฟ้าชั้น 1 และ ชั้น 2 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ภาค 1-4 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานใช้ 6 วิธี ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ ศึกษาต่อ สัมมนาทาง วิชาการ ศึกษาดูงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ สอนงาน ดำเนินการพัฒนาโดยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ฝ่าย หรือกองที่เกี่ยวข้องโดยใช้สถานที่สำนักงานการไฟฟ้าเขต สำนักงานการไฟฟ้าจังหวัด ศูนย์ ฝึกอบรม ในด้านการประเมินผลการพัฒนาผู้จัดการที่หัวหน้าแผนกนั้นสังกัดเป็นผู้ประเมินผล โดย ผู้จัดการจะประเมินผลตามผลงาน ผลการพัฒนาที่ผ่านมาทำให้หัวหน้าแผนกสามารถปฏิบัติงาน ด้วยความมั่นใจขึ้น หัวหน้าแผนกสามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบในการพัฒนาคือ

โครงการพัฒนาหัวหน้าแผนกขาดความต่อเนื่อง ไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และไม่นำผลจากการประเมินไปใช้งาน

ชุตินัน เสือสุวรรณ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาตามที่ต้องการ 2) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ ให้การสนับสนุนทางการศึกษาในระดับน้อย ส่วนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง

ปรารธนา หมี่แสน (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของฝ่ายการพยาบาล ระหว่างโรงพยาบาลที่เข้าร่วมกับโรงพยาบาลที่ไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพ ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 200 ราย และโรงพยาบาลที่ไม่เข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 200 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านระบบงานอยู่ในระดับมาก การศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ความสุขสมบูรณ์และความพึงพอใจของพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามประเภทของโรงพยาบาลระหว่างโรงพยาบาลที่เข้าร่วมกับโรงพยาบาลที่ไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่าระบบงานแตกต่างกัน

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาล ในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 1 ปี 3 ปี และ 6 ปี ไม่แตกต่างกัน

จารุณี แซ่เล่า (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องการกำหนดนโยบายการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ชัดเจน และไม่ทั่วถึง และการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปานกลาง ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์นั้นพบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ยกเว้นด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการฝึกอบรม ยกเว้นด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์

กับความคิดเห็นด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ยกเว้นด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอายุงานพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็น และในส่วนแนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เห็นว่าควรกำหนดรูปแบบหรือแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนาให้ชัดเจน ควรให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างทั่วถึง ควรเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ และควรมีการแจ้งข่าวสารให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง

นพรัตน์ ปิยะมาสิกพงษ์ และคณะ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพร้อมและความเหมาะสมในการนำยุทธศาสตร์การบริการตามเกณฑ์การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาใช้ในแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ จำนวน 60 ราย ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 ราย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการตามเกณฑ์การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล คือการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล นโยบายและวิธีปฏิบัติ ระบบงานและกระบวนการให้บริการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การประสานงานภายในและการทำงานเป็นทีม การพัฒนาและการฝึกอบรม โดยบุคลากรที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ได้แก่ ผู้บริหาร โรงพยาบาล แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ทุกคน ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ

พิพัฒน์ ภู่อ่าง (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทวิทยุการบิน ฯ ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 31-40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การทำงานมาก่อน ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทวิทยุการบิน 6-10 ปี ระดับความคิดเห็นของพนักงานค่อนข้างเห็นด้วยกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ในทุก ๆ เรื่อง โดยต้องการรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมมากที่สุดและใช้วิธีจ้างหน่วยงานที่มีความชำนาญกับวิทยากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินการ สำหรับเหตุผลในการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของ

พนักงานและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลัก สำหรับเรื่องการศึกษาต่อนั้น พนักงานส่วนใหญ่ต้องการศึกษาต่อด้วยวิธีการสอบคัดเลือกด้วยตัวเอง สถาบันที่ต้องการเข้าศึกษามากที่สุดคือ มหาวิทยาลัยของรัฐ สาขาที่ต้องการศึกษาต่อจะต้องเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ และส่วนใหญ่ยังต้องการทุนการศึกษาจากบริษัทวิทยุการบินฯ ส่วนวิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่ต้องการให้เป็นไปเพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงานและพิจารณาตามความจำเป็นหรือความต้องการขององค์กรมากที่สุด

รัชนก วันทอง (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์กรพยาบาลในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์กรพยาบาลในอนาคตนั้น พยาบาลควรจะต้องมีการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา และมีทักษะความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการสืบค้นหาข้อมูล ส่วนวิธีการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลจะมีการเข้าร่วมอบรมในการอบรมด้านบริการพยาบาลที่มีคุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ และมีการสมัครเป็นสมาชิกขององค์กรพยาบาลเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ทันสมัย ส่วนปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตนประกอบด้วย ความต้องการความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและความต้องการความมั่นคงในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ส่วนปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบตัวพยาบาลประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และนโยบายปฏิรูประบบสุขภาพที่มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพระดับปฐมภูมิและได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Hennessy and Others (2006: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของพยาบาลในอินโดนีเซีย ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีเศรษฐกิจและการเมืองการปกครองของประเทศอินโดนีเซียได้ผ่านพ้น ทั้งวิกฤตการณ์ความยากจนที่แพร่หลาย ปัญหาสุขภาพของประชาชน และความไม่เท่าเทียมกันของการดูแลสุขภาพ รวมทั้งมีการทบทวนบทบาทความเป็นมืออาชีพของเหล่าพยาบาล เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อนได้ และมีอุปสรรคต่าง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการฝึกอบรมพยาบาลที่สั้นจนเกินไป ซึ่งพยาบาลส่วนใหญ่ที่มีความรู้ความสามารถและการเตรียมความพร้อมที่ค่อนข้างจำกัด อีกทั้งบางส่วนยังไม่ได้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งหมายความว่า เป็นไปไม่ได้ที่จะควบคุมทั้งปัญหา ทางด้านความเป็นมืออาชีพและมาตรฐานการดูแลสุขภาพของประชาชน จากการศึกษา พบว่าสถานที่ สภาพภูมิศาสตร์ในการทำงานมีผลต่อบทบาทหน้าที่ในการทำงานของพยาบาล บทบาทหน้าที่ และระดับการทำงานนั้น

ไม่ต่างกันมาก แต่พยาบาลในโรงพยาบาลมีงานมากกว่า พยาบาลที่ทำงานในชุมชน ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า บทบาทของพยาบาลนั้นไม่หลากหลายพอกับความคาดหวัง มีความแตกต่างในระดับการทำงาน การฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมในการทำงานก็ต่างกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบกพร่องด้าน ระบบการคัดสรร และกรอบการทำงาน ซึ่งโดยปกติแล้วควรจะได้คุณภาพ ความแตกต่างในด้านการฝึกอบรมก่อนจบการศึกษาก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่ควรให้ความสำคัญ ซึ่งทั้งหมดเหล่านี้ควรมีการเข้มงวดและมีความน่าเชื่อถือ

Borders and Others (2006: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง การเพิ่มขีดความสามารถและความสามารถของพนักงานสาธารณสุข : การประเมินความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานสาธารณสุขในเท็กซัส พบว่า มากกว่าสองทศวรรษ ที่ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมของคนทำงานด้านสาธารณสุขยังต้องมีการปรับปรุง สถาบันทางการแพทย์จะต้องมีการเร่งทำการทดสอบเหล่าพนักงานสาธารณสุขอีกครั้ง และเรียกร้องให้มีการศึกษาและฝึกอบรมเพิ่มเติมโดยด่วนโดยสถาบันต้นสังกัดของพนักงานเหล่านั้น ทำการประเมินพนักงานสาธารณสุขจากสถานบริการทางด้านสุขภาพที่ได้มาตรฐาน 10 แห่ง จากนั้นประเมินผล โดยภาพรวมแล้วความต้องการในการฝึกอบรมนั้นมีความหลากหลายมาก โดยขึ้นอยู่กับแผนกและประเภทของงาน และเมื่อเปรียบเทียบความระดับต้องการทั้งหมด พนักงานที่มีการปฏิบัติงานต่อเนื่องสูงมีความต้องการสูงมากกว่าคนที่ไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมเพิ่ม เช่น พวกผู้บริหาร และควรจัดลำดับความสำคัญและออกแบบแผนการฝึกซ้อม ซึ่งเกี่ยวข้องกับ บริการสาธารณสุข อีกทั้งผู้ฝึกควรคำนึงถึงผลกระทบในหน้าที่การทำงาน สถานที่และการติดต่อสื่อสารด้วย

Omar and Others (2009: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม : กรณีศึกษาของการฝึกอบรมผู้จัดการสุขภาพอิหร่าน พบว่ากระทรวงสาธารณสุขและการศึกษาทางการแพทย์ในสาธารณรัฐอิสลามแห่งอิหร่าน ได้ดำเนินการปฏิรูประบบสุขภาพ ในระดับต่ำกว่าผู้จัดการซึ่งจะได้รับบทบาทใหม่และมีความรับผิดชอบในระบบการกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนความพยายามเหล่านี้มหาวิทยาลัยของ สหราชอาณาจักรได้ติดต่อกับองค์การอนามัยโลก ในการออกแบบชุดของหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสุขภาพและครูผู้ฝึกสอน กระบวนการนี้ยังมีวัตถุประสงค์พัฒนาศักยภาพของศูนย์จัดการสาธารณสุขแห่งชาติ ผู้เข้าร่วมพบว่าข้อมูลและทักษะที่มีความเฉพาะที่มีประโยชน์มากที่สุดคืออยู่ เช่น การวิจัยระบบสุขภาพและการทำงานเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหา การฝึกที่ไม่มีประโยชน์มากนักคือ การฝึกอบรมความเป็นผู้นำ ผู้เข้าร่วมยังได้มีการรายงานอีกว่า สิ่งที่มีความยากบ้าง ก็คือ การนำสิ่งที่ได้เป็นประโยชน์จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ และทำให้เกิดความเคยชิน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการเรียนรู้การเรียนรู้มักจะศูนย์เปล่าเมื่อพบว่ายากที่จะนำมาใช้กับงาน เช่น การแก้ปัญหาต่าง ๆ สี่ในห้าของผู้ตอบแบบสอบถามอ้างว่าพวกเขาสามารถ

ปฏิบัติงานของพวกเขาได้ดีกว่าเดิมเพราะทักษะใหม่และมีความเข้าใจในเชิงลึกของระบบสุขภาพมากขึ้น และหนึ่งในสามได้รับการสอบถามข้อมูลจากการผ่านฝึกรอบมจากเพื่อนร่วมงาน

การฝึกรอบมการจัดการโปรแกรมสุขภาพ ภายนอกมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน นั้น ได้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสมรรถนะ ทั้งมีประโยชน์ต่อ หลักการพื้นฐานในการประกอบวิชาชีพและการฝึกรอบมที่ดี ซึ่งรวมถึงการประเมินความต้องการด้วย การคัดเลือกผู้เข้าร่วมและอธิบายความหมายของผลการเรียนรู้ได้ตามความเหมาะสม มุ่งเน้นเนื้อหาของหลักสูตรและวิธีการพร้อมกับการประเมินผล ควรมีการกล่าวถึงสัญญาเพื่อขอความช่วยเหลือจากภายนอก โดยเฉพาะการเสริมสร้างศักยภาพและการอนุญาตให้มีการพัฒนาความร่วมมือของหลักสูตรและแผนการประเมินผลเพื่อสร้างความสามารถของผู้อบรมในท้องถิ่นตลอดการฝึกรอบม นอกจากนี้ยังจะช่วยในการพัฒนาเนื้อหาการฝึกรอบมที่ไว้สัจจากสถานการณ์จริง เพื่อแสดงให้เห็นถึงทฤษฎีการจัดการสุขภาพท้องถิ่นที่สำคัญและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในท้องถิ่น การประเมินผลการฝึกรอบมควรประเมินด้านปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมและระดับการเรียนรู้ในทุกหลักสูตรเป็นอย่างน้อย ควรจะแจ้งผลการประเมินให้ทางด้านผู้จัดการต้นสังกัดของผู้เข้าร่วมทราบเพื่อจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาพนักงานของต้นสังกัดผู้เข้าร่วมอบรมต่อไป

Nartker and Others (2010: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาว่า การเพิ่มขีดความสามารถเจ้าหน้าที่สุขภาพผ่านการศึกษากองไกล : ครอบคลุมพื้นที่การตรวจสอบของโปรแกรมในแทนซาเนีย Tanzania เหมือนกับประเทศที่กำลังพัฒนาหลายประเทศ ซึ่งเผชิญกับวิกฤตการณ์ทรัพยากรมนุษย์ ทางด้านสาธารณสุข ทางรัฐบาลจึงได้หาวิธีที่จะเพิ่มจำนวนและทักษะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข รวมทั้งใช้การเรียนทางไกลในการฝึกรอบม ปัญหาที่ควรแก้ไขสำหรับผู้ดูแลองค์การ อาจารย์ ครูที่เลี้ยงในการเรียนทางไกล คือ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ยกตัวอย่างเช่น ขาดความรู้ด้านหลักสูตรการจัดการอบรม มีข้อจำกัดทางเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต ไม่มีทุนสนับสนุน ขาดการฝึกรอบมที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรและการขาดวัสดุอุปกรณ์ในการเรียน อย่างไรก็ตามนักศึกษาในปัจจุบันและอนาคตได้แสดงความกระตือรือร้นเป็นอย่างดีสำหรับการขยายขนาดของการเรียนทางไกล เนื่องจากสิทธิประโยชน์ทางการเงินและสังคมที่จะเพิ่มขึ้นจากการผ่านการฝึกรอบมนี้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมถูกให้เป็นพนักงานในสถานพยาบาลของพวกเขาและอยู่ในชุมชนของพวกเขาและได้รับการสนับสนุนครอบครัวของพวกเขา อีกทั้งยังมีความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขาด้วย ทั้งยังมีช่องว่างสำหรับผู้สนใจเพื่อทำการฝึกรอบมอีกด้วย การผสมผสานสิ่งพิมพ์หรือข้อมูลความรู้เข้ากับการศึกษากองไกลมีความเป็นไปได้มากที่สุดในระดับชาติในปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านการประสานงานและหลักสูตร กระจายการศึกษากองไกลให้กว้างขวาง ซึ่งเป็นวิธีที่มี

ประสิทธิภาพในการเพิ่มพูนทักษะ และเพิ่มตัวเลขของบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณภาพมี
ความสามารถในการอบรม เพื่อการดูแลสุขภาพของประชากรชาวแทนซาเนีย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองเป็นกิจกรรมหรือแนว
ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญเพราะเป็นการพัฒนาที่จุดเริ่มต้นหรือที่ตัวมนุษย์โดยตรง ซึ่ง
ถ้าได้รับการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ทรัพยากร
มนุษย์ที่ได้มีคุณภาพเช่นเดียวกัน ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและความสามารถระดับสูงในการ
ให้บริการลูกค้ามีส่วนช่วยให้โรงพยาบาลเอกชนอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อ
สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละ
โรงพยาบาลก็จะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล ดังนั้น
ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรเปรียบเทียบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน ใน
กรอบของกิจกรรมสำคัญ 3 กิจกรรมดังกล่าว ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามขนาดของ
โรงพยาบาล



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์พยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีสาระสำคัญถึงวิธีการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์พยาบาลเอกชนของโรงพยาบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยสำรวจโรงพยาบาลเอกชนจากกองการประกอบโรคศิลปะ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 82 แห่ง ได้ผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์พยาบาลเอกชนจำนวนทั้งสิ้น 301 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์พยาบาลเอกชนของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 172 คน

1.2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างเท่ากับ .05 ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

แทนค่า $n = \frac{301}{1 + 301(0.05^2)}$

= 171.75

= 172 ตัวอย่าง

1.2.2 วิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบจัดประเภท (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรตามขนาดโรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก (31-120 เตียง) มีจำนวน 102 คน โรงพยาบาลเอกชนขนาดกลาง (121-250 เตียง) มีจำนวน 112 คน และโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ (251 เตียงขึ้นไป) มีจำนวน 87 คน จากนั้นดำเนินการ ดังนี้

1) หาสัดส่วนประชากรของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้สัดส่วน 0.34 : 0.37 : 0.29 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนโรงพยาบาล จำนวนประชากร และสัดส่วน

โรงพยาบาลเอกชน	จำนวน โรงพยาบาล (แห่ง)	จำนวน ประชากร (คน)	สัดส่วน
โรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก (31-120 เตียง)	40	102	0.34
โรงพยาบาลเอกชนขนาดกลาง (121-250 เตียง)	25	112	0.37
โรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ (251 เตียงขึ้นไป)	17	87	0.29
รวม	82	301	1.00

2) หาจำนวนตัวอย่างผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ตามสัดส่วนที่ได้ในข้อ 1) จะได้จำนวนตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

โรงพยาบาลเอกชน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
โรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก	102	58
โรงพยาบาลเอกชนขนาดกลาง	112	64
โรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่	87	50
รวม	301	172

ได้จำนวนผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก จำนวน 58 คน โรงพยาบาลเอกชนขนาดกลาง จำนวน 64 คน และโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ จำนวน 50 คน ซึ่งจะสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ต่อไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามชนิดที่มีโครงสร้าง (Structured Questionnaires)

2.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถาม และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.2.2 ศึกษาข้อมูลจาก เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.2.3 ร่างแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายปิด (Closed-ended Question) และคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตอบแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

- 4 หมายถึง ระดับการดำเนินการมากที่สุด
- 3 หมายถึง ระดับการดำเนินการมาก
- 2 หมายถึง ระดับการดำเนินการปานกลาง
- 1 หมายถึง ระดับการดำเนินการน้อย
- 0 หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายเปิด

2.2.4 เขียนคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจำนวน 5 ข้อ ระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมมีจำนวน 22 ข้อ ด้านการศึกษามีจำนวน 12 ข้อ และด้านการพัฒนาตนเองมีจำนวน 10 ข้อ และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำถามปลายเปิด มีทั้งหมด 3 ข้อ

2.2.5 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านดังรายนามในภาคผนวกเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ภาษา และความถูกต้องของแบบสอบถาม ตรวจสอบข้อคำถามในแบบสอบถามมีความตรงตามเนื้อหาโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC) เท่ากับ 1

2.2.6 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำผลตอนที่ 2 ไปวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficiency) ของ Cronbach (กัลยา วานิชย์บัญชา 2545: 449) ได้ค่าเท่ากับ 0.92

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามแล้วแนบกับแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร โรงพยาบาลเอกชนโดยนำส่งทางไปรษณีย์ และได้ดำเนินการติดตามทั้งทาง โทรศัพท์และทาง E-mail เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนครบทุกฉบับ หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้บริหาร โรงพยาบาลเอกชนนำมาลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับสถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ

4.1 ค่าความถี่และค่าร้อยละ สำหรับข้อมูลที่เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับข้อมูลในตอนต้นที่ 2 ของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการวัดระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล การนำเสนอค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับการใช้กลยุทธ์ พิจารณาโดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม แปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด 2547: 82) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 3.21-4.00 หมายถึง ระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 2.41-3.20 หมายถึง ระดับการใช้กลยุทธ์มาก

ค่าเฉลี่ย 1.61-2.40 หมายถึง ระดับการใช้กลยุทธ์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 0.81-1.60 หมายถึง ระดับการใช้กลยุทธ์น้อย

ค่าเฉลี่ย 0-0.80 หมายถึง ไม่มีการใช้กลยุทธ์

4.3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาด

ใหญ่ และการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่

4.4 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อมูลตอนที่ 3 ของแบบสอบถามในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร ได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารมีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนทั้งสิ้น 172 ฉบับ และได้กลับคืนมาจำนวน 172 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

n แทน จำนวนตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ

df แทน ชั้นแห่งความอิสระ

SS แทน ผลบวกกำลังสอง

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง

* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=172)	ร้อยละ (100.0)
1. เพศ		
ชาย	64	37.2
หญิง	108	62.8
2. อายุ		
25 - 34 ปี	23	13.4
35 - 44 ปี	81	47.1
45 - 54 ปี	51	29.6
มากกว่า 54 ปีขึ้นไป	17	9.9
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	111	64.5
ปริญญาโท	61	35.5
4. ตำแหน่งงาน		
ผู้อำนวยการ	15	8.7
ผู้จัดการฝ่าย	75	43.6
ผู้จัดการแผนก	14	8.1
อื่นๆ	68	39.6
5. ประสบการณ์การทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล		
ต่ำกว่า 1 ปี	1	0.6
1 - 5 ปี	44	25.6
6 - 10 ปี	27	15.7
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	100	58.1

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.8 และเป็นเพศชาย คิดเป็น
ร้อยละ 37.2

อายุ มีอายุระหว่าง 35-44 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.1 รองลงมาคือ 45-54 ปี
คิดเป็นร้อยละ 29.6 และน้อยที่สุดมีอายุมากกว่า 54 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.9

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.5
และระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 35.5

ตำแหน่งงาน มีตำแหน่งงานระดับผู้จัดการฝ่ายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.6
รองลงมาคือ ตำแหน่งงานอื่นๆ เช่น รองผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการแผนก เป็นต้น คิดเป็น
ร้อยละ 39.6 และน้อยที่สุดคือ ตำแหน่งงานระดับผู้จัดการแผนก คิดเป็นร้อยละ 8.1

ประสบการณ์การทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล มีระยะเวลา
มากกว่า 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.1 รองลงมาคือ ระยะเวลา 1-5 ปี คิดเป็น
ร้อยละ 25.6 และน้อยที่สุดคือ ระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.6



**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล
เอกชนในกรุงเทพมหานคร และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์**

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้กลยุทธ์การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร และผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ
แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏดังตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายด้าน

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ใช้กลยุทธ์
1. ด้านการฝึกอบรม	2.23	0.62	ปานกลาง
1) มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	2.69	0.63	มาก
2) มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี	3.24	0.60	มากที่สุด
3) มีแผนฝึกอบรมที่ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	3.00	0.59	มาก
4) มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	3.91	0.28	มากที่สุด
5) มีการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ตามสาขาวิชาชีพ ก่อนเริ่มทำงาน	2.71	1.03	มาก
6) มีการจัดฝึกอบรมภายในโรงพยาบาล	3.34	0.48	มากที่สุด
7) มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร ผู้ประกอบวิชาชีพ	2.59	0.65	มาก
8) มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่ มิใช่ผู้ประกอบวิชาชีพ	2.34	0.48	ปานกลาง
9) มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการฝึกอบรม	2.60	0.49	มาก
10) มีการใช้เทคโนโลยีประกอบการฝึกอบรม	2.09	0.51	ปานกลาง
11) มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดย ผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพ โดยผู้ให้การฝึกอบรม และผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน	0.26	0.85	ไม่มี
12) มีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)	1.24	0.63	น้อย

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้กลยุทธ์
13) มีการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต	0.26	0.85	ไม่มี
14) มีการให้บุคลากรหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงาน	2.03	0.88	ปานกลาง
15) มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการฝึกอบรม	2.28	0.89	ปานกลาง
16) มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกโรงพยาบาล	2.59	0.65	มาก
17) มีการฝึกอบรมก่อนได้เลื่อนตำแหน่ง	1.66	0.64	ปานกลาง
18) มีการฝึกอบรมก่อนเกษียณอายุ	0.57	0.65	ไม่มี
19) มีการติดตามว่าบุคลากรได้นำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน	2.10	0.64	ปานกลาง
20) มีการติดตามว่าบุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการทำงานหลังการฝึกอบรม	2.10	0.64	ปานกลาง
21) มีการประเมินหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม	2.60	0.77	มาก
22) มีการนำผลการประเมินการฝึกอบรมมาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรม	2.98	0.40	มาก
2. ด้านการศึกษา	1.56	1.25	น้อย
1) มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา	1.97	0.92	ปานกลาง
2) มีการให้ทุนศึกษาต่อในประเทศตามความต้องการของโรงพยาบาล	0.95	1.05	น้อย
3) มีการให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศตามความต้องการของโรงพยาบาล	0.43	0.65	ไม่มี
4) มีการให้ทุนศึกษาต่อสำหรับบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ	0.90	1.00	น้อย
5) มีการให้ทุนศึกษาต่อสำหรับบุคลากรที่ไม่มีผู้ประกอบวิชาชีพ	0.45	0.65	ไม่มี
6) มีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อได้	2.05	1.13	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้กลยุทธ์
7) มีการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อได้นอกเวลาปฏิบัติงาน	2.34	0.64	ปานกลาง
8) มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา มาใช้ในการปฏิบัติงาน	2.84	0.37	มาก
9) มีการสนับสนุนให้บุคลากรปรับตำแหน่งตามวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น	2.45	0.50	มาก
10) มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในประเทศ	1.93	1.17	ปานกลาง
11) มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในต่างประเทศ	0.66	0.87	ไม่มี
12) มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา	1.76	0.60	ปานกลาง
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	2.05	0.66	ปานกลาง
1) มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการของโรงพยาบาล	2.50	0.86	มาก
2) มีการจัดแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ห้องสมุด เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์	1.34	0.97	น้อย
3) มีการจัดทำสื่อมาตรฐานให้บุคลากรได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง	1.59	0.88	น้อย
4) มีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการแก่บุคลากร	1.67	0.76	ปานกลาง
5) มีการสนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมหรือองค์การทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง	1.43	0.96	น้อย
6) มีการจัดถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความรู้ด้านการแพทย์ นวัตกรรมด้านการแพทย์	2.26	0.44	ปานกลาง
7) มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร	2.90	0.48	มาก
8) มีการสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้	1.98	1.00	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้กลยุทธ์
9) มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน	2.50	0.63	มาก
10) มีการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.34	0.48	ปานกลาง
รวม	1.95	0.84	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล เอกชนขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.95$) และในแต่ละด้านเป็นดังนี้

ด้านการฝึกอบรม พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ($\bar{X}=3.91$) รองลงมาคือ มีการจัดฝึกอบรมภายในโรงพยาบาล ($\bar{X}=3.34$) และไม่มีการใช้กลยุทธ์ คือ ไม่มี การฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพโดยผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับ การฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน ($\bar{X}=0.26$) และไม่มีการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต ($\bar{X}=0.26$)

ด้านการศึกษา พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ในระดับน้อย ($\bar{X}=1.56$) เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา มาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=2.84$) รองลงมาคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรปรับตำแหน่งตามวุฒิ การศึกษาที่สูงขึ้น ($\bar{X}=2.45$) และไม่มีการใช้กลยุทธ์ คือ ไม่มีการให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศตาม ความต้องการของโรงพยาบาล ($\bar{X}=0.43$)

ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.05$) เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างบุคลากร ($\bar{X}=2.90$) รองลงมาคือ มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการ ทำงาน ($\bar{X}=2.50$) และมีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการของโรงพยาบาล ($\bar{X}=2.50$) และมีระดับการใช้กลยุทธ์น้อยคือ มีการจัดแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ห้องสมุด เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ ($\bar{X}=1.34$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายด้าน

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้กลยุทธ์
1. ด้านการฝึกอบรม	2.28	0.72	ปานกลาง
1) มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	2.69	0.71	มาก
2) มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี	3.14	0.75	มาก
3) มีแผนฝึกอบรมที่ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	2.58	0.69	มาก
4) มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	3.42	0.64	มากที่สุด
5) มีการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ตามสาขาวิชาชีพก่อนเริ่มทำงาน	2.98	0.79	มาก
6) มีการจัดฝึกอบรมภายในโรงพยาบาล	3.28	0.65	มากที่สุด
7) มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ	3.14	0.64	มาก
8) มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่ไม่มีผู้ประกอบวิชาชีพ	2.42	0.79	มาก
9) มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการฝึกอบรม	2.38	0.65	ปานกลาง
10) มีการใช้เทคโนโลยีประกอบการฝึกอบรม	2.52	0.67	มาก
11) มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพ โดยผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน	0.72	0.84	ไม่มี
12) มีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เช่น CD VCD DVD	1.58	0.79	น้อย
13) มีการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต	0.95	1.05	น้อย
14) มีการให้บุคลากรหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงาน	1.64	0.78	ปานกลาง
15) มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการฝึกอบรม	2.06	0.89	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้กลยุทธ์
16) มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกโรงพยาบาล	2.88	0.90	มาก
17) มีการฝึกอบรมก่อนได้เลื่อนตำแหน่ง	2.05	0.79	ปานกลาง
18) มีการฝึกอบรมก่อนเกษียณอายุ	0.81	0.81	น้อย
19) มีการติดตามว่าบุคลากรได้นำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน	2.11	0.74	ปานกลาง
20) มีการติดตามว่าบุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการทำงานหลังการฝึกอบรม	2.11	0.62	ปานกลาง
21) มีการประเมินหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม	2.36	0.74	ปานกลาง
22) มีการนำผลการประเมินการฝึกอบรมมาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรม	2.42	0.61	มาก
2. ด้านการศึกษา	1.78	0.9	ปานกลาง
1) มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา	2.30	0.81	ปานกลาง
2) มีการให้ทุนศึกษาต่อในประเทศตามความต้องการของโรงพยาบาล	1.86	0.97	ปานกลาง
3) มีการให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศตามความต้องการของโรงพยาบาล	0.66	0.74	ไม่มี
4) มีการให้ทุนศึกษาต่อสำหรับบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ	1.89	0.96	ปานกลาง
5) มีการให้ทุนศึกษาต่อสำหรับบุคลากรที่มิใช่ผู้ประกอบวิชาชีพ	1.44	0.96	น้อย
6) มีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อได้	1.80	1.04	ปานกลาง
7) มีการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อได้นอกเวลาปฏิบัติงาน	2.38	1.00	ปานกลาง
8) มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา มาใช้ในการปฏิบัติงาน	2.72	0.79	มาก
9) มีการสนับสนุนให้บุคลากรปรับตำแหน่งตามวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น	2.42	0.99	มาก
10) มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในประเทศ	1.69	0.77	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้กลยุทธ์
11) มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในต่างประเทศ	0.52	0.69	ไม่มี
12) มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา	1.78	1.06	ปานกลาง
3. ด้านการพัฒนาตัวเอง	2.26	0.78	ปานกลาง
1) มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการของโรงพยาบาล	2.52	0.53	มาก
2) มีการจัดแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ห้องสมุด เครื่องช่วยคอมพิวเตอร์	1.56	0.99	น้อย
3) มีการจัดทำสื่อมาตรฐานให้บุคลากรได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง	1.53	0.84	น้อย
4) มีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการแก่บุคลากร	2.39	0.79	ปานกลาง
5) มีการสนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมหรือองค์การทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง	2.28	0.68	ปานกลาง
6) มีการจัดถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความรู้ด้านการแพทย์ นวัตกรรมด้านการแพทย์	2.41	0.85	มาก
7) มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร	2.41	0.85	มาก
8) มีการสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	2.41	0.90	มาก
9) มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน	2.66	0.65	มาก
10) มีการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.47	0.73	มาก
รวม	2.11	0.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.11$) และในแต่ละด้านเป็นดังนี้

ด้านการฝึกอบรม พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ ($\bar{X}=3.42$) รองลงมาคือ มีการจัดฝึกอบรมภายในโรงพยาบาล ($\bar{X}=3.28$) และไม่มีการใช้กลยุทธ์ คือ ไม่มี การฝึกอบรมทางไกล (Teletaining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพโดยผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับ การฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน ($\bar{X}=0.72$)

ด้านการศึกษา พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จาก การศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=2.72$) รองลงมาคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรปรับ ตำแหน่งตามวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น ($\bar{X}=2.42$) และไม่มีการใช้กลยุทธ์ คือ ไม่มีการจัดศึกษาดูงาน หน่วยงานภายนอกในต่างประเทศ ($\bar{X}=0.52$)

ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.26$) เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติ ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X}=2.66$) รองลงมาคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความ ต้องการของโรงพยาบาล ($\bar{X}=2.52$) และมีระดับการใช้กลยุทธ์น้อยคือ มีการจัดทำสื่อมาตรฐาน ให้บุคลากรได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=1.53$)



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร จำแนกรายด้าน

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้กลยุทธ์
1. ด้านการฝึกอบรม	2.44	0.70	มาก
1) มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	3.00	0.53	มาก
2) มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี	3.28	0.70	มากที่สุด
3) มีแผนฝึกอบรมที่ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	3.14	0.64	มาก
4) มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	3.58	0.50	มากที่สุด
5) มีการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ตามสาขาวิชาชีพก่อนเริ่มทำงาน	3.12	0.66	มาก
6) มีการจัดฝึกอบรมภายในโรงพยาบาล	3.14	0.64	มาก
7) มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ	2.98	0.77	มาก
8) มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่ไม่มีผู้ประกอบวิชาชีพ	2.56	0.91	มาก
9) มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการฝึกอบรม	2.28	0.45	ปานกลาง
10) มีการใช้เทคโนโลยีประกอบการฝึกอบรม	2.42	0.50	มาก
11) มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพ โดยผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน	0.56	0.91	ไม่มี
12) มีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เช่น CD VCD DVD	2.32	1.30	ปานกลาง
13) มีการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต	1.14	1.13	น้อย
14) มีการให้บุคลากรหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงาน	1.86	0.35	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้กลยุทธ์
15) มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการฝึกอบรม	1.86	0.35	ปานกลาง
16) มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกโรงพยาบาล	2.40	0.93	ปานกลาง
17) มีการฝึกอบรมก่อนได้เลื่อนตำแหน่ง	1.42	0.73	น้อย
18) มีการฝึกอบรมก่อนเกษียณอายุ	0.84	1.13	น้อย
19) มีการติดตามว่าบุคลากรได้นำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน	2.56	0.73	มาก
20) มีการติดตามว่าบุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการทำงานหลังการฝึกอบรม	2.84	0.65	มาก
21) มีการประเมินหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม	3.28	0.45	มากที่สุด
22) มีการนำผลการประเมินการฝึกอบรมมาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรม	3.00	0.53	มาก
2. ด้านการศึกษา	1.79	1.11	ปานกลาง
1) มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา	2.10	1.04	ปานกลาง
2) มีการให้ทุนศึกษาต่อในประเทศตามความต้องการของโรงพยาบาล	1.68	1.19	ปานกลาง
3) มีการให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศตามความต้องการของโรงพยาบาล	1.54	1.20	น้อย
4) มีการให้ทุนศึกษาต่อสำหรับบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ	1.40	1.20	น้อย
5) มีการให้ทุนศึกษาต่อสำหรับบุคลากรที่มีผู้ประกอบวิชาชีพ	1.54	1.20	น้อย
6) มีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อได้	1.26	0.90	น้อย
7) มีการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อได้นอกเวลาปฏิบัติงาน	2.10	1.28	ปานกลาง
8) มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา มาใช้ในการปฏิบัติงาน	2.38	1.34	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้กลยุทธ์
9) มีการสนับสนุนให้บุคลากรปรับตำแหน่งตาม วุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น	2.54	0.93	มาก
10) มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในประเทศ	1.96	1.11	ปานกลาง
11) มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในต่างประเทศ	1.12	0.85	น้อย
12) มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา	1.82	1.16	ปานกลาง
3. ด้านการพัฒนาตัวเอง	2.36	0.83	ปานกลาง
1) มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตาม ความต้องการของโรงพยาบาล	2.12	0.66	ปานกลาง
2) มีการจัดแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ห้องสมุด เครือข่ายคอมพิวเตอร์	1.96	1.23	ปานกลาง
3) มีการจัดทำสื่อมาตรฐานให้บุคลากรได้เรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง	1.82	1.02	ปานกลาง
4) มีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการแก่บุคลากร	2.26	0.72	ปานกลาง
5) มีการสนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมหรือ องค์กรทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง	1.54	1.20	น้อย
6) มีการจัดถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรผู้ ประกอบวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความรู้ด้านการแพทย์ นวัตกรรมด้านการแพทย์	2.84	0.65	มาก
7) มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างบุคลากร	2.96	0.97	มาก
8) มีการสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	2.56	0.50	มาก
9) มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติที่ดี ในการทำงาน	2.84	0.65	มาก
10) มีการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.70	0.71	มาก
รวม	2.20	0.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.20$) และในแต่ละด้านเป็นดังนี้

ด้านการฝึกอบรม พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ในระดับมาก ($\bar{X}=2.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ($\bar{X}=3.58$) รองลงมาคือ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี ($\bar{X}=3.28$) และมีการประเมินหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม ($\bar{X}=3.28$) และไม่มีการใช้กลยุทธ์ คือ ไม่มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพ โดยผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน ($\bar{X}=0.56$)

ด้านการศึกษา พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรปรับตำแหน่งตามวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น ($\bar{X}=2.54$) รองลงมาคือมีการใช้กลยุทธ์ปานกลางคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=2.38$) และมีระดับการใช้กลยุทธ์น้อยคือ มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในต่างประเทศ ($\bar{X}=1.12$)

ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร ($\bar{X}=2.96$) รองลงมาคือ มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ($\bar{X}=2.84$) และมีการจัดถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความรู้ด้านการแพทย์ นวัตกรรมด้านการแพทย์ ($\bar{X}=2.84$) และมีระดับการใช้กลยุทธ์น้อยคือ มีการสนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมหรือองค์การทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X}=1.54$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

การใช้กลยุทธ์	ขนาดเล็ก			ขนาดกลาง		
	\bar{X}	S.D	ระดับการใช้กลยุทธ์	\bar{X}	S.D	ระดับการใช้กลยุทธ์
1. ด้านการฝึกอบรม	2.23	0.62	ปานกลาง	2.28	0.72	ปานกลาง
2. ด้านการศึกษา	1.56	1.25	น้อย	1.78	0.90	ปานกลาง
3. ด้านการพัฒนาเอง	2.05	0.66	ปานกลาง	2.26	0.78	ปานกลาง
รวม	1.95	0.84	ปานกลาง	2.11	0.80	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม (ต่อ)

การใช้กลยุทธ์	ขนาดใหญ่			รวม		
	\bar{X}	S.D	ระดับการใช้กลยุทธ์	\bar{X}	S.D	ระดับการใช้กลยุทธ์
1. ด้านการฝึกอบรม	2.44	0.70	มาก	2.32	0.68	ปานกลาง
2. ด้านการศึกษา	1.79	1.11	ปานกลาง	1.71	1.07	ปานกลาง
3. ด้านการพัฒนาเอง	2.36	0.83	ปานกลาง	2.22	0.76	ปานกลาง
รวม	2.20	0.88	ปานกลาง	2.08	0.84	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.08$) และในแต่ละด้านและแต่ละขนาดเป็นดังนี้

ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง ทุกด้านโดยภาพรวมมีการใช้กลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมากที่สุดคือด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 2.32$) รองลงมาคือด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 2.22$) และน้อยที่สุดคือด้านการศึกษา ($\bar{X} = 1.71$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

- ด้านการฝึกอบรม มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 2.44$) รองลงมามีระดับการใช้กลยุทธ์ปานกลางคือ โรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดเล็กตามลำดับ ($\bar{X} = 2.28, 2.23$)

- ด้านการศึกษา มีระดับการใช้กลยุทธ์ปานกลางคือ โรงพยาบาลขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 1.79$) รองลงมาคือ โรงพยาบาลขนาดกลาง ($\bar{X} = 1.78$) และมีระดับการใช้กลยุทธ์น้อย คือ โรงพยาบาลขนาดเล็ก ($\bar{X} = 1.56$)

- ด้านการพัฒนาตนเอง ทุกขนาดของโรงพยาบาลมีระดับการใช้กลยุทธ์ปานกลาง โดยมากที่สุดคือโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 2.36$) รองลงมา คือ โรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดเล็กตามลำดับ ($\bar{X} = 2.26, 2.05$)

โรงพยาบาลทุกขนาดโดยภาพรวมมีการใช้กลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมากที่สุดคือ ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 2.20$) รองลงมาคือ ขนาดกลาง ($\bar{X} = 2.11$) และน้อยที่สุดคือ ขนาดเล็ก ($\bar{X} = 1.95$)

ตารางที่ 4.6 จำนวนและค่าร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
โรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	จำนวน (n = 20)	ร้อยละ (100.0)
1. ด้านการฝึกอบรม	10	50.0
1.1 ควรจัดทำแผนกลยุทธ์และดำเนินงานตามแผน	3	15.0
1.2 ควรมีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมที่แท้จริง	2	10.0
1.3 ควรจัดให้มีการฝึกอบรมสม่ำเสมอตลอดทั้งปี	2	10.0
1.4 ควรมีการพัฒนา รูปแบบของการฝึกอบรมให้เหมาะสม	1	5.0
1.5 ควรมีการติดตามผลของการอบรมว่ามีการพัฒนาตาม ความคาดหวัง	2	10.0
2. ด้านการศึกษา	6	30.0
2.1 ควรส่งเสริมให้เรียนตามเวลาที่เหมาะสม	1	5.0
2.2 ควรกำหนดให้มีทุนประจำสำหรับการใช้เพื่อการศึกษา ตามความจำเป็นของตำแหน่ง	2	10.0
2.3 ควรให้ลาศึกษาต่อได้	2	10.0
2.4 ควรวางแผนให้ศึกษาก่อนเลื่อนตำแหน่ง	1	5.0
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	4	20.0
3.1 ควรส่งเสริมให้เข้าฝึกอบรมเฉพาะด้านวิชาชีพ	1	5.0
3.2 ควรส่งเสริมให้เข้าฝึกอบรมด้านการจัดการ	1	5.0
3.3 ควรสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ	2	10.0

จากตารางที่ 4.6 ซึ่งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 โดยแนะนำให้จัดทำแผนกลยุทธ์และดำเนินงานตามแผนมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 30.0 โดยแนะนำให้กำหนดทุนประจำสำหรับการใช้เพื่อการศึกษาตามความจำเป็นของตำแหน่งและให้ลาศึกษาต่อได้มากที่สุด และด้านการพัฒนาตนเอง คิดเป็นร้อยละ 20.0 โดยแนะนำให้สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจมากที่สุด

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล

เอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล

ผลการเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีขนาดของโรงพยาบาลแตกต่างกัน ปรากฏดังตารางที่ 4.7-4.9

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีขนาดของโรงพยาบาลแตกต่างกัน

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F
1. ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	1.150	2	.575	3.490*
	ภายในกลุ่ม	27.852	169	.165	
	รวม	29.003	171		
2. ด้านการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	1.967	2	.984	2.181
	ภายในกลุ่ม	76.206	169	.451	
	รวม	78.173	171		
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	2.738	2	1.369	4.051*
	ภายในกลุ่ม	57.115	169	.338	
	รวม	59.853	171		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.467	2	0.734	3.514*
	ภายในกลุ่ม	35.285	169	.209	
	รวม	36.752	171		

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในด้านการฝึกอบรมเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.23	2.28	2.44
ขนาดเล็ก	2.23	-	-0.475	-0.199*
ขนาดกลาง	2.28		-	-0.152*
ขนาดใหญ่	2.44			-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า โรงพยาบาลขนาดใหญ่มีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมมากกว่าโรงพยาบาลขนาดเล็กและขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในด้านการพัฒนาตนเองเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.05	2.26	2.36
ขนาดเล็ก	2.05	-	-0.211*	-0.308*
ขนาดกลาง	2.26		-	-0.097
ขนาดใหญ่	2.36			-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า โรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาตนเองมากกว่าโรงพยาบาลขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร” จะนำเสนอผลสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ใน กรุงเทพมหานคร

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ใน กรุงเทพมหานคร

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยสำรวจ โรงพยาบาลเอกชนจากกองการประกอบโรคศิลปะ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 82 แห่ง โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ โรงพยาบาลขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ มีผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากโรงพยาบาลเอกชน จำนวนทั้งสิ้น 301 คน สุ่มตัวอย่างแบบจัดประเภทตามขนาดของโรงพยาบาล ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 58, 64, และ 50 คน ตามลำดับ รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 172 คน ใช้เครื่องมือในการทำวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร” สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.8 มีอายุระหว่าง 35-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.1 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.5 มีตำแหน่งงานระดับผู้จัดการฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 43.6 และมีประสบการณ์การทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลมากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 58.1

1.3.2 การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ทุกขนาดมีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.08$) โดยมีการใช้กลยุทธ์จากมากไปน้อยคือโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 2.20$) รองลงมา คือ โรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดเล็กตามลำดับ ($\bar{X} = 2.11, 1.95$) เมื่อพิจารณาแต่ละขนาดและในแต่ละด้านเป็นดังนี้

1) การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ โดยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.20$) และเมื่อจำแนกตามรายด้าน 3 ด้านพบว่า

(1) ด้านการฝึกอบรม มีการใช้กลยุทธ์ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ($\bar{X} = 3.58$) และไม่มีการใช้กลยุทธ์ คือ ไม่มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพ โดยผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน ($\bar{X} = 0.56$)

(2) ด้านการศึกษา มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรปรับตำแหน่งตามวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 2.54$) และมีระดับการใช้กลยุทธ์น้อยคือ มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในต่างประเทศ ($\bar{X} = 1.12$)

(3) ด้านการพัฒนาตนเอง มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร ($\bar{X} = 2.96$) และมีระดับการใช้กลยุทธ์น้อยคือ มีการสนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมหรือองค์กรทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 1.54$)

2) การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดกลาง โดยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.11$) และเมื่อจำแนกตามรายด้าน 3 ด้าน พบว่า

(1) ด้านการฝึกอบรม มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ($\bar{X}=3.42$) และไม่มีการใช้กลยุทธ์ คือ ไม่มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพ โดยผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน ($\bar{X}=0.72$)

(2) ด้านการศึกษา มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=2.72$) และไม่มีการใช้กลยุทธ์ คือ ไม่มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในต่างประเทศ ($\bar{X}=0.52$)

(3) ด้านการพัฒนาตนเอง มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ($\bar{X}=2.66$) และมีระดับการใช้กลยุทธ์น้อยคือ มีการจัดทำสื่อมาตรฐานให้บุคลากรได้เรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=1.53$)

3) การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก โดยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.95$) และเมื่อจำแนกตามรายด้าน 3 ด้าน พบว่า

(1) ด้านการฝึกอบรม มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ($\bar{X}=3.91$) และไม่มีการใช้กลยุทธ์ คือ ไม่มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพ โดยผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน ($\bar{X}=0.26$) และไม่มีการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต ($\bar{X}=0.26$)

(2) ด้านการศึกษา มีการใช้กลยุทธ์ในระดับน้อย ($\bar{X}=1.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=2.84$) และไม่มีการใช้กลยุทธ์ คือ ไม่มีการให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศตามความต้องการของโรงพยาบาล ($\bar{X}=0.43$)

(3) ด้านการพัฒนาตนเอง มีการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการใช้กลยุทธ์มากที่สุดคือ มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร ($\bar{X}=2.90$) และมีระดับการใช้กลยุทธ์น้อยคือ มีการจัดแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ห้องสมุด เครื่องช่วยคอมพิวเตอร์ ($\bar{X}=1.34$)

4) แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามข้อเสนอแนะของผู้บริหาร
โรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีข้อเสนอแนะจากมากไปน้อยคือ ด้านการฝึกอบรม
(ร้อยละ 50) รองลงมาคือด้านการศึกษา (ร้อยละ 30) และด้านการพัฒนาตนเอง (ร้อยละ 20)
ตามลำดับ

**1.3.3 การเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล
เอกชนในกรุงเทพมหานคร** จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล พบว่า โรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด
แตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเอง
แตกต่างกัน ดังนี้

1) โรงพยาบาลขนาดใหญ่มีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
ด้านการฝึกอบรมมากกว่าโรงพยาบาลขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.05

2) โรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้กลยุทธ์พัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาตนเองมากกว่าโรงพยาบาลขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05



2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยทำให้ทราบข้อเท็จจริงที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

จากการวิจัยการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลเอกชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ในกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมโรงพยาบาลทุกขนาดมีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการใช้กลยุทธ์จากมากไปน้อยคือ โรงพยาบาลขนาดใหญ่ รองลงมาคือขนาดกลาง และขนาดเล็กตามลำดับ อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่าโรงพยาบาลได้สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มี คุณวุฒิและคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานมาตั้งแต่แรก บุคลากรเหล่านี้จึงสามารถปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมมากนัก ผู้บริหารจึงใช้ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มี จำนวนบุคลากรมากย่อมมีความสามารถทางการเงินสูง จึงสามารถใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ได้มากกว่าโรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดเล็กตามลำดับ ส่วนการใช้กลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านซึ่งอยู่ในระดับปานกลางจากมากไปน้อยคือ ด้านการฝึกอบรม รองลงมาคือด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการศึกษาตามลำดับ อาจเป็นเพราะวิชาความรู้ต่างๆ มี การพัฒนาให้ก้าวหน้าขึ้นตลอดเวลา หากบุคลากรไม่ติดตามความก้าวหน้าดังกล่าวก็อาจเกิดโรค ความรู้บกพร่อง ทักษะบกพร่อง และทัศนคติบกพร่องได้ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการดำเนินงานของ โรงพยาบาล และแนวทางแก้ไขโรคโดยตรงก็คือ การฝึกอบรม ส่วนทางอ้อมคือ การพัฒนา ตนเอง ขณะที่การศึกษาโดยทั่วไปเป็นเรื่องที่บุคลากรได้รับมาแล้วจากสถาบันการศึกษาทำให้มี คุณวุฒิเหมาะสมกับตำแหน่งงานตั้งแต่แรก ผู้บริหารจึงใช้กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรม การพัฒนา ตนเอง และการศึกษาลดหลั่นลงมาตามลำดับ ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูดิพนธ์ เสือ สุวรรณ (2542) ที่พบว่าบุคลากรของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) เห็นว่าบริษัทให้การ สนับสนุนด้านการศึกษาในระดับน้อย ส่วนด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเองของบริษัทให้ การสนับสนุนในระดับปานกลาง สำหรับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน อภิปรายได้ดังนี้

2.1.1 ด้านการฝึกอบรม พบว่า โรงพยาบาลทุกขนาดมีการปฐมนิเทศบุคลากร ใหม่มากที่สุด อาจเป็นเพราะการทำให้บุคลากรใหม่มีความรู้สึที่ดี และได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงานตั้งแต่แรกเข้าทำงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ส่วนกลยุทธ์ที่ไม่มีการดำเนินการในโรงพยาบาลทุกขนาดคือ ไม่มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพ โดยผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน อาจเป็นเพราะโรงพยาบาลส่วนใหญ่มีที่ทำการเพียงแห่งเดียว และอยู่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถเข้าถึงการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ได้ง่าย ประกอบกับการฝึกอบรมทางไกลดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน จึงไม่มีการดำเนินการกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับงานของ Nartker and Others (2010: บทคัดย่อ) ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถเจ้าหน้าที่สุขภาพผ่านการศึกษทางไกล : ครอบคลุมพื้นที่การตรวจสอบของโปรแกรมในแทนซาเนีย พบว่า เจ้าหน้าที่ที่ขาดความรู้ด้านหลักสูตรการจัดอบรม มีข้อจำกัดทางเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต ไม่มีทุนสนับสนุน ขาดการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร และการขาดวัสดุอุปกรณ์ในการเรียน

2.1.2 ด้านการพัฒนาตนเอง โรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรอยู่ในระดับมาก ขณะที่การทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานของโรงพยาบาลทุกขนาดอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะว่าทั้ง 2 กลยุทธ์นี้สามารถดำเนินการได้ง่ายและเห็นผลอย่างรวดเร็วตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองที่ตั้งไว้ จึงมีการใช้กลยุทธ์อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนาตนเองของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2544: 179) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองมีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์สร้างสมความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และคุณธรรม โดยมีเป้าหมายที่การได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตตนเองและครอบครัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขตามกฎเกณฑ์ของแต่ละสังคมกำหนด

2.1.3 ด้านการศึกษา โรงพยาบาลขนาดเล็กมีระดับการใช้กลยุทธ์น้อย โรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดใหญ่มีระดับการใช้กลยุทธ์ปานกลาง อาจเป็นเพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาเป็นการพัฒนาที่ต้องลงทุนสูงและใช้ระยะเวลาพอสมควรกว่าจะเห็นผลของการพัฒนา โรงพยาบาลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และใหญ่ จึงมีระดับการใช้กลยุทธ์ด้านนี้น้อยกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุตติพน เสือสุวรรณ (2542) ที่ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า มีการสนับสนุนด้านการศึกษาในระดับน้อย

2.2 เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงพยาบาล

จากการเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวม

โรงพยาบาลขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน เนื่องจากโรงพยาบาลแต่ละขนาดย่อมมีเงินทุน บุคลากร และทรัพยากรต่างๆ ที่ไม่เหมือนกันและไม่เท่าเทียมกัน โดยโรงพยาบาลขนาดใหญ่จะมีศักยภาพในการเข้าถึงและได้มาซึ่งทรัพยากรต่างๆ มากกว่าโรงพยาบาลขนาดรองๆ ลงมา จึงส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) พบว่าขนาดขององค์กรก็มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันย่อมมีผลต่อการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ขณะเดียวกัน โรงพยาบาลขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการดำเนินการต่างๆ ได้มากกว่าโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่กว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานของ สุจิตรา ชนานันท์ (2555: 166) กล่าวว่า การที่เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่และมีจำนวนบุคลากรมาก ทำให้มีความล่าช้าในการเผยแพร่ความรู้ โดยอภิปรายแต่ละด้านได้ดังนี้

2.2.1 ด้านการฝึกอบรม พบว่า โรงพยาบาลขนาดใหญ่มีระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าโรงพยาบาลขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ อันเนื่องมาจากความพร้อมในการดำเนินการ ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมสอดคล้องกับงานของ สุจิตรา ชนานันท์ (2550: 190) กล่าวว่า การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และก่อนที่จะจัดโครงการฝึกอบรมควรมีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าโรงพยาบาลทุกขนาดมีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่มีระดับการใช้กลยุทธ์มากกว่ากลยุทธ์อื่นๆ ในด้านการฝึกอบรม แต่จะแตกต่างกันในระดับการใช้กลยุทธ์ตามขนาดของโรงพยาบาล ส่วนในกลยุทธ์ไม่มีการดำเนินการจะพบว่า โรงพยาบาลทุกขนาดไม่มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพ โดยผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน และพบว่าโรงพยาบาลขนาดเล็กไม่มีการใช้กลยุทธ์อื่นๆ อีกคือ ไม่มีการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต และไม่มีการฝึกอบรมก่อนเกษียณอายุ แสดงให้เห็นว่ามีการใช้กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมแตกต่างกันตามขนาดของโรงพยาบาล

2.2.2 ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า โรงพยาบาลขนาดแตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์ด้านการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน โดยโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่มีระดับการใช้กลยุทธ์ที่มากกว่า

ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ ซึ่งการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับบุคคลแต่ละคนที่ จะเสาะแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองให้มากขึ้นไป โดยที่ โรงพยาบาลให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ โดยจัดหาแหล่งความรู้ให้บุคลากรได้ค้นคว้า เช่น ห้องสมุด โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต สื่อสิ่งพิมพ์ วารสารต่างๆ จัดให้เป็นสมาชิกชมรม ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และมีการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น สอดคล้อง กับงานของ รัชก วนทอง (2545: บทคัดย่อ) พบว่า กระบวนการพัฒนาตนเองของพยาบาล วิชาชีพสำหรับองค์กรพยาบาลในอนาคตนั้น พยาบาลควรจะต้องมีการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา และมีทักษะความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการสืบค้นหาข้อมูล และมีการสมัครเป็น สมาชิกขององค์กรพยาบาลเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ทันสมัย ได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า ซึ่งโรงพยาบาลขนาดใหญ่ก็จะมีความพร้อมในด้านต่างๆ เหล่านี้ มากกว่าโรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดเล็กตามลำดับ จะเห็นได้ว่าโรงพยาบาลทุกขนาดมีระดับ การใช้กลยุทธ์ด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง โดยแตกต่างกันตามชนิดของกลยุทธ์ที่ ใช้ในการพัฒนาตนเองและระดับของการใช้กลยุทธ์โดยโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่มีระดับการใช้ กลยุทธ์ที่มากกว่าขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

2.2.3 ด้านการศึกษา พบว่า โรงพยาบาลทั้ง 3 ขนาดมีการใช้กลยุทธ์ด้าน การศึกษาไม่แตกต่างกัน เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วภาครัฐเป็นผู้ดูแลและจัดการศึกษาระดับต่างๆ ให้แก่ประชาชนเพื่อให้ประชาชนมีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อการเป็นกำลังแรงงานของ ประเทศ และเมื่อจบการศึกษาก็สามารถทำงานในองค์กรต่างๆ ได้ตามวุฒิการศึกษา โดย โรงพยาบาลเอกชนจะรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานตามวุฒิการศึกษาในตำแหน่งงานนั้นๆ อีกทั้ง การศึกษาต้องใช้เวลาในการดำเนินการ และงบประมาณที่ค่อนข้างสูงในการดำเนินการ จึงทำให้มี การสนับสนุนการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษาไม่แตกต่างกันและน้อยกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ชุตินัน เสือสุวรรณ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาตามที่ต้องการ และบริษัทให้การสนับสนุนทางด้าน การศึกษาในระดับน้อย

3. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ และการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้

3.1.1 ด้านการฝึกอบรม ผู้บริหารควรส่งเสริมในด้านการฝึกอบรมให้มากขึ้น เนื่องจากวิทยาการด้านการแพทย์และสาธารณสุขมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ หากบุคลากรของโรงพยาบาลไม่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานได้ การฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมตลอดเวลาจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในระดับปานกลางจึงอาจไม่เป็นผลดีต่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลในระยะยาว สำหรับแนวทางที่ควรดำเนินการด้านการฝึกอบรมของโรงพยาบาล แต่ละขนาด ได้แก่

- 1) โรงพยาบาลขนาดใหญ่ ควรมีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการฝึกอบรมให้มากขึ้น เนื่องจากเครือข่ายความร่วมมือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้น และเอื้อต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงพยาบาลในระยะยาว
- 2) โรงพยาบาลขนาดกลาง ควรมีการให้บุคลากรหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงาน ซึ่งเป็นการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงานที่ไม่ต้องลงทุนมากนักและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแทนกันได้
- 3) โรงพยาบาลขนาดเล็ก ควรมีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เช่น CD VCD DVD และการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งในปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้ง่ายและไม่ต้องลงทุนสูงเมื่อเปรียบเทียบกับการจัดฝึกอบรมเอง

3.1.2 ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรกระตือรือร้นและเต็มใจรับความรู้หรือทักษะใหม่ๆ จากการฝึกอบรมได้โดยง่าย ทั้งยังอาจจูงใจให้ใฝ่หาความรู้จาก การศึกษาเพิ่มเติม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลต่อไป สำหรับแนวทางที่ควรดำเนินการด้านการพัฒนาตนเองของโรงพยาบาลแต่ละขนาด ได้แก่

- 1) โรงพยาบาลขนาดใหญ่ ควรสนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมหรือองค์การทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพได้อย่างเท่าทัน

2) โรงพยาบาลขนาดกลาง ควรมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร ซึ่งนอกจากจะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ระหว่างกันแล้ว ยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย นอกจากนี้ควรมีการจัดแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ห้องสมุด เครื่องช่วยคอมพิวเตอร์ ให้บุคลากรสามารถใช้สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมได้ด้วยตนเอง

3) โรงพยาบาลขนาดเล็ก ควรมีการจัดแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ห้องสมุด เครื่องช่วยคอมพิวเตอร์ และควรสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ เพื่อให้มีแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรเพิ่มขึ้นอีกแหล่งหนึ่ง

3.1.3 ด้านการศึกษา ผู้บริหารควรทบทวนนโยบายการสร้างบุคลากรของโรงพยาบาล เพื่อให้มีบุคลากรประจำของโรงพยาบาลเองให้มากขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ ซึ่งหากมีความเชี่ยวชาญจนเป็นที่ยอมรับทั่วไปก็ย่อมสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงพยาบาลและดึงดูดผู้ใช้บริการได้มากขึ้น โดยแนวทางที่ควรดำเนินการของโรงพยาบาลทุกขนาด ได้แก่ การให้ทุนศึกษาต่อตามความต้องการของโรงพยาบาลทั้งในประเทศและต่างประเทศ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะพยาบาลที่ยังไม่ได้เป็นพยาบาลวิชาชีพให้ได้รับการศึกษาต่อจนเป็นพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งจะมีความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพมากกว่า ส่วนบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาอื่น ควรส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ตามความเหมาะสมกับหน้าที่การงานโดยมุ่งใจด้วยความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้มากขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนกับโรงพยาบาลรัฐบาล และควรศึกษาเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานครกับจังหวัดอื่นๆ ซึ่งจะทำได้ผลการศึกษาในการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง

3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโรงพยาบาลเอกชน

บรรณานุกรม

- กนกพร สุทธิกาญจน์ (2547) “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากร ลักษณะผู้นำ และกระบวนการบริหารคุณภาพบริการกับผลการดำเนินงานตามการรับรู้ของกรรมการบริหารโรงพยาบาลเอกชน ในเขตภาคกลาง” วิทยานิพนธ์ปริญญาสาทรณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กัลยา วานิชย์บัญชา (2545) *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการบริหารและวิจัย* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กิ่งพร ทองใบ (2546) “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์กร” ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป หน่วยที่ 8 หน้า 8-8 ถึง 8-12 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- กิริติ ชยยิ่งยง (2549) *การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มิสเตอร์ ก้อปปี
- กุลชน ธนาพงศธร (2543) “การพัฒนามูลากร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล* หน่วยที่ 5 หน้า 181-186 พิมพ์ครั้งที่ 28 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เกษม หล้ากวันวัน (2539) “สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนามูลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 9” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2538) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร คลังนานาวิทยา
- _____ (2539) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และบุคคล = Human Resources and Personnel Management* ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- โกวิท กังสนันท์ (2538) “การใช้ประโยชน์ทรัพยากรเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในหน่วยงาน” *วารสารข้าราชการ* (มีนาคม-เมษายน): 40
- จักร ดิงศักดิ์ (2551) *กลยุทธ์: การสร้างและนำไปปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร แอคทีฟ พริน

- จารุณี แซ่เล่า (2543) “ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
โทรศัพทแห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- จินตนา บุญบงการและณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร
ซีเอ็ดยูเคชั่น
- จีระ หงส์ลดารมภ์ (2537) “แนวคิด หลักการและขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน
เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1 หน้า 8
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และ สุวรรณ เทพจิต (2550) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (แปลจาก
Human Resource Management: An Asian Perspective by Dessler and Tan
กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- จรีพร บวรผดุงกิตติ (2542) “สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากร
โรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- จุฬาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2543) *การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ คณะพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์บัณฑิต*
- เฉลิม ศรีผดุง (2543) *บทบาทในการปฏิรูประบบราชการ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการ
ปฏิรูประบบราชการ*.(12-18) กรุงเทพมหานคร ศรีเมืองการพิมพ์
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551) “วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอน
ชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 5 หน้า 5-29 ถึง 5-30 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชนิดดา เหมือนแก้ว (2547) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร ไทยภูมิพิสัยซึ่ง*
- ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี
- ชุมพล ปิ่นน้อย (2542) “การพัฒนาหัวหน้าแผนกในสำนักงานการไฟฟ้าชั้น 1 และ ชั้น 2 ของการ
ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ภาค 1-4” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชุดิพนธ์ เสือสุวรรณ (2542) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

- ชูชัย สมิทธิไกร (2547) *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เชาว์ โรจนแสง (2551) “ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา*
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1 หน้า 1-50,1-53,1-63 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553) กระบวนการในการพัฒนาตนเอง สาระสังเขป (ออนไลน์) ค้นคืน
วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2553 จาก <http://training.siamhrm.com>
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2550) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุด*
วิทยาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 11 หน้า 11-9 ถึง 11-13
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น
- คนัย เทียนพุ่ม (2547) *การประเมินระบบ 360 องศา feedback*. กรุงเทพมหานคร โครงการ
Human Capital
- _____. (2543) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า* กรุงเทพมหานคร บั๊คแบงก์
- _____. (2542) *การจัดการทรัพยากรบุคคล* กรุงเทพมหานคร บั๊คแบงก์
- _____. (2541) *กลยุทธ์การพัฒนาคูคน* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ถ.พลพิมพ์
- _____. (2540) *กลยุทธ์พัฒนาคูคนสำหรับนักอบรมมืออาชีพ* กรุงเทพมหานคร บั๊คแบงก์
- _____. (2537) *กลยุทธ์การพัฒนาคูคน สิ่งที่ทำท่ายความสำเร็จของธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทองดี ชัยพานิช (2547) “การศึกษาต่อเนื่องของวงการวิชาชีพในโรงพยาบาล” ใน *ประมวล*
สาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล
หน่วยที่ 7 หน้า 161-169 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพ
- ทัศนีย์ จารุสมบัติ (2553) “วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเอง” สาระสังเขป (ออนไลน์) ค้นคืน
วันที่ 1 เมษายน 2553 จาก <http://www.easyroadtraining.com/index.php>
- ทิพพา เพื่อนพิภพ (2538) “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลระดับจังหวัดกับอำเภอใน
จังหวัดชายแดนไทยภาคใต้ ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- ทีป แสงบุญส่ง (2553) “ความหมายของการศึกษา” สารสังเขป (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2553 จาก <http://gotoknow.org>
- ธงชัย สันติวงษ์ (2546) *การบริหารทุนมนุษย์* กรุงเทพมหานคร บริษัท ประชมช่าง จำกัด _____ (2540) *การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 9* กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช _____ (2539) *องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดการแนวใหม่* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช _____ (2539) *การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 8* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช _____ (2536) *องค์การและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 8* กรุงเทพฯ มหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ชนชัย ยมจินดา (2550) “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน ประมวลสารระชูดวิชา *การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้าที่ 1 หน้า 11, 19 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร จามจุรีโปรดักท์ นพรัตน์ ปิยะมาลิกพงษ์ และคณะ (2543) *การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาใช้ในแผนกผู้ป่วยนอก* โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์. รายงานเชิงวิจัยการศึกษาวิชาการศึกษาดำเนินการ แนว: การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหาร หลักสูตรปริญญาโท ภาคพิเศษ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- บรรยงค์ โตจินดา (2543) *การบริหารงานบุคคล(การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร อมรการพิมพ์
- บุญคง หันจางสิทธิ์ (2544) *เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โอ.เอส. พรินต์ติ้งเฮาส์
- บุญชม ศรีสะอาด (2547) *การวิจัยเบื้องต้น* กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น.
- บุญเรือง พรหมสิทธิ์ (2540) *การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น* วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ประพิณ วัฒนกิจ (2546) *องค์กรคุณภาพ การจัดระบบงาน* กรุงเทพมหานคร สามเจริญพาณิชย์
- ปรารธนา หมีแสน (2542) *การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการ-พยาบาล จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย*

- ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2551) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 6 หน้า 6-9 ถึง 6-15 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- พยอม วงศ์สารศรี (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏ
- พิชิต เทพวรรณ (2554) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล (2548) *ทุนมนุษย์* แปลจาก Human Capital โรเบิร์ต เอส. แคปแลนและคนอื่น ๆ กรุงเทพมหานคร ชรรคมลการพิมพ์
- พิพัฒน์ ภูซ่าง (2544) “ความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*
- มัลลิกา ต้นสอนและนิตยาพร เสมอใจ (2545) *กลยุทธ์ธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพมหานคร ชรรคมลการพิมพ์
- รัชนก วันทอง (2545) “การพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การพยาบาลในอนาคต” *วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- รัชณี ศุภจินทรรัตน์ (2546) *การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล* กรุงเทพมหานคร บุญศิริการพิมพ์
- ละมัย มั่นคง (2540) “ผลของโครงการฝึกอบรมต่อการพัฒนาคุณภาพงานบริการของบุคลากรระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์” *มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*
- วรรธธีระ บูรณจารุกร (2538) “การบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดพิษณุโลก” *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาเอกการจัดการและบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์*
- วินัย เพชรช่วย (2553) “การพัฒนาตนเอง” *สาระสังเขป (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2553 จาก http://www.novabizz.com/NovaAce/Learning/Self_development.htm*
- วิโรจน์ ณ ระนอง (2541) *การคุ้มครองผู้บริโภคในด้านการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย กระทรวงพาณิชย์*
- วุฒิชัย บุญวรรณ (2553) “วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเอง” *สาระสังเขป (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 1 เมษายน 2553 จาก http://admission2.bu.ac.th/image/self_development.htm*

- แหวรัตน์ ชีพชูเชาวน์ (2540) “ความคิดเห็นของพนักงานองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยที่มีต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ (2545) “กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 8 หน้า 375-408 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ศศิวิมล สันติเวชกุล (2540) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเข้ารับบริการในโรงพยาบาลเอกชน” วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร วิสิทธิ์พัฒนา
- ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย* กรุงเทพมหานคร จุดทอง
- สมชาติ โตรักษา (2545) “หลักการและกระบวนการบริหารโรงพยาบาล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล* หน่วยที่ 1 หน้า 76 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร วีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- สมชาย หิรัญกิตติ (2550) “แนวความคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 9 หน้า 9-47 ถึง 9-49 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข (2539) *มาตรฐานโรงพยาบาล แนวทางพัฒนาคุณภาพโดยมุ่งผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง* กรุงเทพมหานคร สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ก. สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาการสาธารณสุขฉบับที่ 10 ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ม.ป.ท.
- สมาคมห้องผ่าตัดแห่งประเทศไทย (2553) *กระบวนการในการพัฒนาตนเอง* สาระสังเขป (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2553 จาก http://www.tpna.or.th/page_my_think/knowledge_proses.html
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร เอ็ม.ที.เพรส
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550) “คำนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 10” สาระสังเขป (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2552 จาก <http://www.panyathai.or.th/wiki/index.php>

- สุจิตรา ชนานันท์ (2550) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุทธิพร ไชยวงศ์ (2540) “การพัฒนานุเคราะห์ของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ในเขต
จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุนันทา เลานันทน์ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
ธนาคารพิมพ์
- สุรชาติ ฅ หนองคาย (2545) “พฤติกรรมองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวล
สาระชุดวิชา การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล* หน่วยที่ 4 หน้า 306-313
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- สุรเกียรติ์ ศิวรักษ์ (2550) *คั่นกรองสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร ศีกษิตสยาม
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2544) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอน การจัดการทรัพยากรมนุษย์*
หน่วยที่ 4 หน้า 176-180 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ
- เสนาะ ดิยาวี (2534) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 8 (ฉบับแก้ไขปรับปรุง) กรุงเทพมหานคร
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสาวลักษณ์ สุขวิรัชและกมลอดุลพันธ์ (2544) *การพัฒนานุเคราะห์* กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เสรี หงส์หยก (2542) “การปรับตัวของโรงพยาบาลรัฐ” *วารสารวิชาการ โรงพยาบาลศูนย์/
โรงพยาบาลทั่วไป* เขต 1, 1 (พฤษภาคม-สิงหาคม):14-19
- อรุณ รักธรรม (2540) พฤติกรรมข้าราชการไทย *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน* 6
(มีนาคม 2540) : 8-9
- อังสนา สุกจัน (2541) “การพัฒนาข้าราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อัญญา ศรีสมพร (2553) กระบวนการในการพัฒนาตนเอง *สาระสังเขป (ออนไลน์)* ค้นคืนวันที่
28 กุมภาพันธ์ 2553 จาก <http://www.spu.ac.th/announcement/articles/improver.pdf>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551) *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร
เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- _____. (2548) *HR For Non HR* กรุงเทพมหานคร บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

- อำนาจ แสงสว่าง (2540) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร อักษราพิพัฒน์
 อำนาจ วัดจินดา (2553) กลยุทธ์การฝึกอบรม สาระสังเขป (ออนไลน์) ค้นคืนวันที่
 28 กุมภาพันธ์ 2553 จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php
- อุ้นดา นพคุณ (2528) แนวคิดทางการศึกษานอกระบบ โรงเรียนและการพัฒนาชุมชนเรื่อง คิดเป็น
 กรุงเทพมหานคร กรุงสยามการพิมพ์
- Bahlander, George and other (2001) *Managing Human Resources*. 12 th ed. Ohio :
 South-Western College.
- Border, Stephen and Others (2006) *Human Resource for Health*. Retrieved March 23, 2011,
 from <http://www.human-resource-health.com/content/4/1/18>
- Carnivaltour and Training (2553) กลยุทธ์การฝึกอบรม สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนวันที่
 27 กุมภาพันธ์ 2553 จาก <http://www.carnivaltourandtraining.com/index.php>
- Certo, Samuel C. and Peter, J.Paul (1991) *STRATEGIC MANAGEMENT : CONCEPTS AND
 APPLICATIONS*. Singapore:McGraw-Hill inc
- Hennessy, Deborah and Others (2006) *Human Resource for Health*. Retrieved March 23,
 2011, from <http://www.human-resource-health.com/content/4/1/10>
- Ireland , R. Duane and others (2009) *The Management of Strategy*. 8 th ed. Canada :
 Nelson Education,Ltd.
- Luecke, Richard and Collis, David J. *Strategy : Creating and Implementing*
- Nadler, Leonard (1992). *HRD- Where has it been,Where is it going*. *Studies in Continuing
 Education* Vol.14, No.2.
- Nartke, Anya J. and Others (2010) *Human Resource for Health International Training and
 Education Center for Health, Department of Global Health, University of
 Washington, Seattle, USA* Retrieved March 23, 2011 <http://www.human-resource-health.com/content/8/1/30>
- Noe, Raymond A. and others (2006). *Human resources management:Gaining a Copetitive
 Advantage*. 5th.ed. New York : McGraw-Hill
- Omar, Maye and Others (2009) *Human Resource for Health Centre for International Health
 and Development, University of Leeds, UK* Retrieved March 23, 2011
<http://www.human-resource-health.com/content/4/1/10>

Wagner, Robert (1997) Personal Training : Its Effectiveness and Results From The Company's Point of View (Forest Products Industry). Finland : University of Tamper.

Warner, Jon M. and Desimone, Randy L. (2004). Human Resource Development. 4 th ed. United States: Thomson South westem.

Warren, Malcolm W. (1996) Training for Results.(Mass:Addison Wesley.)

Yamane, T. (1967) Statistics : An Introduction Analysis London : John Wealth Hill.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

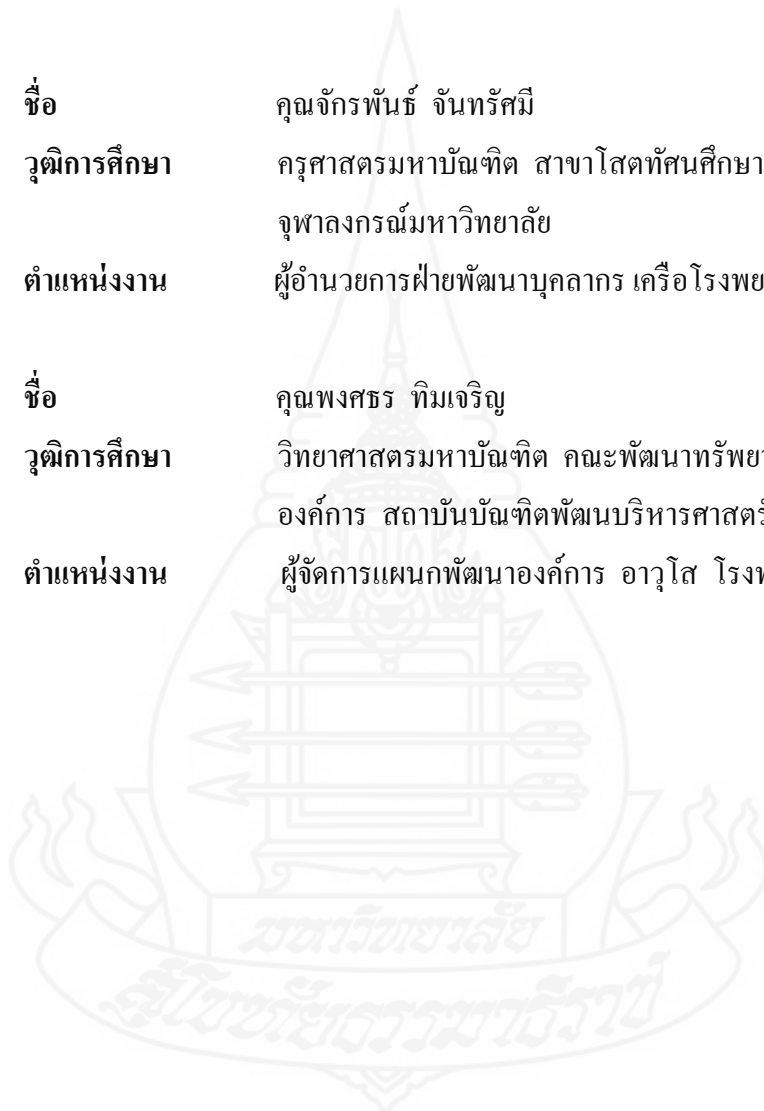


รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ คุณมณฑนา รักษาชาติ
 วุฒิการศึกษา Executive MBA จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ตำแหน่งงาน Senior Consultant and Trainer of Orchid Slingshot Co.,Ltd

2. ชื่อ คุณจักรพันธ์ จันทรัมย์
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ตำแหน่งงาน ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบุคลากร เครือโรงพยาบาลพญาไท

3. ชื่อ คุณพงษ์ธร ทิมเจริญ
 วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยและ
 องค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 ตำแหน่งงาน ผู้จัดการแผนกพัฒนาองค์กร อาวุโส โรงพยาบาลพญาไท 2



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

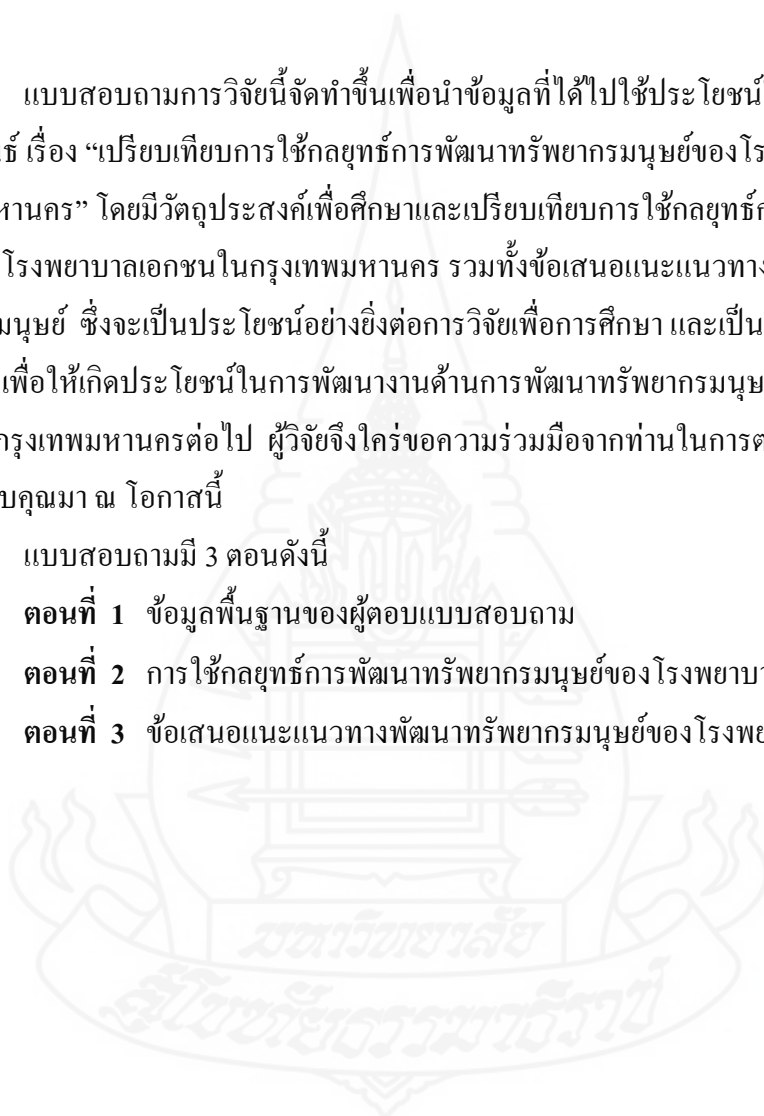


**แบบสอบถาม****เรื่อง “เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร”**

แบบสอบถามการวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยเพื่อการศึกษา และเป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานครต่อไป ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามมี 3 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2** การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล
- ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล



ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- ชาย
 หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 25 ปี
 25-34 ปี
 35-44 ปี
 45-54 ปี
 มากกว่า 54 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

- ผู้อำนวยการ
 ผู้จัดการฝ่าย
 ผู้จัดการแผนก
 อื่นๆ ระบุ.....

5. ประสบการณ์การทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล

- ต่ำกว่า 1 ปี
 1-5 ปี
 6-10 ปี
 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง โดย

โรงพยาบาลของท่านได้มีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเองในประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับการดำเนินการมากที่สุด = 4

ระดับการดำเนินการมาก = 3

ระดับการดำเนินการปานกลาง = 2

ระดับการดำเนินการน้อย = 1

ไม่มีการดำเนินการ = 0

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1	ด้านการฝึกอบรม มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม					
2	มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี					
3	มีแผนฝึกอบรมที่ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ					
4	มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่					
5	มีการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ตามสาขาวิชาชีพก่อนเริ่มทำงาน					
6	มีการจัดฝึกอบรมภายในโรงพยาบาล					
7	มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ					
8	มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่มีไขผู้ประกอบวิชาชีพ					
9	มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการฝึกอบรม					
10	มีการใช้เทคโนโลยีประกอบการฝึกอบรม					

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
11	มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน					
12	มีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เช่น CD VCD DVD					
13	มีการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต					
14	มีการให้บุคลากรหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงาน					
15	มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการฝึกอบรม					
16	มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกโรงพยาบาล					
17	มีการฝึกอบรมก่อนได้เลื่อนตำแหน่ง					
18	มีการฝึกอบรมก่อนเกษียณอายุ					
19	มีการติดตามว่าบุคลากรได้นำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน					
20	มีการติดตามว่าบุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการทำงานหลังการฝึกอบรม					
21	มีการประเมินหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม					
22	มีการนำผลการประเมินการฝึกอบรมมาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรม					
	ด้านการศึกษา					
23	มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา					
24	มีการให้ทุนศึกษาต่อในประเทศตามความต้องการของโรงพยาบาล					
25	มีการให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศตามความต้องการของโรงพยาบาล					
26	มีการให้ทุนศึกษาต่อสำหรับบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ					
27	มีการให้ทุนศึกษาต่อสำหรับบุคลากรที่ไม่มีผู้ประกอบวิชาชีพ					

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
28	มีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อได้					
29	มีการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อได้นอกเวลาปฏิบัติงาน					
30	มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน					
31	มีการสนับสนุนให้บุคลากรปรับตำแหน่งตามวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น					
32	มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในประเทศ					
33	มีการจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกในต่างประเทศ					
34	มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา					
35	ด้านการพัฒนาตนเอง มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการของโรงพยาบาล					
36	มีการจัดแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ห้องสมุด เครื่องช่วยคอมพิวเตอร์					
37	มีการจัดทำสื่อมาตรฐานให้บุคลากรได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง					
38	มีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการแก่บุคลากร					
39	มีการสนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมหรือองค์กรทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง					
40	มีการจัดถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความรู้ด้านการแพทย์ นวัตกรรมด้านการแพทย์					
41	มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร					
42	มีการสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)					
43	มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน					
44	มีการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล

1. ด้านการฝึกอบรม

.....

.....

.....

2. ด้านการศึกษา

.....

.....

.....

3. ด้านการพัฒนาตนเอง

.....

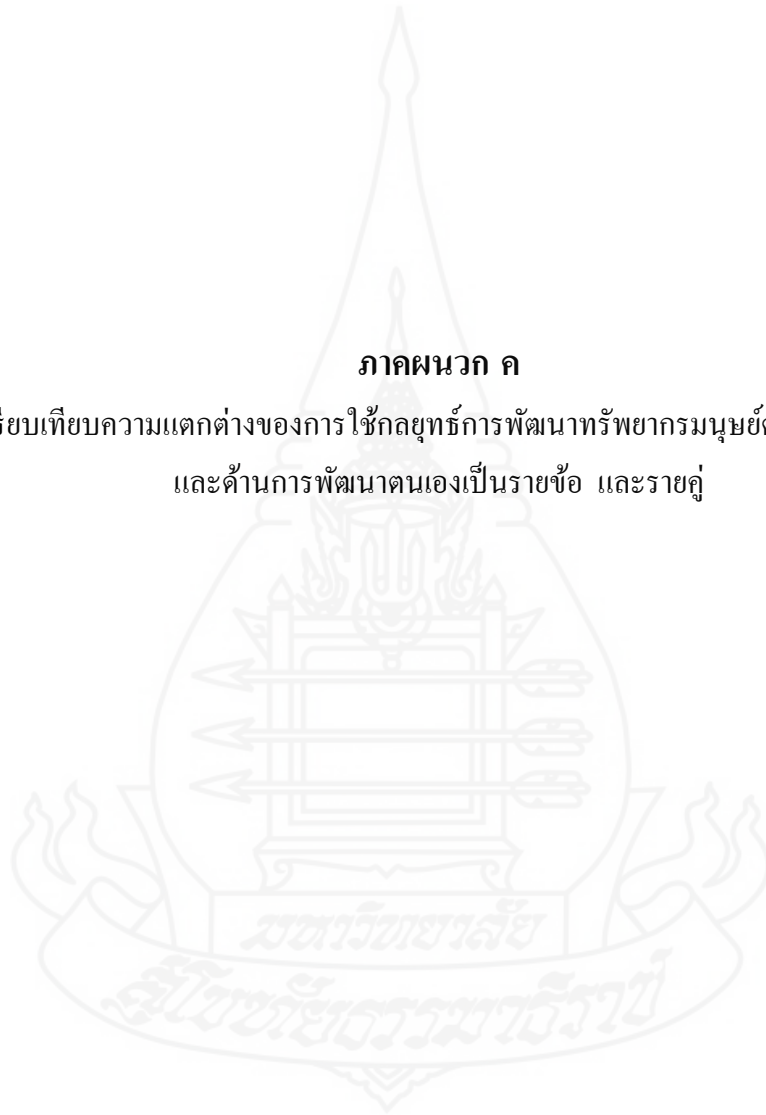
.....

.....

ขอบคุณสำหรับความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ก

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม
และด้านการพัฒนาตนเองเป็นรายข้อ และรายคู่



การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้าน
การฝึกอบรม จำแนกเป็นรายชื่อ

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F
1. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	Between Groups	3.441	2	1.720	4.265*
	Within Groups	68.164	169	.403	
	Total	71.605	171		
2. มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี	Between Groups	.606	2	.303	.636
	Within Groups	80.435	169	.476	
	Total	81.041	171		
3. มีแผนฝึกอบรมที่ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	Between Groups	10.045	2	5.023	12.190*
	Within Groups	69.629	169	.412	
	Total	79.674	171		
4. มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	Between Groups	7.566	2	3.783	15.093*
	Within Groups	42.358	169	.251	
	Total	49.924	171		
5. มีการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ตามสาขา วิชาชีพก่อนเริ่มทำงาน	Between Groups	4.881	2	2.441	3.429*
	Within Groups	120.282	169	.712	
	Total	125.163	171		
6. มีการจัดฝึกอบรมภายในโรงพยาบาล	Between Groups	1.166	2	.583	1.640
	Within Groups	60.061	169	.355	
	Total	61.227	171		
7. มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับ บุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ	Between Groups	9.728	2	4.864	10.434*
	Within Groups	78.783	169	.466	
	Total	88.512	171		
8. มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับ บุคลากรที่มีใช้ผู้ประกอบวิชาชีพ	Between Groups	1.264	2	.632	1.148
	Within Groups	93.033	169	.550	
	Total	94.297	171		

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้าน
การฝึกอบรม จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F
9. มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการ ฝึกอบรม	Between Groups	3.058	2	1.529	5.071*
	Within Groups	50.959	169	.302	
	Total	54.017	171		
10. มีการใช้เทคโนโลยีประกอบการฝึกอบรม	Between Groups	6.028	2	3.014	9.307*
	Within Groups	54.733	169	.324	
	Total	60.762	171		
11. มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพผู้ให้การ ฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่ กัน	Between Groups	6.569	2	3.285	4.393*
	Within Groups	126.378	169	.748	
	Total	132.948	171		
12. มีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e- Learning) เช่น CD VCD DVD	Between Groups	32.303	2	16.151	18.810*
	Within Groups	145.110	169	.859	
	Total	177.413	171		
13. มีการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต	Between Groups	24.157	2	12.078	11.868*
	Within Groups	172.000	169	1.018	
	Total	196.157	171		
14. มีการให้บุคลากรหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน	Between Groups	4.756	2	2.378	4.532*
	Within Groups	88.685	169	.525	
	Total	93.442	171		
15. มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอกในการฝึกอบรม	Between Groups	4.661	2	2.331	3.886*
	Within Groups	101.356	169	.600	
	Total	106.017	171		
16. มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอก โรงพยาบาล	Between Groups	6.582	2	3.291	4.751*
	Within Groups	117.069	169	.693	
	Total	123.651	171		

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการ
ฝึกอบรม จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F
17. มีการฝึกอบรมก่อนได้เลื่อนตำแหน่ง	Between Groups	11.555	2	5.777	11.077*
	Within Groups	88.143	169	.522	
	Total	99.698	171		
19. มีการติดตามว่าบุคลากรได้นำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน	Between Groups	7.293	2	3.647	7.342*
	Within Groups	83.934	169	.497	
	Total	91.227	171		
20. มีการติดตามว่าบุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการทำงานหลังการฝึกอบรม	Between Groups	19.079	2	9.540	23.593*
	Within Groups	68.334	169	.404	
	Total	87.413	171		
21. มีการประเมินหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม	Between Groups	24.771	2	12.386	26.599*
	Within Groups	78.694	169	.466	
	Total	103.465	171		
22. มีการนำผลการประเมินการฝึกอบรมมาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรม	Between Groups	13.013	2	6.506	23.600*
	Within Groups	46.592	169	.276	
	Total	59.605	171		

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้าน
การพัฒนาตนเอง จำแนกเป็นรายชื่อ

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F
1. มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ตามความต้องการของโรงพยาบาล	Between Groups	5.352	2	2.676	5.531*
	Within Groups	81.764	169	.484	
	Total	87.116	171		
2. มีการจัดแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ห้องสมุด เครือข่ายคอมพิวเตอร์	Between Groups	10.343	2	5.171	4.630*
	Within Groups	188.773	169	1.117	
	Total	199.116	171		
3. มีการจัดทำสื่อมาตรฐานให้บุคลากรได้ เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง	Between Groups	2.538	2	1.269	1.539
	Within Groups	139.386	169	.825	
	Total	141.924	171		
4. มีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการแก่ บุคลากร	Between Groups	17.271	2	8.635	14.948*
	Within Groups	97.630	169	.578	
	Total	114.901	171		
5. มีการสนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคม หรือองค์กรทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง	Between Groups	26.023	2	13.012	14.507*
	Within Groups	151.582	169	.897	
	Total	177.605	171		
6. มีการจัดถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรผู้ ประกอบวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความรู้ ด้านการแพทย์ นวัตกรรมด้านการแพทย์	Between Groups	9.669	2	4.835	10.573*
	Within Groups	77.278	169	.457	
	Total	86.948	171		
7. มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างบุคลากร	Between Groups	10.961	2	5.480	8.843*
	Within Groups	104.737	169	.620	
	Total	115.698	171		
8. มีการสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	Between Groups	9.928	2	4.964	6.948*
	Within Groups	120.740	169	.714	
	Total	130.669	171		

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้าน
การพัฒนาตนเอง จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F
9. มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติ ที่ดีในการทำงาน	Between Groups	3.104	2	1.552	3.766*
	Within Groups	69.658	169	.412	
	Total	72.762	171		
10. มีการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	Between Groups	3.453	2	1.727	4.079*
	Within Groups	71.541	169	.423	
	Total	74.994	171		

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05



การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมในแต่ละข้อเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล

1. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.69	2.69	3.00
ขนาดเล็ก	2.69	-	0.002	-0.310*
ขนาดกลาง	2.69		-	-0.312*
ขนาดใหญ่	3.00			-

3. มีแผนฝึกอบรมที่ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	3.00	2.58	3.14
ขนาดเล็ก	3.00	-	0.422*	-0.140
ขนาดกลาง	2.58		-	-0.562*
ขนาดใหญ่	3.14			-

4. มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	3.91	3.42	3.58
ขนาดเล็ก	3.91	-	0.492*	0.334*
ขนาดกลาง	3.42		-	-0.158
ขนาดใหญ่	3.58			-

5. มีการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ตามสาขาวิชาชีพก่อนเริ่มทำงาน

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.71	2.98	3.12
ขนาดเล็ก	2.71	-	-0.277	-0.413*
ขนาดกลาง	2.98		-	-0.136
ขนาดใหญ่	3.12			-

7. มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.59	3.14	2.98
ขนาดเล็ก	2.59	-	-0.554*	-0.394*
ขนาดกลาง	3.14		-	0.161
ขนาดใหญ่	2.98			-

9. มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการฝึกอบรม

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.60	2.38	2.28
ขนาดเล็ก	2.60	-	0.228*	0.323*
ขนาดกลาง	2.38		-	0.095
ขนาดใหญ่	2.28			-

10. มีการใช้เทคโนโลยีประกอบการฝึกอบรม

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.09	2.52	2.42
ขนาดเล็ก	2.09	-	-0.429*	-0.334*
ขนาดกลาง	2.52		-	0.096
ขนาดใหญ่	2.42			-

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมในแต่ละข้อเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล (ต่อ)

11. มีการฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) โดยผ่านจอโทรทัศน์หรือจอภาพผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมอยู่ต่างสถานที่กัน

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	0.26	0.72	0.56
ขนาดเล็ก	0.26	-	-0.460*	-0.301
ขนาดกลาง	0.72		-	0.159
ขนาดใหญ่	0.56			-

12. มีการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เช่น CD VCD DVD

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	1.24	1.58	2.32
ขนาดเล็ก	1.24	-	-0.337*	-1.079*
ขนาดกลาง	1.58		-	-0.742*
ขนาดใหญ่	2.32			-

13. มีการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	0.26	0.95	1.14
ขนาดเล็ก	0.26	-	-0.695*	-0.881*
ขนาดกลาง	0.95		-	-0.187
ขนาดใหญ่	1.14			-

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมในแต่ละข้อเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล (ต่อ)

14. มีการให้บุคลากรหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.03	1.64	1.86
ขนาดเล็ก	2.03	-	0.394*	0.174
ขนาดกลาง	1.64		-	-0.219
ขนาดใหญ่	1.86			-

15. มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการฝึกอบรม

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.28	2.06	1.86
ขนาดเล็ก	2.28	-	0.213	0.416*
ขนาดกลาง	2.06		-	0.202
ขนาดใหญ่	1.86			-

16. มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกโรงพยาบาล

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.59	2.88	2.40
ขนาดเล็ก	2.59	-	-0.289	0.186
ขนาดกลาง	2.88		-	0.475*
ขนาดใหญ่	2.40			-

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมในแต่ละข้อเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล (ต่อ)

17. มีการฝึกอบรมก่อนได้เลื่อนตำแหน่ง

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	1.66	2.05	1.42
ขนาดเล็ก	1.66	-	-0.392*	0.235
ขนาดกลาง	2.05		-	0.627*
ขนาดใหญ่	1.42			-

19. มีการติดตามว่าบุคลากรได้นำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.10	2.11	2.56
ขนาดเล็ก	2.10		-0.006	-0.457*
ขนาดกลาง	2.11			-0.451*
ขนาดใหญ่	2.56			

20. มีการติดตามว่าบุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการทำงานหลังการฝึกอบรม

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.10	2.11	2.84
ขนาดเล็ก	2.10	-	-0.006	-0.737*
ขนาดกลาง	2.11		-	-0.731*
ขนาดใหญ่	2.84			-

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมในแต่ละข้อเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล (ต่อ)

21. มีการประเมินหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.60	2.36	3.28
ขนาดเล็ก	2.60	-	0.244	-0.677*
ขนาดกลาง	2.36		-	-0.921*
ขนาดใหญ่	3.28			-

22. มีการนำผลการประเมินการฝึกอบรมมาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรม

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.98	2.42	3.00
ขนาดเล็ก	2.98	-	0.561*	-0.017
ขนาดกลาง	2.42		-	-0.578*
ขนาดใหญ่	3.00			-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละข้อเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล

1. มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการของโรงพยาบาล

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.50	2.52	2.12
ขนาดเล็ก	2.50	-	-0.16	0.380*
ขนาดกลาง	2.52		-	0.396*
ขนาดใหญ่	2.12			-

2. มีการจัดแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ห้องสมุด เครือข่ายคอมพิวเตอร์

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	1.34	1.56	1.96
ขนาดเล็ก	1.34	-	-0.218	-0.615*
ขนาดกลาง	1.56		-	-0.397*
ขนาดใหญ่	1.96			-

4. มีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการแก่บุคลากร

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	1.67	2.39	2.26
ขนาดเล็ก	1.67	-	-0.718*	-0.588*
ขนาดกลาง	2.39		-	0.131
ขนาดใหญ่	2.26			-

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละข้อเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล (ต่อ)

5. มีการสนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมหรือองค์กรทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	1.43	2.28	1.54
ขนาดเล็ก	1.43	-	-0.850*	-0.109
ขนาดกลาง	2.28		-	0.741*
ขนาดใหญ่	1.54			-

6. มีการจัดถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความรู้ด้านการแพทย์ นวัตกรรมด้านการแพทย์

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.26	2.41	2.84
ขนาดเล็ก	2.26	-	-0.148	-0.581*
ขนาดกลาง	2.41		-	-0.434*
ขนาดใหญ่	2.84			-

7. มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.90	2.41	2.96
ขนาดเล็ก	2.90	-	0.490*	-0.063
ขนาดกลาง	2.41		-	-0.554*
ขนาดใหญ่	2.96			-

การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละข้อเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงพยาบาล (ต่อ)

8. มีการสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	1.98	2.41	2.56
ขนาดเล็ก	1.98	-	-0.423*	-0.577*
ขนาดกลาง	2.41		-	-0.154
ขนาดใหญ่	2.56			-

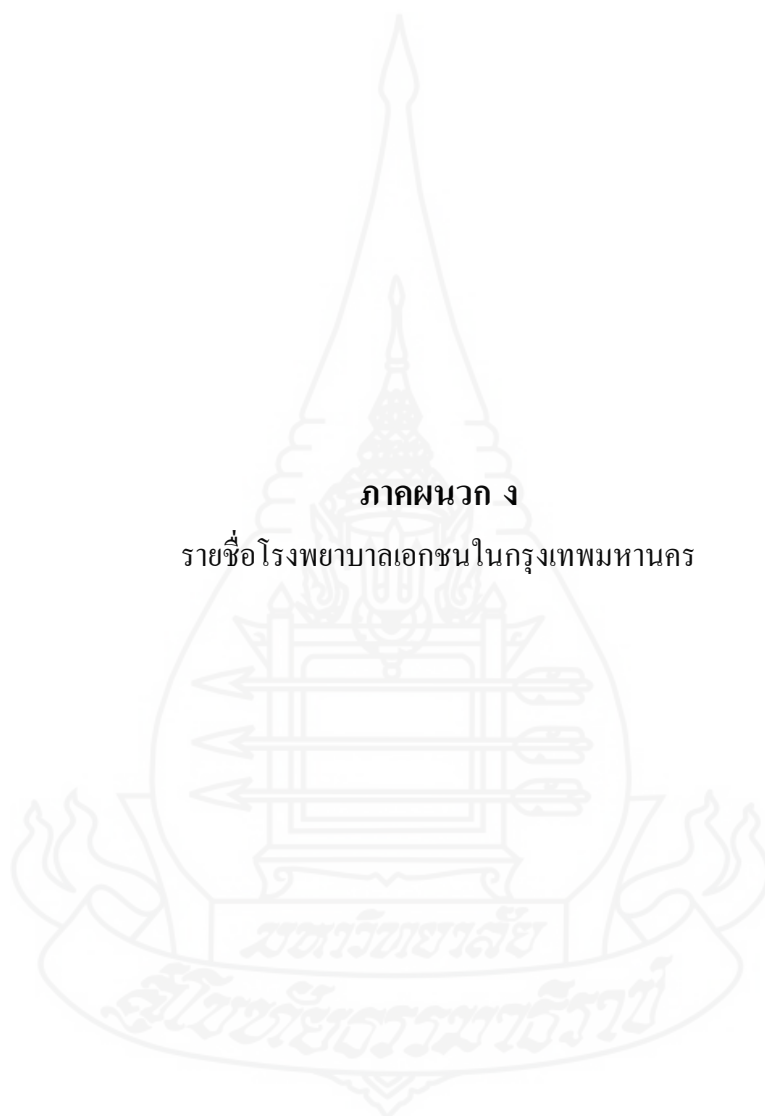
9. มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.50	2.66	2.84
ขนาดเล็ก	2.50	-	-0.156	-0.340*
ขนาดกลาง	2.66		-	-0.184
ขนาดใหญ่	2.84			-

10. มีการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ขนาดโรงพยาบาล		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{X}	2.34	2.47	2.70
ขนาดเล็ก	2.34	-	-0.124	-0.355*
ขนาดกลาง	2.47		-	-0.231
ขนาดใหญ่	2.70			-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ภาคผนวก ง

รายชื่อโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร

รายชื่อโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลเอกชน	จำนวน (เตียง)	ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลเอกชน	จำนวน (เตียง)
1	โรงพยาบาลจักรวรรดินัน	31	25	โรงพยาบาลบางโพ	100
2	โรงพยาบาลเขาวงกต	31	26	โรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 2	100
3	โรงพยาบาลมนารมย์	32	27	โรงพยาบาลศรีสยามใหม่	100
4	โรงพยาบาลคลองตัน	32	28	โรงพยาบาลบางไผ่	100
5	โรงพยาบาลผิวหนังอโศก	32	29	โรงพยาบาลเดชา	100
6	โรงพยาบาลบางปะกอก 8	35	30	โรงพยาบาลกรุงธน 2	100
7	โรงพยาบาลซังฮี้	36	31	โรงพยาบาลนวมินทร์ 2	100
8	สถานพยาบาลสุขเวชเนอสจิ่งโฮม(ราม21)	40	32	โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ สุขภิบาล 3	100
9	โรงพยาบาลตา หู คอ จมูก	46	33	โรงพยาบาลสายไหม	100
10	โรงพยาบาลวัดโนนสด	49	34	โรงพยาบาลมงกุฎวัฒนะ	100
11	โรงพยาบาลก้องสิวมูลนิธิ	50	35	โรงพยาบาลปิยะเวท	100
12	สถานพยาบาลนครเนอสจิ่งโฮม	50	36	โรงพยาบาลพระราม 2	109
13	โรงพยาบาลหัวใจกรุงเทพ	56	37	โรงพยาบาลการแพทย์วิชัยยุทธ	114
14	โรงพยาบาลศรีวิชัย	59	38	โรงพยาบาลเปาโลเมโมเรียล โชคชัย 4	120
15	สถานพยาบาลเดอะซีเนียร์ สาขารัชดาภิเษก	59	39	โรงพยาบาลบางปะกอก 1	120
16	สถานพยาบาลผู้ป่วยเรื้อรังวิชัยยุทธ	60	40	โรงพยาบาลคามิลเลียน	120
17	สถานพยาบาลโกลด์เค้นเฮียร์	60	45	โรงพยาบาลกรุงธน 1	150
18	โรงพยาบาลเทียนฟ้ามูลนิธิ	60	46	โรงพยาบาลนครธน	150
19	โรงพยาบาลธนบุรี 2	67	47	โรงพยาบาลวิภาวดี	150
20	โรงพยาบาลเสรีรักษ์	71	48	โรงพยาบาลสมิติเวชศรีนครินทร์	154
21	โรงพยาบาลเทพธารินทร์	80	49	โรงพยาบาลพระราม 9	160
22	โรงพยาบาลสุภูมิวิท	80	50	โรงพยาบาลเมโย	162
23	โรงพยาบาล บี เอ็น เอช	86	51	โรงพยาบาลนวมินทร์	180
24	โรงพยาบาลบางนา 1	100	52	โรงพยาบาลลาดพร้าว	180

รายชื่อโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลเอกชน	จำนวน (เตียง)	ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลเอกชน	จำนวน (เตียง)
53	โรงพยาบาลมิชชั่น	185	68	โรงพยาบาลเวชธานี	263
54	โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน	198	69	โรงพยาบาลสมิติเวช	275
55	โรงพยาบาลกล้วยน้ำไท	200	70	โรงพยาบาลสินแพทย์	287
56	โรงพยาบาลมहेสักข์	200	71	โรงพยาบาลพญาไท 3	300
57	โรงพยาบาลเจ้าพระยา	200	72	โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์	315
58	โรงพยาบาลเซ็นทรัลเอนเนอร์ล	200	73	โรงพยาบาลหัวเจิว	338
59	โรงพยาบาลบางปะกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล	200	74	โรงพยาบาลไทยนครินทร์	350
60	โรงพยาบาลศรีวิชัย 2	200	75	โรงพยาบาลพญาไท 1	350
61	โรงพยาบาลเพชรเวช	200	76	โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ประชาชื่น	373
62	โรงพยาบาลศิครินทร์	216	77	โรงพยาบาลบางมด	400
63	โรงพยาบาลวิภาวดี	230	78	โรงพยาบาลอันฮี	400
64	โรงพยาบาลวิชัยยุทธ	236	79	โรงพยาบาลธนบุรี	435
65	โรงพยาบาลเปาโลเมโมเรียล	237	80	โรงพยาบาลรามคำแหง	486
66	โรงพยาบาลพญาไท 2	260	81	โรงพยาบาลเกษมราษฎร์บางแค	500
67	โรงพยาบาลกรุงเทพ	263	82	โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	538

กำหนดให้โรงพยาบาล เป็น 3 ขนาด โดยอ้างอิงจากการแบ่งขนาดจากกองประกอบ
โรคศิลปะ

โรงพยาบาลขนาดเล็ก (ขนาด 31-120 เตียง) มี 40 แห่ง

โรงพยาบาลขนาดกลาง (ขนาด 121-250 เตียง) มี 25 แห่ง

โรงพยาบาลขนาดใหญ่ (ขนาด 251 เตียงขึ้นไป) มี 17 แห่ง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสายสุนีย์ อัสวประเทืองกุล
วัน เดือน ปีเกิด	9 พฤษภาคม 2516
สถานที่เกิด	จ.เชียงราย
ประวัติการศึกษา	พยาบาลศาสตรบัณฑิต 2539
สถานที่ทำงาน	โรงพยาบาลพญาไท 2
ตำแหน่ง	พยาบาลชำนาญการ

