

บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบัน คำว่า "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" (Human Resource Development) กำลังได้รับความสนใจอย่างมากจากบุคคลในทุวงการ เพราะในขณะที่เศรษฐกิจของไทยขยายตัวอย่างรวดเร็วนี้ ปรากฏว่าทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นที่จะต้องทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เกิดขาดแคลนขึ้น ยิ่งเวลานี้ภาวะการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ ทวีความรุนแรงเข้มข้นขึ้นทุกขณะ ยิ่งทำให้หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาคเอกชนมีการกว้านตัว ดึงตัว หรือซื้อตัว ซึ่งการซื้อตัวนี้ ก่อให้รายได้ของค่าตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้ง ๆ ที่บุคคลนั้นมิได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเลย หากปัญหานี้ยังคงเกิดขึ้นต่อไป โดยมิได้มีการแก้ไข เศรษฐกิจไทยก็ไม่สามารถเจริญได้ ถึงเวลาแล้วที่องค์กรทั้งหลาย จะต้องหันมาพิจารณาหนทางแก้ไข โดยการสร้างเสริมบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ให้เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่า อันจะเป็นฐานพลังสำคัญที่สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการขยายตัวอันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไปในอนาคต

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในเรื่องของความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมายหลายท่านทั้งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ภายใต้อรรถาธิบายความหลากหลายและไม่มีเอกภาพเช่นนี้ นักวิชาการก็ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะเด่นในตัวของมันเองเช่นกัน และสามารถจำแนกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ ด้วยกัน กลุ่มแรก จะมีความหมายที่กว้าง ซึ่งจะได้แก่คำว่าพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Human Resource Development in Organization) และคำว่า การพัฒนากำลังคน (Manpower Development) ส่วนกลุ่มที่สองจะมีความหมายค่อนข้างแคบ ซึ่งจะได้แก่คำว่า การพัฒนาเจ้าหน้าที่ (Staff Development) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นต้น (เชี่ยวชาญ อาศวัตถกุล, 2530)

1. ความหมายในลักษณะกว้าง จากการสำรวจความหมายตามทรรศนะของนักวิชาการกลุ่มแรกนี้ (Lippitt, Nadler, Sibson, 1976; Morano, 1974 อ้างถึงใน เชี่ยวชาญ อาศวัตถกุล, 2530)ไม่ว่าจะใช้คำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนากำลังคนก็ตาม จะเห็นว่าคำสองคำนี้สามารถใช้ในความหมายอย่างเดียวกันได้ เพราะว่าคำสองคำนี้ มีแนวความคิดคล้ายคลึง หรือเป็นเรื่องเดียวกันอยู่หลายประการ ประการแรก คำสองคำนี้จะมี ความหมายที่กว้าง และครอบคลุมไปถึงกิจกรรมการพัฒนาคคนในองค์กรทุกๆ ด้าน ไม่เฉพาะในเรื่องการฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องเท่านั้น นอกจากนั้นยังรวมไปถึงผลกระทบขององค์กรซึ่งได้แก่โครงสร้าง กระบวนการการบริหารงานบุคคล ด้านอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนาของพนักงานด้วย ประการที่สอง คำสองคำนี้ยังมีความหมายรวมถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้ กิจกรรม โครงสร้าง หรือกระบวนการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการสร้างผลิตผล และบริการให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของ องค์กรที่มีผลกระทบต่อสังคมและคุณภาพของชีวิตในส่วนรวม

2. ความหมายในลักษณะแคบ ดังได้กล่าวมาแล้วว่าความหมายใน ลักษณะแคบนี้ประกอบด้วยคำต่าง ๆ อยู่หลายคำด้วยกัน คือ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ การพัฒนาพนักงาน การพัฒนาบุคคล และการพัฒนาอาชีพ เป็นต้น จะเห็นว่าจาก การสำรวจความหมายตามทรรศนะของนักวิชาการ กลุ่มนี้ (Meyer, 1966; Abels, 1977; Schuler, 1981; Quible, 1980; Byers, 1970; Reilly, 1979 อ้างถึงใน เชี่ยวชาญ อาศวัตถกุล, 2530) คำนิยามต่าง ๆ ของนักวิชาการทุกคนไม่ได้แตกต่างกันเลยโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นสำคัญที่เป็น พื้นฐานในการวิเคราะห์ของนักวิชาการเหล่านี้ กล่าวคือ แนวความคิดจะจำกัด

ขอบเขตในการวิเคราะห์อยู่แต่เฉพาะในเรื่องกรรมวิธี หรือวิธีการซึ่งอาจจะถูกกำหนดออกมาเป็นแผน หรือโครงการฝึกอบรม เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ ของคนในองค์กรเท่านั้น มิได้พาดพิง หรือเกี่ยวข้องกับระบบทั้งหมดขององค์กรเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ของกลุ่มนักวิชาการในความหมายที่กว้างเลย

จากการวิเคราะห์ความหมายของคำต่าง ๆ ทั้งลักษณะอย่างกว้างและแคบดังกล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปลักษณะแตกต่างได้ตามภาพที่ 2.1 ดังนี้

ภาพที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างความหมายอย่างกว้างและแคบ

ความแตกต่างระหว่างความหมายอย่างกว้างและแคบ		
	ความหมายกว้าง	ความหมายแคบ
ลักษณะแตกต่าง	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนากำลังคน	การพัฒนาเจ้าหน้าที่ การพัฒนาพนักงาน พัฒนาบุคคล พัฒนาอาชีพ
ขอบเขตการวิเคราะห์	ครอบคลุมถึงโครงสร้าง กระบวนการบริหารงาน บุคคลด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา รวมทั้งกรรมวิธี หรือวิธีการที่จะมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนา	เน้นเฉพาะกรรมวิธี หรือวิธีการ ซึ่งอาจจะกำหนดออกมาในรูปของแผนหรือโครงการฝึกอบรมในการยกระดับทักษะ และความรู้ของคน

ภาพที่ 2.1: ความแตกต่างระหว่างความหมายอย่างกว้างและแคบ

ที่มา: ดัดแปลงจาก เชี่ยวชาญ อาศวัตถกุล, มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล: การเมืองค่านิยม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, 2530, หน้า 95

ลงทุนและดำเนินงานบริการขั้นพื้นฐาน เป็นต้น มากยิ่งขึ้นความร่วมมือจากภาคเอกชน จะช่วยให้แผนฯ 7 บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ภาครัฐบาลเป็นเพียงผู้สนับสนุนและกำกับดูแลในบางเรื่องเท่านั้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคน ซึ่งเป็นทั้งผู้กำหนด ผู้สนับสนุนให้กระบวนการพัฒนาดำเนินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคนจะเป็นผู้รับประโยชน์ และรับผลกระทบจากการพัฒนานั้นโดยตรง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในจุดหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งกำลังก้าวไปสู่ระดับนานาชาติ และจะต้องแข่งขันในเวทีโลกมากยิ่งขึ้นทุกขณะ โดยที่โครงสร้างทางเศรษฐกิจภายในประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปสู่ภาคอุตสาหกรรม และบริการที่ทันสมัย ในขณะที่ฐานที่ตั้งของชุมชนได้เริ่มเปลี่ยนจากเกษตรสังคมชนบทมาสู่ความเป็นสังคมเมืองยิ่งขึ้น ดังนั้น ถ้าจะให้คนเป็นผู้กำหนด หรือผู้สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาได้ จำเป็นจะต้องพัฒนาคน ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

Nadler (1980) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ว่า "การจัดดำเนินการให้พนักงานได้รับประสบการณ์ และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน"

แนวความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทัศนะของ Nadler (1980) จะมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมในระดับองค์กร โดยถือเป็นภารกิจขององค์กรที่จะต้องจัดทำ ดำเนินการให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ร่วมกันทั้งต่อพนักงาน ต่องานของหน่วยงาน และต่อองค์กร ท่านได้แบ่งกิจกรรมที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มคือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา แนวความคิดดังกล่าวนี้มีความแตกต่างกันในบางส่วนของจุดเน้น การใช้เวลา ค่าใช้จ่าย และความเสี่ยงที่จะสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนวิธีการดำเนินการให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้

กิจกรรม	จุดเน้น	การใช้เวลา (หวังผล)	ภาระค่าใช้จ่าย	ระดับความเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานในปัจจุบัน	ในขณะนี้	เป็นค่าใช้จ่าย	ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคต	เร็ว ๆ นี้	เป็นการลงทุน (ระยะสั้น)	ปานกลาง
การพัฒนา	ความเปลี่ยนแปลง ขององค์กรในอนาคต	ณ เวลานั้น ในอนาคต	เป็นการลงทุน (ระยะยาว)	สูง

ที่มา: Naler, Leonard Corporate Human Resource Development, New York: van Nostrand Reinhold Company, 1980, p.23.

การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมเป็นการคาดหวังว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว จะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร รวมตลอดไปจนถึงกิจกรรมเพื่อให้บุคคลได้มีโอกาที่จะเลื่อนระดับไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในสายงานเดียวกันขององค์กรนั้น ๆ

การศึกษา (Education) หรือการศึกษาต่อเนื่อง หรือการศึกษาต่อ หลังจากที่พนักงานได้เข้ามาทำงานกับองค์กรแล้ว ในที่นี้การศึกษามีจุดเน้นที่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต หรือมุ่งเน้นให้ความรู้เพื่อพนักงานได้มีโอกาที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือตำแหน่งสูงขึ้นกว่าเดิม การให้การศึกษารื่องานใหม่ จึงเป็นความจำเป็น เพื่อให้สามารถปรับตัว และทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้

การพัฒนา (Development) ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาตนเอง (Self Development) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ล้วนแล้วแต่เป็นการเตรียมบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถก้าวไปทันกับการที่องค์กรได้พัฒนา เปลี่ยนแปลง หรือเติบโตขึ้น องค์กรจะมีส่วนส่งเสริม สนับสนุน ในการจัดหาโครงการหรือก่อให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์โดยจัดเป็นกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ขึ้นมา โดยรูปแบบของกิจกรรมแตกต่างกันออกไป อาจคล้ายคลึงกับการอบรม หรือเป็นรูปแบบของการให้การศึกษา หรือจัดเป็นรูปแบบอื่นๆ ที่จำเป็น ทั้งนี้ตัวบุคคลเองควรเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วย โดยการพิจารณาพัฒนาตน ทั้งในแง่บุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะความสามารถ ซึ่งล้วนเป็นตัวแปรที่อยู่ในอำนาจควบคุมของตัวบุคคลจึงอาจพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้น หรือมีความยืดหยุ่นขึ้น โดยตัวบุคคลเองได้ การพัฒนาในลักษณะนี้เป็นการรวม หรือบูรณาการ ความต้องการของบุคคลเข้ากับความต้องการขององค์กร ผลลัพธ์ที่ได้คือ การพัฒนาบุคลากรอย่างมีเป้าหมายอันเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นความสำเร็จ ของการพัฒนาองค์กรอย่างยิ่ง

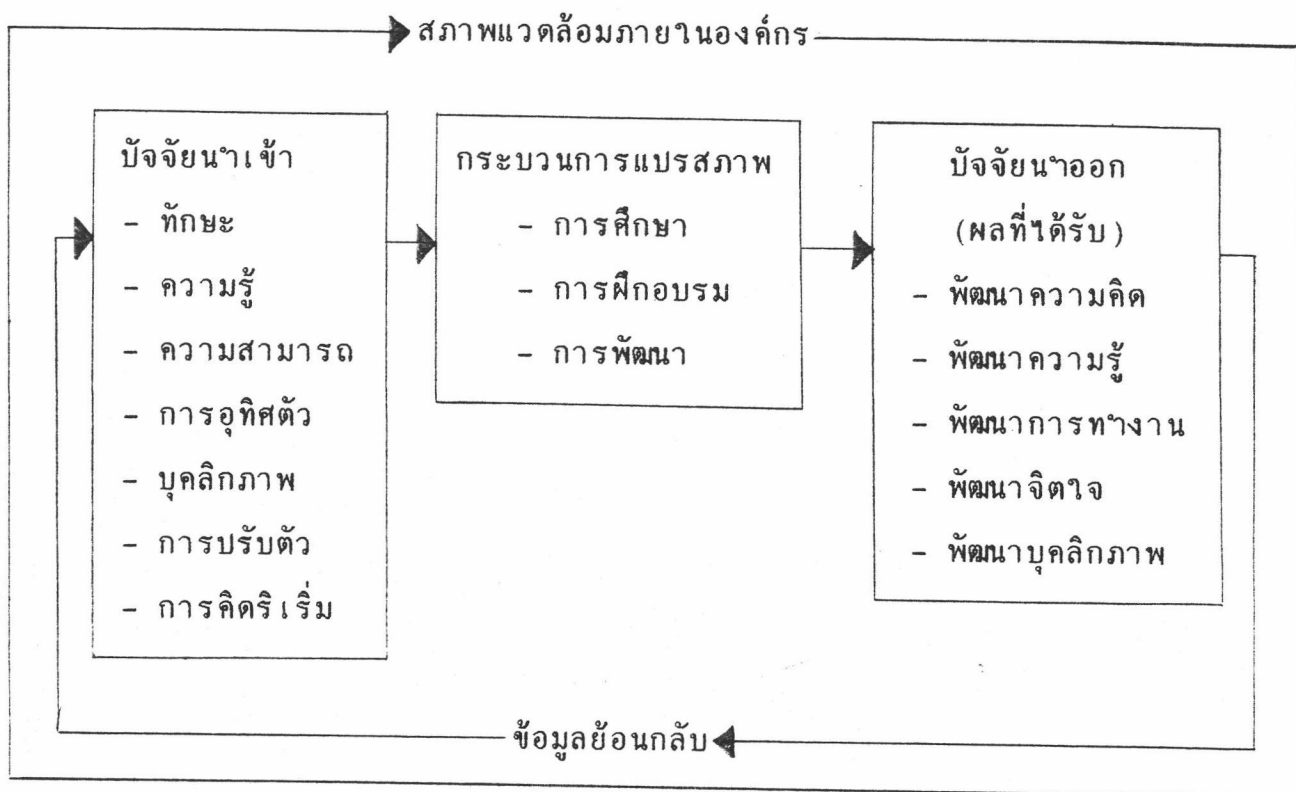
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะมีรูปแบบ กิจกรรม หรือกระบวนการในการพัฒนาที่เน้นหนักทางด้านการศึกษา การพัฒนา หรือมีจุดเน้นในด้านใดก็ตาม อาจกล่าวได้ว่า เป็นการกระทำที่ล้วนแล้วแต่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามนโยบาย แผนงาน และขอบเขตความรับผิดชอบ เป็นประการสำคัญ

ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการพิจารณาถึง การพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นลูกจ้าง หรือพนักงานขององค์กรนั้น ๆ สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรคือ การเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ให้แก่บุคคลเพื่อที่จะปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่บุคคลจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับที่บุคคลได้รับความรู้ความสามารถของคน รู้จักงานที่ต้องทำ รู้จักลักษณะขององค์กรและผลผลิตที่องค์กรปรารถนา รวมทั้งการรู้ความสัมพันธ์ของ

หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีพลวัต (dynamics) คือมีลักษณะของการเคลื่อนไหวต่อการรับรู้ มีการปรับตัวและพร้อมที่จะสลายพฤติกรรมของตนเพื่อทำงานร่วมกัน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง จริงจัง และเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อความไม่สูญเปล่าของเวลา เงิน และปัจจัยอื่น ๆ ภาพที่ 2.2 เป็นการแสดงถึงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนี้

ภาพที่ 2.2 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร



ภาพที่ 2.2 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา: ปภาวดี ประจักษ์สุภนิตติ และ กิ่งพร ทองใบ, "ระบบและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์", การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, เอกสารการสอนชุดวิชา, หน่วยที่ 1-6 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชราษ, 2531, หน้า 88.

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพ การปรับตัว และการริเริ่มสร้างสรรค์ ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาซึ่งองค์กรจัดให้มีขึ้น หรือเป็นเรื่องที่บุคคลดำเนินการเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ อันเป็นประโยชน์ และส่งผลถึงการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการแล้ว สามารถวัดผลงาน หรือความประพฤตินองพนักงานในองค์กรได้ว่า เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ เพียงใด ข้อมูลที่วัดได้นี้ จะเป็นข้อมูลย้อนกลับเข้ามาสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรอบต่อไป

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Development Process)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมึลักษณะของการจัดดำเนินการอย่างมีลำดับขั้นตอน มีการกำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดวัตถุประสงค์ การคัดเลือกเทคนิควิธีและสื่อ ตลอดจนการประเมินผลโครงการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ละโครงการ ทั้งนี้โดยมุ่งสนองต่อเป้าหมาย (Goal) ขององค์กร และบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ

Mondy และ Noe (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Determining Human Resource Development Needs) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะกำหนดว่าเมื่อใดจะใช้การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ทั้งนี้ต้องพิจารณาความต้องการที่ได้จากการวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์คน การวิเคราะห์งาน 3 เรื่องดังกล่าวนี้จะช่วยให้พบสิ่งที่จะต้องอบรม ให้การศึกษาหรือการพัฒนาในขั้นตอนนี้จะต้องมีการวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์งานวิเคราะห์คน เพื่อจะได้ทราบปัญหาในแต่ละ

ปัญหา แล้วพิจารณาหาหนทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อาจจะใช้วิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

2. การระบุวัตถุประสงค์เฉพาะ (Establishing Human Resource Development Specific Objectives) เป็นการเขียนวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ ปฏิบัติได้ สังเกตเห็นได้ ในขอบเขตที่ต้องการให้เกิดขึ้น คือ ต้องมีการเขียนเพื่ออธิบายอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่แต่ละบุคคลควรจะปฏิบัติได้ ภายใต้งบประมาณและกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน

3. การคัดเลือกเทคนิควิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Selecting Human Resource Development Methods) หมายถึงวิธีการที่จะทำให้ผู้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (การฝึกอบรม การให้การศึกษา การพัฒนา) เกิดความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การเลือกใช้เทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับปัจจัยต่างๆ ตัวอย่างเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น วิธีการบรรยาย วิธีการสาธิต วิธีการแสดงบทบาทสมมุติ วิธีการใช้กรณีศึกษา ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของวัตถุประสงค์ สาระของหลักสูตร ผู้เข้ารับการพัฒนา วิทยากร และเวลาในการดำเนินการของแต่ละกิจกรรมในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4. การคัดเลือกสื่อที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Selecting Human Resource Development Media) การคัดเลือกสื่อ จำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตัวอย่างสื่อ เช่น สไลด์ สไลด์ประกอบเทปวีดิทัศน์ การ์ตูน แผนที่ โปสเตอร์ ภาพยนตร์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ

5. การกำหนดสิ่งที่สนับสนุนต่อโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Implementing Human Resource Development Programs) สิ่งทีสนับสนุนให้โครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมบูรณ์ มีหลายประการพอสรุปได้ดังนี้

5.1 สมรรถภาพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/นักฝึกอบรม/วิทยากรในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการเลือก และจัดลำดับเนื้อหาของหลักสูตร ความสามารถในการผลิต ออกแบบ เอกสารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถในการคัดเลือก วิเคราะห์

คุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะสมัคร หรือได้รับการคัดเลือกเข้ารับการพัฒนา เป็นต้น

5.2 ความรู้ความเข้าใจในหลักการ และกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละขั้น

5.3 ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ บทบาทในงานด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

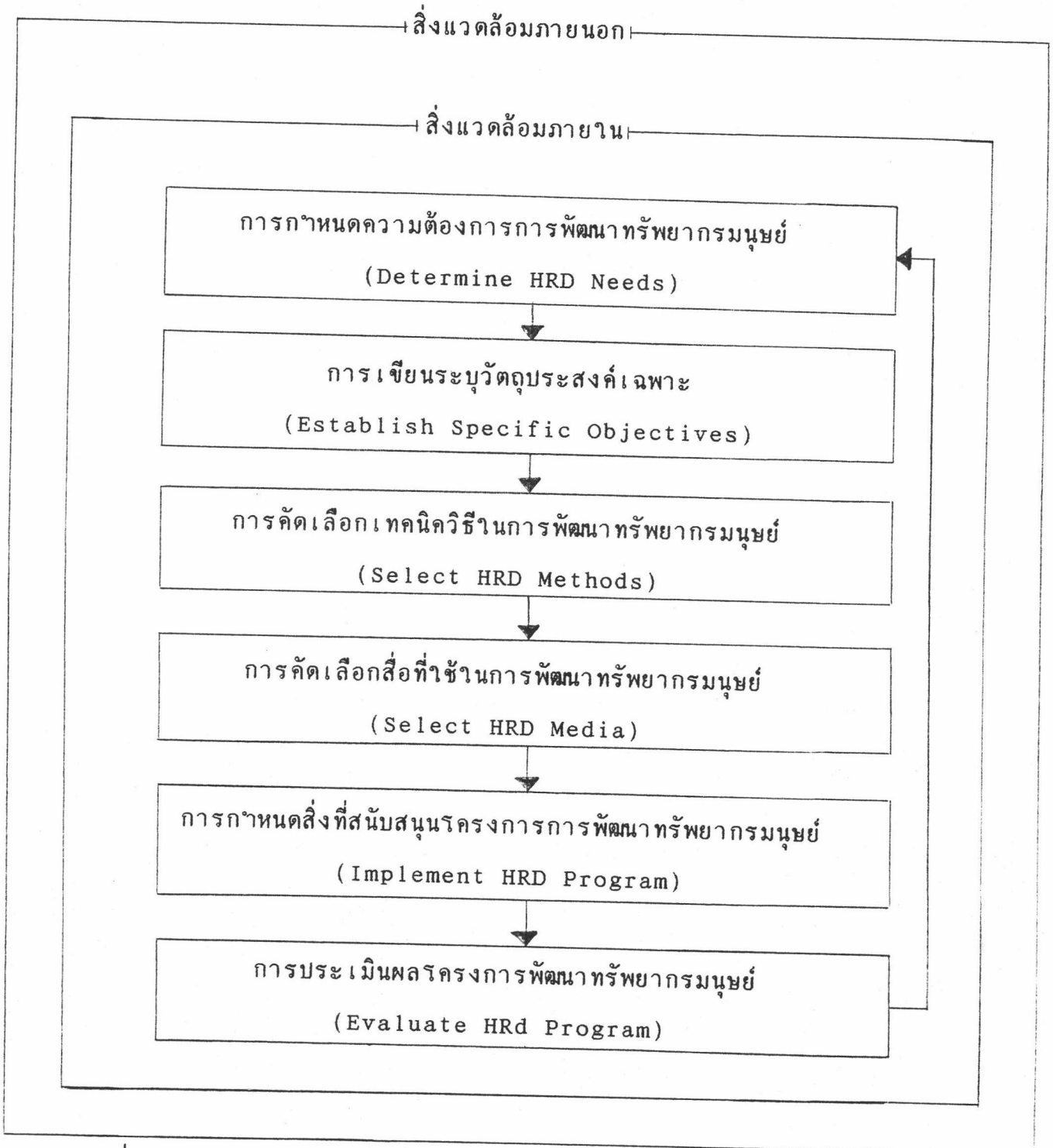
5.4 ความรัก ความศรัทธา มีจิตสำนึกในงานด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

6. การประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluating Human Resource Development Programs) เป็นกระบวนการหนึ่ง หรือ ขั้นตอนหนึ่งที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบถึงผลของการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่เพียงไร โดยทั่วไปการประเมินโครงการ จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

6.1 การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงทุกอย่างให้ดีขึ้นในขณะที่โครงการนั้นกำลังดำเนินอยู่

6.2 การประเมินผลรวมสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการ เพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของโครงการ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการ เมื่อต้องการนำไปปฏิบัติในครั้งต่อไป (ภาพที่ 2.3 แสดงถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ภาพที่ 2.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: R.Wayne Mondy, Robert M.Noel. Human Resource Management, 1990: หน้า 272

งานองค์กรประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย หลายระดับ ทั้งระดับสูง ระดับกลางและระดับต่ำ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องใหญ่และสลับซับซ้อนในการที่จะพัฒนาขีดความสามารถให้บุคลากรเหล่านี้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เพราะการจัดประสบการณ์ เพื่อสนองการเรียนรู้ จะต้องครอบคลุม และอาศัยศาสตร์ต่าง ๆ เข้ามาประกอบการพิจารณาในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ จากการศึกษาวิจัย เรื่อง "the study of how individuals and groups in organizations change through learning." ของ Chalofsky และ Lincoln (1983) พบว่า ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

- จิตวิทยา (Psychology)
- สังคมวิทยา (Sociology)
- มานุษยวิทยา (Anthropology)
- เศรษฐศาสตร์ (Economics)
- ที่ปรึกษา (Counseling)
- วิทยาการจัดการ (Management Science)
- พฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science)

สาเหตุที่งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับศาสตร์ต่าง ๆ มากมาย เนื่องมาจาก งานด้านนี้เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร โดยตรง ภาพต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร แสดงในภาพที่ 2.4 ดังนี้

ภาพที่ 2.4 HUMAN RESOURCE WHEEL



ภาพที่ 2.4: Human Resouce Wheel

ที่มา: แปล จาก Model for Excellence, American Society for Training and Development, 1983. หน้า 23

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า งานด้านที่เกี่ยวกับคนนี้เป็นงานที่มีความซับซ้อน ละเอียดอ่อน และเป็นงานที่มีความรับผิดชอบกว้างขวาง จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลจากหลายศาสตร์ หลายสาขา มาร่วมกันสรรค์สร้างงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร บุคคลเหล่านี้ อาจเป็นนักเศรษฐศาสตร์ นักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา นักมานุษยวิทยา นักจัดการ นักการศึกษา เป็นต้น เขาเหล่านั้น มาร่วมกันทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่ง หน้าที่ ในบทบาท และความรับผิดชอบต่าง ๆ กัน ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จำแนกได้เป็น 4 ลักษณะคือ ("ความรับผิดชอบและบทบาทของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร" การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, หน่วยที่ 1-6, 2533. หน้า 163-174.)

1. บทบาทในฐานะหน่วยงานบริหาร ในฐานะนี้ จะทำหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

- 1.1 กำหนดนโยบาย
- 1.2 ขอบเขตขององค์กรให้บริการ
 - 1.2.1 การฝึกอบรม
 - 1.2.2 การให้การศึกษ
 - 1.2.3 การพัฒนา
 - 1.2.4 ระบบการติดตามผล
 - 1.2.5 การบริหารต่อเนื่อง
 - 1.2.6 การพัฒนาองค์กร
- 1.3 ขอบเขตของวิธีการที่เป็นประโยชน์
- 1.4 การกำหนดแผนงาน
- 1.5 การเลือกผู้ร่วมงาน
- 1.6 เกณฑ์การมีส่วนร่วม
- 1.7 เกณฑ์การประเมินผล

- 1.8 ระเบียบการติดต่อสื่อสาร
- 1.9 กำหนดวัตถุประสงค์โครงการ
- 1.10 กำหนดงบประมาณ
- 1.11 ควบคุมค่าใช้จ่าย
- 1.12 กำหนดมาตรฐานวัสดุอุปกรณ์
- 1.13 จัดหาวัสดุอุปกรณ์
- 1.14 คัดเลือกบุคลากร
- 1.15 บริหารบุคลากร
- 1.16 พัฒนาบุคลากร
- 1.17 ประเมินผลงานด้านฝึกอบรมและพัฒนา

2. บทบาทในฐานะหน่วยงานที่ปรึกษาองค์กร ในฐานะนี้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

- 2.1 วิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน
- 2.2 เสนอแนะแนวทางแก้ไข
 - 2.2.1 การฝึกอบรม
 - 2.2.2 การศึกษา
 - 2.2.3 การพัฒนา
 - 2.2.4 ระบบการติดตามผล
 - 2.2.5 การบริหารต่อเนื่อง
 - 2.2.6 การจัดระบบงาน
 - 2.2.7 การพัฒนาองค์กร
- 2.3 กำหนดเป้าหมายของโครงการ (ดำเนินการร่วมกับผู้จัดการฝ่ายที่มาขอคำปรึกษา)
- 2.4 ประเมินผลโครงการ
- 2.5 ช่วยเหลือการดำเนินงานตามโครงการ
- 2.6 วางรูปแบบการให้คำปรึกษา

3. บทบาทในฐานะผู้กำหนดหลักสูตรฝึกอบรม ในฐานะนี้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

- 3.1 คัดเลือกวิธีการ
- 3.2 คัดเลือกสื่อ
- 3.3 สังเคราะห์วิธีการและสื่อให้เป็นโครงการบูรณาการ
- 3.4 วางโครงสร้างและวัสดุอุปกรณ์เพื่อดำเนินงานตามโครงการ
- 3.5 ทดสอบการประเมิน
- 3.6 ปรับปรุงโครงการตามผลการทดสอบ

4. บทบาทในฐานะหน่วยงานด้านการฝึกอบรม ในฐานะนี้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

- 4.1 จัดให้มีการเรียนรู้ตามรูปแบบที่ได้วางไว้
- 4.2 วิเคราะห์และสนองตอบความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน
- 4.3 ปรับปรุงรูปแบบที่วางไว้ให้เข้ากับความต้องการของผู้เรียน
- 4.4 จัดการติดตามผลและประเมินผลเพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปด้วยดี
- 4.5 ให้คำปรึกษาผู้เรียน
- 4.6 ให้ข้อมูลแก่ผู้วางรูปแบบเกี่ยวกับจุดแข็งของรูปแบบ

(หลักสูตร)

จากบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำแนกได้ 4 ลักษณะนั้น ทำให้ทราบถึงหน้าที่ในแต่ละส่วนของงานว่ามีอะไรบ้าง และยังบ่งบอกอีกว่า ผู้ใดที่จะมารับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นจะต้องมีและใช้ทักษะความสามารถเฉพาะที่แตกต่างไปจากผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานอื่นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง และตามภารกิจของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนตามนโยบายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุผลที่ทำให้ผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทต่างๆ มากมายเนื่องจากลักษณะของงาน หรือกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มักจะไม่หยุดนิ่ง งานด้านนี้มักปรับเปลี่ยนตามความเจริญของเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำไปอย่างไม่หยุดยั้ง เป็นผลให้ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่ตื่นตัว และพร้อมที่จะเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ยั่งยืน อนึ่งการที่จะไป

พัฒนาผู้อื่นให้มีคุณภาพได้นั้น ตนเองก็ต้องมีสมรรถภาพมากพอที่จะ เป็นแบบอย่างที่ดีได้อีกด้วย

องค์กรและบุคคลที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

หน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้แก่

1. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สำหรับองค์กรที่จัดให้มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น หน่วยงานดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการดำเนินงานและการควบคุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้
2. หน่วยงานบริหารงานบุคคล สำหรับองค์กรที่มีได้จัดให้มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นโดยตรง หน้าที่ดังกล่าวจะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานบริหารงานบุคคล ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน้าที่ในกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ในการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร การธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากร
3. ผู้บริหาร อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารทุกระดับชั้นในองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับมีความรับผิดชอบแตกต่างกันไป กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางอย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ สำหรับผู้บริหารระดับกลางโดยเฉพาะผู้บริหารบุคคล หรือผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่รับผิดชอบการกำหนดแผนดำเนินการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับองค์กรและผู้บริหารระดับต้น อันได้แก่ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงาน มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ตลอดจนควบคุมดูแลการพัฒนาของพนักงานในความรับผิดชอบของตน โดยการสอนแนะนำ ให้ความรู้เกี่ยวกับงานประเมินการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. นักวิชาการตลอดจนวิทยากร ทำหน้าที่ในการสอน หรือฝึกอบรม ให้แก่พนักงานทั้งที่เป็นนักวิชาการหรือวิทยากรขององค์กรเอง หรือนักวิชาการ และวิทยากรซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จากภายนอกองค์กร

5. ตัวพนักงานเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบผลสำเร็จได้ ย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจ และความเต็มใจของพนักงานที่จะเข้ารับการศึกษ การอบรม การพัฒนา ตลอดจนการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งมั่นเพื่อที่จะทำงาน ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และมีความก้าวหน้าในสาย งานหรืออาชีพต่อไป

ธุรกิจ (Business)

หลายคนคงได้ยินคำว่า ธุรกิจและหลายคนคงใช้คำนี้จนติดปาก แต่ถ้าถามว่าธุรกิจคืออะไร บางทีก็ตอบไม่ได้ คำตอบที่ถูกต้องคือ ธุรกิจเป็นองค์กรที่นำสินค้าและบริการแก่เราตามที่เราต้องการ (กมล ชูทรัพย์, 2515) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่ง ธุรกิจหมายถึง กระบวนการทั้งปวงของการนำเอาทรัพยากรธรรมชาติมาเปลี่ยนแปลงสภาพตามกรรมวิธีการผลิตด้วยแรงงานคน และเครื่องจักรให้เป็นสินค้าแล้วเก็บรักษาไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ต้องการ (จินตนา สุนทรธรรม, 2524)

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการของธุรกิจก็คือ การผลิต การจำหน่าย ทั้งสินค้าและบริการ ตามความต้องการของผู้บริโภค

ความหมายของธุรกิจ (Definition of Business)

ความหมายของ "ธุรกิจ" Keito และ Subellini ได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ "Introduction to Business Enterprise" ไว้ว่า "ธุรกิจหมายถึง บุคคลหรือคณะบุคคลที่ร่วมกันอันที่จะผลิต หรือจำหน่ายสินค้าหรือบริการเพื่อมุ่งหวังในกำไรและเสี่ยงต่อการขาดทุน" จากคำจำกัดความนี้ย่อมเป็นที่เข้าใจได้ว่าการประกอบการใดๆ ก็ตามจะเป็นของบุคคลคนเดียว หรือคณะบุคคลไม่ว่าจะเป็นรูปห้างหุ้นส่วน หรือบริษัท หรือนิติบุคคลอื่นใดถ้ามีวัตถุประสงค์

ในการผลิต หรือจำหน่ายเพื่อมุ่งหวังในกำไรเพื่อนำมาแบ่งปันกัน และถ้าดำเนินงานผิดพลาดก็ต้องยอมขาดทุนด้วย ถือเป็นธุรกิจทั้งสิ้น เช่น โรงงานผลิตน้ำตาล ไร่ข้าวสาลี ร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก ร้านขายอาหาร ธนาคารฯ หน่วยงานที่กล่าวมานี้ ถือเป็นธุรกิจ เพราะแต่ละหน่วยงานมุ่งหวังกำไรจากการจัดการ แต่ก็ต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานผิดพลาด คือขาดทุนด้วย

การประกอบการบางประเภท เช่น โรงเรียนของรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐหรือมูลนิธิหน่วยงานของรัฐในด้านอื่น ๆ ถึงแม้ว่าจะผลิตสินค้า หรือจำหน่ายสินค้า หรือบริการ จะถือว่าเป็นธุรกิจตามความหมายที่แท้จริงไม่ได้ เพราะไม่มีจุดมุ่งหวังในการหากำไร และไม่ต้องเสี่ยงภัยต่อการขาดทุน เพราะรัฐหรือบุคคลภายนอกให้เงินอุดหนุน ข้อพิจารณาในการตัดสินว่า การประกอบการใดจะเป็นธุรกิจหรือไม่นั้น ให้พิจารณาตามหัวข้อต่อไปนี้

1. กำไรเป็นสิ่งจูงใจ (The Profit Motive) นักธุรกิจแต่ละคนไม่ว่าจะดำเนินงานในด้านใดก็ตาม จะต้องเก็งกำไรก่อน และคิดข้อหลีกเลี่ยงต่อการขาดทุน ถ้าพิจารณาเห็นว่าจะทำกำไรไม่ได้แล้วก็ไม่ควรตัดสินใจดำเนินงานในด้านนั้น ๆ ดีกว่า ส่วนการประกอบการบางประเภทไม่มีวัตถุประสงค์ในการมุ่งหากำไร แต่มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับมนุษยธรรมโดยเฉพาะ การประกอบการดังกล่าวมุ่งที่จะให้บริการแก่สังคมส่วนรวมมากที่สุด ดังนั้นก็ไม่ถือว่าเป็นธุรกิจ เช่น มูลนิธิ สมาคม วัด องค์กรเกี่ยวกับทางศาสนา

2. กำไรและการบริหารการเงิน (Profit & the Financing of Operation) จะเห็นข้อแตกต่างได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ระหว่างธุรกิจกับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Non-profit Organization) ในด้านบริหารงานการเงิน กำไรที่เกิดจากธุรกิจขายตัวและเจริญก้าวหน้าเพราะกำไรที่เกิดจากการลงทุนจะเป็นส่วนช่วยย้่ากิจการขายตัว คือผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้กว้างขวางขึ้น เพื่อหวังผลกำไรอันเกิดจากการลงทุนเพิ่มขึ้น กำไรที่ได้มานั้นได้มาจากการดำเนินงาน สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังในกำไรก็อาจขยายงานให้กว้างขวางออกไปได้เหมือนกัน แต่เงินทุนที่นำมาลงนั้น ไม่ใช่มุ่งหวังกำไรจากทุนที่ลงเพิ่มเติม แต่เพื่อเพิ่มบริการให้กับประชาชนให้พอเพียง เงินที่ได้มาลงทุนเพิ่มเติม

อาจได้มาในรูปของงบประมาณ หรือเงินอุทิศ (Donation) เช่น มหาวิทยาลัย
ทุนมูลนิธิ โรงพยาบาล เป็นต้น

3. ธุรกิจที่ต้องพึ่งตนเอง (Business in self-supporting)
ธุรกิจต้องช่วยเหลือตนเองอยู่เสมอ อันเป็นนโยบายที่ตรงกันข้ามกับองค์กรที่ไม่
มุ่งหวังกำไร องค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร การช่วยเหลือตนเองไม่ชัดเจนมุ่งหมาย
สำคัญเพราะถือนโยบายขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกเป็นต้นว่าในรูปของ
เงินบริจาคเป็นส่วนใหญ่ ธุรกิจเมื่อขาดมืออาจขอความช่วยเหลือในด้านการกู้ยืม
จากธนาคารหรือจากบุคคลภายนอก แต่ก็เป็นที่สินที่ต้องชำระคืนภายหลัง

อย่างไรก็ต้ององค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไรก็เป็นการดำเนินงานคล้ายธุรกิจ
และมีส่วนช่วยผู้ศึกษาให้ได้รับความรู้อย่างเต็มที่ ในด้านการจัดสายงานและการ
บริหาร เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย โรงเรียนรัฐบาล ห้องสมุด หน่วยงาน
ของรัฐบาล องค์กรดังกล่าวเป็นตัวอย่งที่ดีเกี่ยวกับการดำเนินงาน ซึ่งคล้าย
กับธุรกิจ "Business-like Operation" ที่ควรศึกษา

เป้าหมายของธุรกิจ (Business Goals) (จินตนา สุนทรธรรม,
2524)

ผู้ประกอบการธุรกิจ แทบทุกประเภทมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ ต้องการให้
ได้กำไรมากที่สุด (Maximized profit) แต่การประกอบธุรกิจส่วนมากมักจะ
ประสบกับอุปสรรคนานับประการ ทั้งอุปสรรคภายในและภายนอกของธุรกิจ เช่น
ขาดเงินทุน หรือขาดแหล่งเครดิตหรือสินเชื่อ ขาดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ
ความชำนาญที่จะเข้ามาบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นอุปสรรคภายใน ส่วนอุปสรรคภายใน
นอกได้แก่การมีคู่แข่งในการประกอบธุรกิจเป็นจำนวนมากและปัญหาที่เกี่ยวข้อง
เศรษฐกิจ การเมือง จึงเป็นเหตุให้การประกอบธุรกิจไม่ได้กำไรดังที่คาดหวังไว้
แต่อุปสรรคบางประการกลับเป็นแรงกระตุ้นก่อให้เกิดการปรับปรุงในการประกอบ
ธุรกิจ และก่อให้เกิดสิ่งผลิตที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งได้ เช่น
การผลิตที่มีคู่แข่ง ผู้ผลิตจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงการผลิตของตนทั้งด้าน
ชนิดของสินค้า ประสิทธิภาพ คุณภาพ ปริมาณ และราคาถูก

ภาคเอกชน

ในระยะแรกบทบาทของภาคเอกชนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศไทย ยังไม่เด่นชัดนัก จนกระทั่งกลางปี พ.ศ. 2524 รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของภาคเอกชนที่จะเป็นตัวจักรสำคัญในการช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจร่วมกันภาครัฐบาล จึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งมีชื่อเรียกว่า คณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลและภาคเอกชน เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจหรือเรียกย่อๆ ว่า กรอ. (เสนาะ อุนากุล, 2526) โดยมีแนวความคิดที่จะเสริมสร้างบทบาทของภาคเอกชนให้สอดคล้องควบคู่กับบทบาทของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเร่งพัฒนาองค์กรภาคเอกชนให้เป็นสถาบันที่เป็นปึกแผ่น และพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐบาลและภาคเอกชน ประกอบกับการเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างจริงจังในปัจจุบัน โดยจะเห็นได้จากเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2530-2534 และฉบับที่ 7 พ.ศ. 2535-2539 ที่มุ่งเน้นการเร่งรัดการลงทุนเพื่อส่งเสริมการส่งออก และให้ความสำคัญของภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ

จะเห็นได้ว่าภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะแนวนโยบายทางเศรษฐกิจของรัฐได้ทำให้ภาคธุรกิจเอกชนขยายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของธุรกิจ ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน ดังนี้ (อดิศักดิ์ คำขันตี, 2525)

1. การพาณิชย์กรรม (Commerce)
2. การอุตสาหกรรม (Industry)
3. ธุรกิจการบริการ (Service)

1. การพาณิชย์กรรม เป็นกระบวนการธุรกิจการค้าที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคคลคือ เจ้าของกิจการและลูกค้า เช่น การธนาคาร การประกันภัย การส่งสินค้า การโฆษณาสินค้า ตลอดจนการตรวจสอบหลักฐานในการทำธุรกิจ

2. การอุตสาหกรรม เป็นกระบวนการผลิตที่ต้องอาศัยแรงงานเครื่องทุ่นแรงและเทคโนโลยี และต้องมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิด (innuovation) ที่แปลก ๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอ ธุรกิจอุตสาหกรรมประกอบด้วย

1) การผลิต ได้แก่ การผลิตรถยนต์ การผลิตเครื่องจักร การผลิตของเล่น การผลิตอาหาร การผลิตเครื่องอุปโภคบริโภค

2) การสร้าง เช่นการสร้างอาคารบ้านเรือน สร้างถนน สร้างสะพาน สร้างอุปกรณ์ใช้สอย ฯลฯ

3) การขุดค้น ได้แก่ การทำเหมืองแร่ การขุดหาน้ำมัน การขุดแร่ดีบุก

4) การบริการ (อุตสาหกรรม) การบริการอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว การบริการอุตสาหกรรมภาพยนตร์ โทรทัศน์ และรวมถึงการบริการในธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมอื่น ๆ

3. ธุรกิจบริการ เป็นธุรกิจที่ให้บริการโดยตรงแก่บุคคล เช่น การทนายความ การแพทย์ การเสริมสวย การถ่ายรูป ฯลฯ รวมแล้วธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่ให้ความสะดวกสบาย ความเป็นธรรม ความเป็นสุขภาพที่ดี การส่งเสริมบุคลิกภาพ ตลอดจนความสะดวกในการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคล

จะเห็นได้ว่า จากประเภทของธุรกิจทั้ง 3 ประเภทนั้น นับว่าส่วนใหญ่จะเป็นการประกอบกิจการในรูปของธุรกิจ ซึ่งมีบทบาทในการควบคุมเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งนับวันจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 (2530-2534) และแผนฯ 7 (2535-2539) รัฐมีนโยบายในการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนให้เข้ามาร่วมทุนและดำเนินการด้านบริการพื้นฐานของประเทศอีกด้วย

องค์กรทุกองค์กร หากมุ่งหวังที่จะให้กิจการดำเนินไปด้วยความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว สิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่งคือบุคลากรในหน่วยงาน เพราะหากองค์กรใดมีกำลังคนที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นจำนวนมาก ย่อมช่วยให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อย รวดเร็วและประหยัด ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่รอบคอบจึงพยายามสะสมกำลังคนทำงานที่มีสมรรถภาพสูงไว้ในหน่วยงาน และในขณะเดียวกันก็ลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถภาพต่ำให้เหลือน้อยที่สุด โดยเฉพาะบริษัทธุรกิจเอกชนที่ต้องมีการแข่งขันกันทางเศรษฐกิจเพื่อให้อ自己有กำไรสูงสุด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตนอยู่เสมอ เพื่อให้อ自己有รู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว มี

ประสิทธิภาพ และปลอดภัย ปัจจุบันบริษัทเอกชนโดยทั่วไปเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะจัดหน่วยงานและให้ชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านนี้แตกต่างกันออกไป

เอกชน กับการรับผิดชอบต่อสังคม

เศรษฐกิจของประเทศต้องพึ่งพาธุรกิจ ธุรกิจเจริญเติบโตก้าวหน้าจะช่วยให้เพิ่มผลผลิต ซึ่งเป็นผลให้รายได้ประชาชาติ (National Income) เพิ่มขึ้น และเป็นที่มาของรายได้ของรัฐในทางภาษีอากรเป็นการช่วยเศรษฐกิจของประเทศอีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ธุรกิจยังช่วยให้คนในประเทศมีงานทำ ธุรกิจเจริญเติบโตเท่าใดย่อมจะต้องใช้คนช่วยทำงานมากยิ่งขึ้น เป็นการขจัดปัญหาคนว่างงานของประเทศด้วย

ตอนที่ 2 นักการศึกษา กับนักเทคโนโลยีการศึกษาในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จาก Directory of Academic Programs, 1983-1984. แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้สำเร็จมาจากศาสตร์ทางการศึกษา (Education) หรือนักการศึกษา (Educator) นั้นมิได้ปฏิบัติงานเฉพาะการสอนในสถาบันการศึกษาเท่านั้น แต่พบว่านักการศึกษาได้เข้ามามีบทบาทในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยังปรากฏว่ามี นักการศึกษามากเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับศาสตร์อื่น ๆ ที่เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน/ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ดูตารางที่ 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 ประกอบ)

ตารางที่ 2.5 วุฒิการศึกษาของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับปริญญาตรี

สาขา	ร้อยละ
ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์	17.6*
ธุรกิจ/การจัดการ	16.0
สังคมวิทยา	14.7
จิตวิทยา	10.8
วิศวกรรมศาสตร์	5.5
อักษรศาสตร์/ศิลปศาสตร์	5.4
นิเทศศาสตร์/วารสารศาสตร์	4.4
บริการด้านสุขภาพ	3.2
วิทยาศาสตร์กายภาพ	2.9
วิทยาศาสตร์ชีวภาพ	2.6
อุตสาหกรรมสัมพันธ์	2.1
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ฝึกอบรม	1.9
อื่น ๆ	13.1

ตารางที่ 2.5 วุฒิการศึกษาของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับปริญญาตรี
ที่มา: แปลจาก Lee (1985) อ้างถึงใน Rothwell

ตารางที่ 2.6 วุฒิการศึกษาของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

สาขา	ร้อยละ
ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์	31.6*
ธุรกิจ/การจัดการ	18.6
จิตวิทยา	10.4
สังคมวิทยา	6.7
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ฝึกอบรม	6.1
นิเทศศาสตร์/วารสารศาสตร์	2.4
อุตสาหกรรมสัมพันธ์	2.2
บริการด้านสุขภาพ	2.2
อักษรศาสตร์/ศิลปศาสตร์	2.0
วิศวกรรมศาสตร์	1.7
อื่น ๆ	16.0

ตารางที่ 2.6: วุฒิการศึกษาของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี
ที่มา: แปลจาก Lee (1985) อ้างถึงใน Rothwell

ตารางที่ 2.7 ภูมิหลังของการฝึกอบรม: ที่มาของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตำแหน่งงานในอดีต	ร้อยละ
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	11.7
อาจารย์วิทยาลัย/มหาวิทยาลัย	7.8*
อาจารย์โรงเรียนมัธยม/ประถม	9.5*
ผู้จัดการหลัก	10.4
ผู้จัดการทั่วไป	7.2
การขาย	7.2
สายสนับสนุนหลัก	6.3
สายสนับสนุนรอง	3.5
ผู้ชำนาญในวิชาชีพ (วิทย์, เครื่องยนต์, การถ่ายรูป)	11.2
ในวิชาชีพอื่น ๆ	10.5
นักศึกษา	3.4
อื่น ๆ	11.3

ตารางที่ 2.7: ภูมิหลังของนักฝึกอบรม: ที่มาของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: แปลจาก Lee (1985) อ้างถึงใน Rothwell

ตารางที่ 2.8 ตำแหน่งปัจจุบันของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะงานในอดีต	ผู้จัดการด้านฝึกอบรม /พัฒนาทรัพยากรฯ	ผู้ชำนาญการด้าน ฝึกอบรม/พัฒนา ทรัพยากรฯ	อื่นๆ (ไม่เกี่ยวกับงาน อบรม/การพัฒนาทรัพยากร เช่นผู้จัดการ ที่ปรึกษา บุคคล เป็นต้น)
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	9.9	2.8	22.9
อาจารย์วิทยาลัย/มหาวิทยาลัย	8.2	7.2	7.5*
อาจารย์โรงเรียน	11.3	9.7	5.2*
ผู้จัดการหลัก	10.2	11.2	11.8
ผู้จัดการทั่วไป	7.2	6.2	9.2
การขาย	8.0	5.2	5.6
สายสนับสนุนหลัก	6.2	9.2	3.3
สายสนับสนุนรอง	3.1	3.6	3.3
ผู้ชำนาญการวิชาชีพ	12.3	14.0	7.5
ในวิชาชีพอื่น ๆ	9.7	16.5	8.8
นักศึกษา	2.5	5.6	4.2
อื่น ๆ	11.9	8.7	10.9

ตารางที่ 2.8: ตำแหน่งปัจจุบันของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: แปลจาก Lee (1985) อ้างถึงใน Rothwell

อาจกล่าวได้ว่าสาเหตุที่นักการศึกษา (Educator) มีบทบาทมากเป็นอันดับ 1 ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เนื่องจากหัวใจของศาสตร์ด้านการศึกษา ก็คือ หลักสูตรและการสอน จึงเป็นข้อได้เปรียบที่นักการศึกษา

สามารถใช้ความรู้ ทักษะความสามารถของตนเพื่อผลักดันงานด้านการพัฒนาคน โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ ในอันที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับได้ ทั้งพฤติกรรม ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ

สาขาเทคโนโลยีการศึกษา เป็นสาขาหนึ่งทางสายการศึกษา (Education) ดังนั้นผู้ที่ศึกษาและสำเร็จจากสาขานี้จึงเป็นทั้งนักเทคโนโลยีการศึกษา (Educational Technologist) และนักการศึกษา (Educator) อันส่งผลให้บุคคลผู้นี้มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติ ทั้งการเป็นนักการศึกษา และนักเทคโนโลยีการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นเมื่อนักเทคโนโลยีการศึกษาเข้ามารับผิดชอบงาน และปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้นักเทคโนโลยีการศึกษาได้นำ ความรู้ความสามารถทั้งของนักการศึกษาและนักเทคโนโลยีการศึกษามาใช้และประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์สูงสุดต่องาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้หนึ่งอีกด้วย

ตอนที่ 3 ความหมายของสมรรถภาพ สมรรถภาพครู และสมรรถภาพของ นักเทคโนโลยีการศึกษา

คำว่า "สมรรถภาพ" (Competency) ได้มีผู้ให้ความหมาย และคำอธิบายไว้ดังนี้

กู๊ด (Good, 1971) ให้ความหมายของสมรรถภาพว่า หมายถึง ทักษะ (Skill) มรณทัศน์ (Concept) และทัศนคติ (Attitude) ที่จะต้องมีในการทำงานทุกประเภท และสามารถนำเอาหลักการ เทคนิควิธีการไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง

กมล สุตประเสริฐ และคณะ (2525) ให้ความหมายของสมรรถภาพว่า หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และอุปนิสัย หรือบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความสามารถในการทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาได้

สุดใจ เหล่าสุนทร (2525) ให้ความหมายของสมรรถภาพว่า หมายถึง ความสามารถที่จะทำอะไรได้ตามที่ต้องการของแต่ละบุคคล สมรรถภาพนี้อาจเป็นของที่แต่ละบุคคลมีอยู่ หรืออาจเป็นสิ่งที่ตนชวนขวายหามาเพิ่มเติมให้มีมากขึ้นในตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะได้อะไรมาจากการศึกษาทั้งทางตรง และทางอ้อม

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าสมรรถภาพ เป็นคุณสมบัติด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ของบุคคลที่เป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ สมรรถภาพของบุคคลเป็นสิ่งที่เราสังเกตเห็นได้ เนื่องจากบุคคลที่มีสมรรถภาพนั้น จะต้องแสดงออกมาถึงความสามารถทางพฤติกรรมนั่นเอง จึงพอสรุปความหมายของสมรรถภาพได้ว่า หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ เขาวนปัญญาและ ทักษะ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่รับผิดชอบ

ความหมายของสมรรถภาพครู

เนื่องจากนักเทคโนโลยีการศึกษา เป็นผู้สำเร็จมาทางการศึกษา (Education) จึงเป็นนักการศึกษา (Educator) เป็นครูผู้สอนในสถาบันการศึกษา เป็นวิทยากรฝึกอบรมทั้งในสถาบันการศึกษา และนอกสถาบันการศึกษา ดังนั้นสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่ครู จึงเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษา จึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพ ครู ดังนี้

สารัชช บัวศรี (2515) กล่าวว่า "สมรรถภาพของครู หมายถึง ความสามารถในการทำการสอนได้เป็นอย่างดี สามารถ อบรม แนะนำ การปกครอง และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างโรงเรียน และชุมชน สามารถเป็นครูชั้นอาชีพ มีน้ำใจที่จะอบรมศิษย์อย่างเต็มที่ที่มีน้ำใจที่จะบังคับ และฝึกตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของศิษย์ มีน้ำใจ วางตนให้สมเกียรติครู"

สวัสดิ์ ประทุมราช และคณะ (2523) ให้ความหมายของ "สมรรถภาพครูประถมศึกษาที่วิเคราะห์ได้จากหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521" ว่า หมายถึงความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติ ที่ครูประถมศึกษาพึงมี เพื่อดำเนิน

การสอนให้นักเรียน บรรลุจุดหมายของหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สมรรถภาพครู หมายถึง ความสามารถในการ
นำความรู้ ทักษะ เชาวน์ปัญญา และทัศนคติไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานใน
หน้าที่ครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมา โดยความหมายของสมรรถภาพ สมรรถภาพครู ผู้วิจัย
จึงขอสรุป สมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษาว่า หมายถึง ความสามารถในการ
นำความรู้ ทักษะ เชาวน์ปัญญา และทัศนคติไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
ตามภาระหน้าที่รับผิดชอบ

ตอนที่ 4 บทบาทหน้าที่ของนักเทคโนโลยีการศึกษา

ความรู้ด้านเทคโนโลยีมีการพัฒนาจนก้าวขึ้นอย่างรวดเร็ว และได้ถูก
นำมาใช้ประโยชน์ในวงการต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย เทคโนโลยีเป็นการนำเอา
แนวความคิด หลักการ เทคนิค ความรู้ ระเบียบวิธี กระบวนการตลอดจนผลผลิต
ทางวิทยาศาสตร์ทั้งในด้านสิ่งประดิษฐ์และวิธีการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในระบบงาน
เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดีขึ้น และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลของงานนั้นให้มากยิ่งขึ้นด้วย (กิดานันท์ มลิทอง, 2531)

การทำงานโดยใช้เทคโนโลยีนั้น เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบโดย
การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ในการทำงานให้ดีขึ้นและมากยิ่งขึ้น เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน
ในส่วนต่าง ๆ ของวงการศึกษาก็จะเรียกว่า "เทคโนโลยีการศึกษา" (กิดานันท์
มลิทอง, 2531) แต่ถ้าใช้ในวงการฝึกอบรม จะเรียกว่า "เทคโนโลยีการฝึก
อบรม" (ลักษณา หมื่นจักร์, 2528)

งานทางเทคโนโลยีการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นในการ
ประยุกต์เอาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคล วิชาการ ความคิด เครื่องมือ อุปกรณ์
รวมทั้งการจัดการ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาทางการศึกษาในทุกระดับให้บรรลุวัตถุประสงค์ นักเทคโนโลยีการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญที่เป็นแกนนำเอาความรู้ความคิด

และประสบการณ์มาใช้ในการออกแบบวิเคราะห์หรือจัดระบบการเรียนการสอน ทำให้เป็นไปตามหลักของการเรียนรู้และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในสภาพของสังคมปัจจุบัน เทคโนโลยีต่างๆ มีความเจริญก้าวหน้าไปมาก นักเทคโนโลยีการศึกษามีส่วนช่วยนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้และประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการเรียนการสอนได้และยังสามารถผลิตสื่อการสอน ออกแบบ เลือกใช้ให้คำปรึกษาให้บริการ และทำการวิจัยเกี่ยวกับสื่อการสอนให้มีการพัฒนาอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง นอกจากวงการศึกษานักเทคโนโลยีการศึกษาได้แสดงบทบาทไว้มากมายแล้ว นักเทคโนโลยีการศึกษายังก้าวเข้าไปทำงานในหน่วยงานภาคเอกชนอีกด้วย อดยส่วนใหญ่อยู่ในฐานะของผู้ให้ความรู้ และการฝึกอบรม (บุญเลิศ ศาสรี, "นักเทคโนโลยีการศึกษาที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน" สรุปผลการสัมมนาเรื่อง แนวโน้มหลักสูตรวิชาเทคโนโลยีการศึกษา และความต้องการของหน่วยงาน, นิสิตปริญญาโท วัสดุศาสตร์ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524)

เทคโนโลยีการศึกษา (Educational Technology) เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิธีระบบ (System Approach) และแนวทางในการออกแบบ วางแผน ดำเนินการ และประเมินผลกระบวนการทางการศึกษาทั้งหมด ภายใต้จุดมุ่งหมายเฉพาะ และการใช้แหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นสิ่งของ วัสดุ และทรัพยากรมนุษย์รวมกัน เพื่อผลทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

นักเทคโนโลยีการศึกษา (Educational Technologist) เป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้ระบบการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากนักเทคโนโลยีการศึกษาเปรียบเสมือนผู้ออกแบบการสอน (Instructional Designer) มีบทบาทในการนำเอาวิธีระบบมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบวางแผน ดำเนินการ และประเมินผล กระบวนการทางการศึกษาทั้งหมด แต่บุคลากรด้านเทคโนโลยีการศึกษาในปัจจุบัน ไม่ได้ทำงานในสถาบันการศึกษาเท่านั้น บางคนทำงานส่วนตัว เช่นการผลิตสื่อ หรืออุปกรณ์การเรียนการสอน บางคนทำงานในรัฐวิสาหกิจ และเอกชน ส่วนมากจะอยู่ในฐานะผู้ให้ความรู้ และการฝึกอบรม (ดังได้กล่าวมาแล้วในตารางที่ 2.5, 2.6, 2.7 และ 2.8)

เป็นที่น่าสังเกตว่าถึงแม้การศึกษา (Education) และการฝึกอบรม (Training) จะมีความแตกต่างกันบางประการทั้งในวิธีการและจุดมุ่งหมาย

แต่เมื่อพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้วจะพบว่าส่วนที่สัมพันธ์กันอย่างมากนั้นคือ ทั้งการศึกษา และการฝึกอบรม ต่างหมายถึง การจัดกระบวนการให้บังเกิดผลต่อการเรียนรู้ ("การศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบ" มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชา 26301, หน่วยที่ 1-8, 2532 ศิริพันธ์ มณีรัตน์, 2524. มนูญ วงศ์นารี, 2524.)

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การกระทำซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ได้รับความชำนาญเพิ่มขึ้น หรือมีความรู้เพิ่มขึ้นและมีความสามารถมากยิ่งขึ้นซึ่ง เป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมอย่างถาวร (ธงชัย สันติวงษ์, 2522)

ทั้งการศึกษาและการฝึกอบรมที่จัดขึ้นก็เพื่อต้องการให้บุคคล/ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ (Learning) และปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดหรือเป็นตัวชี้ให้เรา ทราบว่ามีการเรียนรู้เกิดขึ้นนั้นก็คือ ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง ในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติในทางที่ดีกว่าเดิม (มนูญ วงศ์นารี, 2520 อุดม เขยทิววงศ์, 2529) ถ้าจะให้บุคคล/ผู้เรียน สามารถเรียนรู้และเข้าใจอย่างรวดเร็วชัดเจน เกิดจินตนาการเปลี่ยนแปลงท่าที และเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก็ต้องใช้ อุปกรณ์บางอย่างเข้าช่วย อุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษาและอบรมนั้นได้แก่สื่อทัศนูปกรณ์ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากที่จะช่วยให้การสื่อความหมายระหว่างผู้เรียน/บุคคล กับ วิทยากรหรือผู้สอน มีความเข้าใจตรงกันโดยง่าย ช่วยเน้นและดึงดูดความสนใจ ตลอดจนประหยัดเวลาอีกด้วย

จากที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า การที่จะบรรลุเป้าหมายของการ ศึกษาและการฝึกอบรม หรือในลักษณะของการพัฒนารูปแบบใด ๆ ก็ตามต้องอาศัย การเรียนรู้ที่มีหลักการ และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้มากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับกิจกรรม การถ่ายทอดความรู้ ซึ่งในกิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้ที่มีความ เชี่ยวชาญในการเรียนรู้ (Learning Specialist) ว่าควรจัดกิจกรรมที่ เหมาะสมได้อย่างไร ดังนั้นบทบาทของเทคโนโลยีการศึกษาคือ ช่วยให้ผู้เรียน เกิดความเข้าใจได้รวดเร็ว สะดวกและเป็นไปอย่างมีระบบ (ปรีชญา ศรีศิลป์, 2531) โดยมีนักเทคโนโลยีการศึกษาเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การศึกษา และการฝึกอบรมก้าวหน้าต่อไปอย่างมีจุดมุ่งหมาย

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับ บทบาท และ สมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษา
ในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อนักเทคโนโลยีการศึกษาเข้าไปปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เท่ากับนักเทคโนโลยีการศึกษาอยู่ในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้หนึ่ง ดังนั้นนักเทคโนโลยีการศึกษาจึงควรมี บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และ สมรรถภาพ เป็นไปในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย จึงขอแนะนำบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสมรรถภาพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแหล่ง ความรู้ต่าง ๆ และจากผู้รู้ เสนอแนะไว้ดังนี้

ในหนังสือ "The HRD Practitioner" ซึ่งเขียนโดย Goad (1983) ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 10 บทบาทดังนี้

1. บทบาทในการเป็นนักสื่อสาร (Communicator)
2. บทบาทในการเป็นนักเขียน (Writer)
3. บทบาทในการเป็นนักวิเคราะห์, นักประเมินผล (Analyst/ Evaluator)
4. บทบาทในการเป็นนักจิตวิทยา (Psychologist)
5. บทบาทในการเป็นนักมานุษยวิทยา (Anthropologist)
6. บทบาทในการเป็นผู้ใช้คอมพิวเตอร์ (Computer User)
7. บทบาทในการเป็นผู้นำ/ผู้จูงใจ (Leader/ Motivator)
8. บทบาทในการเป็นนักจัดการ (Manager)
9. บทบาทในการเป็นนักการตลาด (Marketer)
10. บทบาทในการวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial analyst)

จากการศึกษาของ The American Society for Training and Development (ASTD) (1983) พบข้อสรุปเกี่ยวกับ บทบาท 15 บทบาท ที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา (บทบาททั้ง 15 บทบาทนี้ถือว่าเป็นบทบาทย่อย จากบทบาทหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นนักประเมินผล (Evaluator)

2. บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม (Group facilitator)
3. บทบาทในการเป็นที่ปรึกษาการพัฒนาบุคคล (Individual Development counselor)
4. บทบาทในการเป็นผู้เขียนแผนการสอน (Instructional writer)
5. บทบาทในการเป็นผู้สอน (Instructor)
6. บทบาทในการเป็นผู้จัดการฝึกอบรม และพัฒนา (Manager of training and Development)
7. บทบาทในการเป็นนักการตลาด (Marketer)
8. บทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ (Media specialist)
9. บทบาทในการเป็นผู้วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analyst)
10. บทบาทในการเป็นผู้บริหารโครงการ (Program administrator)
11. บทบาทในการเป็นนักออกแบบโครงการ (Program Designer)
12. บทบาทในการเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist)
13. บทบาทในการเป็นนักวิเคราะห์งาน (Task analyst)
14. บทบาทในการเป็นนักทฤษฎี (Theoretician)
15. บทบาทในการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ (Transfer)

จากผลการศึกษานี้ ยังสามารถแบ่งสมรรถภาพของนักฝึกอบรมและพัฒนาออกมาได้เป็น 31 สมรรถภาพดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Adult learning understanding)
2. ทักษะในงานโสตทัศนวัสดุ และโสตทัศนอุปกรณ์ (A/V skill)
3. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ (Career development knowledge)
4. ทักษะในการระบุสมรรถภาพ (Competency identification skill)

5. ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Competence)
6. ทักษะการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร (Cost-benefit analysis skill)
7. ทักษะในการให้คำปรึกษา (Counseling skill)
8. ทักษะในการลดปริมาณของข้อมูล (Data reduction skill)
9. ความชำนาญในการจัดสรรแต่งตั้ง (Delegation skill)
10. ทักษะในการอำนวยความสะดวก (Facilities skill)
11. ทักษะการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback skill)
12. ความชำนาญในการคาดการณ์อนาคต (Futuring skill)
13. ความชำนาญในกระบวนการกลุ่ม (Group process skill)
14. ความเข้าใจหน่วยงาน/ องค์กร (Industry understanding)
15. ความสามารถทางสติปัญญา/ไหวพริบ (Intellectual versatility)
16. ความชำนาญด้านการจัดรวบรวมข้อมูล (Library skills)
17. ทักษะในการสร้างรูปแบบ (Model building skill)
18. ทักษะในการเจรจาตกลง (Negotiation skill)
19. ทักษะในการจัดเตรียมวัตถุประสงค์ (Objectives preparation skill)
20. ความเข้าใจพฤติกรรมขององค์กร (Organization behavior understanding)
21. ความเข้าใจองค์กร/ หน่วยงาน (Organization understanding)
22. ความชำนาญในการสังเกตการปฏิบัติงาน (Performance observation skills)
23. ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากรและการพัฒนาบุคคล (Personnel /HR field understanding)
24. ความชำนาญในการสาธิต (Presentation skills)
25. ความชำนาญในการตั้งคำถาม (Questioning skill)



26. ความชำนาญในการจัดเก็บ/ บันทึกข้อมูล (Records management skill)
27. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Relationship versatility)
28. ความชำนาญในการทำวิจัย (Research skills)
29. ความเข้าใจในสาขาวิชาการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development field understanding)
30. ความเข้าใจเทคนิคของการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development techniques understanding)
31. ความชำนาญในการเขียน (Writing skills)
- สมาชิกชุดพิเศษของ National Society for Performance and Instruction (NSPI) และ Association for Educational Communications and Technology (AECT) (อ้างถึงใน อร์จรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2531) ได้ใช้เวลาถึง 4 ปี ร่วมกันเขียนรูปแบบของขั้นตอน ที่นักพัฒนาการสอนหรือนักฝึกอบรมจะต้องทำในการพัฒนาการสอนหรือการฝึกอบรมเรียกรูปแบบนี้ว่า ความสามารถที่จำเป็นของนักฝึกอบรม

ความสามารถที่จำเป็นของนักฝึกอบรม

รายละเอียดขั้นตอนนี้ NSPI และ AECT จะใช้เป็นแนวทาง ในการสร้างเครื่องมือทดสอบความสามารถของนักพัฒนาการสอนหรือนักฝึกอบรมที่สนใจอยากทดสอบตนเอง โดยผู้ที่ผ่านการทดสอบก็จะได้ประกาศนียบัตรรับรองจากสมาคม ทั้งนี้ผู้เข้าทดสอบต้องสามารถที่จะปฏิบัติใน 16 ขั้นตอน ของกระบวนการฝึกอบรมดังนี้คือ

1. กำหนดโครงการฝึกอบรมที่เหมาะสม
 - 1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่สามารถช่วยในการตัดสินใจว่าจำเป็นต้องมีโครงการฝึกอบรม
 - 1.2 แยกแยะสถานการณ์ที่จะเป็นเครื่องชี้ว่า จำเป็นต้องแก้ปัญหาด้วยการมีโครงการ (อาจพบว่าสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยการพัฒนาองค์กร

การปรับปรุงของเดิม เป็นต้น)

1.3 พิจารณาเลือกโครงการที่เหมาะสม และให้เหตุผลประกอบ
การตัดสินใจ

2. ประเมินความต้องการ

2.1 วางแผนการประเมินความต้องการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย กำหนดวิธีขั้นตอนการดำเนินงาน และเครื่องมือที่จะใช้ประเมินความต้องการ

2.2 ลงมือปฏิบัติแล้ววิเคราะห์ผลเพื่อเสนอแนะสิ่งที่จำเป็นต้องทำ

2.3 พิจารณาความเหมาะสม ความสมบูรณ์และความถูกต้องของการประเมินความต้องการ ตลอดจนผลที่ได้

3. วิเคราะห์ลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม

3.1 แยกความแตกต่างระหว่างวิธีการวิเคราะห์ (ก) ความรู้ที่ต้องมีก่อนเรียน (Prerequisite) (ข) ชั้นความรู้ที่ควรเริ่มต้นสอน (Entry skills) และ (ค) ความถนัด

3.2 กำหนดลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม และกำหนดวิธีการที่จะได้มา ซึ่งลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เข้ารับการอบรม

3.3 วางแผนการสำรวจลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมแล้วลงมือปฏิบัติ

3.4 พิจารณาความเหมาะสมของผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนพิจารณาว่าได้ครอบคลุม ลักษณะตามที่กำหนดอย่างครบถ้วน

4. วิเคราะห์โครงสร้างของลักษณะงาน (Jobs, Tasks) หรือเนื้อหาวิชาที่จะฝึกอบรม

4.1 เลือกและใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เหมาะสม กับโครงสร้างของงานหรือเนื้อหาวิชา

4.2 ำให้เหตุผลในการเลือกวิธีวิเคราะห์

5. เขียนวัตถุประสงค์

5.1 แยกความแตกต่างระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายขององค์กร กิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรม กิจกรรมของผู้ฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ที่เขียนแบบอื่น ๆ

- 5.2 เขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- 5.3 พิจารณาความถูกต้องและเหมาะสมของวัตถุประสงค์ที่เขียน
6. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการฝึกอบรม
 - 6.1 วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการฝึกอบรม และกำหนดแหล่งที่จะเอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรม พร้อมทั้งอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
 - 6.2 พิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการฝึกอบรม
7. จัดลำดับผลการเรียนรู้
 - 7.1 เลือกวิธีจัดลำดับผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ลงมือปฏิบัติแล้วให้เหตุผลในการเลือก
 - 7.2 พิจารณาความแม่นยำสมบูรณ์ และเหมาะสมของการจัดลำดับ
8. กำหนดวิธีการฝึกอบรม
 - 8.1 เลือกวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสิ่งแวดล้อมทางการฝึกอบรมและผลที่ต้องการและสามารถให้เหตุผลในการเลือกได้
 - 8.2 พิจารณาความเหมาะสมของการเลือกใช้วิธีการนั้น
9. จัดลำดับกิจกรรมการฝึกอบรม
 - 9.1 จัดลำดับกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรมได้เหมาะสมกับสัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนาและให้เหตุผลในการจัดลำดับได้
 - 9.2 พิจารณาความเหมาะสมและสมบูรณ์ของการจัดลำดับกิจกรรม
10. กำหนดสื่อการฝึกอบรม
 - 10.1 กำหนดสื่อการฝึกอบรมที่ต้องใช้ให้เหมาะสมกับเทคนิคการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์
 - 10.2 ประเมินผลแหล่งบริการสอนที่มีอยู่ โดยพิจารณาความเหมาะสมในการที่จะขอบริการ
 - 10.3 ปรับปรุงแก้ไขสื่อการฝึกอบรมที่มีอยู่
 - 10.4 เตรียมรายละเอียดของสื่อการฝึกอบรมที่ต้องการผลิต เช่น เขียนบท ทาแผนภาพร่าง (Storyboard) เขียนแผนการฝึกอบรม

11. ประเมินผลการฝึกอบรม

- 11.1 วางแผนและทำการประเมินผลระหว่างดำเนินการ
- 11.2 กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล (แบบสอบถาม สัมภาษณ์ ทดสอบ สังเกตการณ์ ฯลฯ)
- 11.3 แจกแจงรายละเอียด สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขโดยศึกษาจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล
- 11.4 พิจารณาความเหมาะสม สมบูรณ์ ของการประเมินผลวิธีการเก็บข้อมูลและสิ่งที่จะต้องปรับปรุง

12. เขียนโครงการฝึกอบรม

- 12.1 กำหนดรายละเอียดของโครงการฝึกอบรม และสามารถให้เหตุผลที่ดี

- 12.2 พิจารณาความเหมาะสม สมบูรณ์ของโครงการ

13. พิจารณารายละเอียดอื่น ๆ ของโครงการ

- 13.1 วางแผนและศึกษารายละเอียดการดำเนินงานของโครงการ (เช่น ในเรื่องของเวลา ค่าใช้จ่าย บุคลากร เป็นต้น) ว่าเหมาะสมเพียงใดกับลักษณะของโครงการ

- 13.2 พิจารณาความเหมาะสมของโครงการ

14. สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

- ทั้งการพูด อ่าน และเขียน

15. มีทักษะความสัมพันธ์ต่อบุคคลอื่น (Interpersonal) กลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) และการให้คำปรึกษา (Consulting)

- 15.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่นทั้งที่เป็นกลุ่มและรายบุคคล โดยสามารถให้เหตุผลในการแสดงออกซึ่งความสัมพันธ์นั้น
- 15.2 จัดกลุ่มสัมพันธ์ได้ โดยสามารถให้เหตุผลในการจัด
- 15.3 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มได้ โดยสามารถให้เหตุผลในการให้คำปรึกษานั้น
- 15.4 พิจารณาความเหมาะสม ของการแสดงความสัมพันธ์การจัดกลุ่มสัมพันธ์ และการให้คำปรึกษา

16. สนับสนุนส่งเสริมการใช้กระบวนการฝึกอบรม

เลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมการใช้กระบวนการฝึกอบรมในสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยสามารถให้เหตุผลในการเลือกวิธีการนั้น ๆ

Patricia A Meagan ได้รวบรวมสมรรถภาพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมด 35 สมรรถภาพ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มวิชาการ (Technical) ประกอบด้วยสมรรถภาพต่อไปนี้

- 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
(Adult Learning Understanding)
- 2) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีและเทคนิคการพัฒนาอาชีพ
(Career Dev. Theories & Techs. Understanding)
- 3) ทักษะในการระบุสมรรถภาพ (Competency Identification Skill)
- 4) ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Competence)
- 5) ทักษะในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ไว้เพื่องานสารสนเทศ
(Electronic Systems Skill)
- 6) ทักษะในการอำนวยความสะดวก (Facilities Skill)
- 7) ทักษะในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Preparation Skill)
- 8) ทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน (Performance Observation Skill)
- 9) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาวิชา (Subject Matter Understanding)
- 10) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคและทฤษฎีการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Dev.theories & Techs. Understanding)
- 11) ทักษะในการทาวิจัย (Research Skill)

2. กลุ่มธุรกิจ (Business) ประกอบด้วยสมรรถภาพต่อไปนี้

- 12) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ (Business Understanding)
- 13) ทักษะการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร (Cost-Benefit Analysis Skill)
- 14) ทักษะในการจัดสรรตำแหน่งและมอบหมายงาน (Delegation Skill)
- 15) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแวดวงธุรกิจ (Industry Understanding)
- 16) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior Understanding)
- 17) ความรู้ความเข้าใจเทคนิคและทฤษฎีการพัฒนาองค์กร (Organization Dev. Theories & Techs. Understanding)
- 18) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร (Organization Understanding)
- 19) ทักษะในการจัดการโครงการ (Project Management Skill)
- 20) ทักษะในการจัดเก็บและบันทึกข้อมูล (Records Management Skill)

3. กลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ประกอบด้วยสมรรถภาพต่อไปนี้

- 21) ทักษะในการสอนงาน การเสนอแนะ (coaching Skill)
- 22) ทักษะในการให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (Feedback Skill)
- 23) ทักษะในการใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process Skill)
- 24) ทักษะในการเจรจาตกลง (Negotiation Skill)

- 25) ทักษะในการนำเสนอข้อมูล / เรื่องราว (Presentation Skill)
- 26) ทักษะในการตั้งคำถาม (Questioning Skill)
- 27) ทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Relationship Building Skill)
- 28) ทักษะในการเขียน (Writing Skill)
4. กลุ่มเชาวน์ปัญญา/และไหวพริบ (Intellectual) ประกอบด้วยสมรรถภาพต่อไปนี้
- 29) การสรุปสาระข้อมูล (Data Reduction Skill)
- 30) การสืบค้นสารสนเทศ (Information Search Skill)
- 31) ด้านสติปัญญาและไหวพริบ (Intellectual Versatillity)
- 32) การสร้างรูปแบบ/แบบอย่าง (Model Building Skill)
- 33) การเป็นคนช่างสังเกต (Observing Skill)
- 34) การเป็นคนที่รู้ (Self-Knowledge)
- 35) การมองการณ์ไกล (Visioning Skill)

จากที่กล่าวมาในเรื่องของบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักฝึกอบรมและพัฒนา สมรรถภาพของนักฝึกอบรมและพัฒนา ความสามารถที่จำเป็นของนักฝึกอบรมและพัฒนา และสมรรถภาพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พอสรุปให้เป็นสมรรถภาพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ uly แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านเชาวน์ปัญญาและด้านทัศนคติ ได้ดังต่อไปนี้

1. สมรรถภาพด้านความรู้ ประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 10 ข้อ ดังนี้
 - 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี และเทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง รู้หลักการ เทคนิควิธีการ แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา

2) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานบุคคล หมายถึง เข้าใจ ประเด็นและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล เช่น การสรรหาและคัดเลือก พนักงานค่าจ้างและเงินเดือน แรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

3) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หมายถึง รู้วิธีการให้ความรู้ วิธีการสอนทักษะ วิธีเปลี่ยนทัศนคติ สำหรับผู้ที่อยู่ใน วัยผู้ใหญ่

4) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ หมายถึง รู้ แนวคิด และวิธีพัฒนาการทำงานในสายงานของพนักงานระดับต่าง ๆ ให้มีความ ก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น

5) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาวิชา หมายถึง เข้าใจ เนื้อหาสาระของเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี

6) ความรู้ความเข้าใจด้านธุรกิจ หมายถึง รู้ปัจจัยการประกอบ ธุรกิจ ประเภทของธุรกิจ และวิธีดำเนินธุรกิจ

7) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแวดวงธุรกิจ หมายถึง รู้แนว คิดด้านการตลาด ลักษณะของกลุ่มแข่งขัน และกระบวนการผลิต

8) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร หมายถึง มอง องค์กรว่าเป็นระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มและ องค์กร อันเป็นผลต่อการศึกษาองค์กรประกอบ และตัวแปรต่าง ๆ เพื่อวางแผน ควบคุมเหตุการณ์/สถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

9) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี และเทคนิคการพัฒนา องค์กร หมายถึง รู้แนวคิด วิธีปฏิบัติและวางแผนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ เหมาะสมขององค์กรประกอบต่าง ๆ อันได้แก่ บุคลากร งาน โครงสร้าง และ เทคโนโลยี

10) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร หมายถึง รู้โครงสร้าง เป้าหมาย ระบบงาน ฐานะทางการเงิน

2. สมรรถภาพด้านทักษะ ประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 21 ข้อดังนี้

1) ทักษะในการระบุสมรรถภาพ หมายถึง สามารถระบุความ รู้ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งบทบาทที่จำเป็น สำหรับงานในตำแหน่งต่าง ๆ

- 2) ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์
- 3) ทักษะการใช้ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้เพื่องานสารสนเทศ หมายถึง สามารถใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ช่วยในการสื่อสาร เช่น เครื่องโทรสาร เครื่องโทรพิมพ์ ระบบ on line จากคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- 4) ทักษะเกี่ยวกับวัสดุทัศนวัสดุ/ วัสดุทัศนอุปกรณ์ หมายถึง สามารถเลือกใช้ ผลิต บริการและให้คำปรึกษา ออกแบบ และพัฒนาสื่อต่าง ๆ ได้
- 5) ทักษะในการอำนวยความสะดวก หมายถึง สามารถวางแผนและประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) ทักษะในการกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง สามารถเขียนวัตถุประสงค์ที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจน
- 7) ทักษะ การสังเกตพฤติกรรมการทำงาน หมายถึง สามารถติดตาม และอธิบายพฤติกรรมแห่งผลจากการทำงาน
- 8) ทักษะในการวิจัย หมายถึง สามารถเลือก พัฒนา และใช้ระเบียบวิธีวิจัย สถิติ และเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อแสวงหาข้อความรู้
- 9) ทักษะในการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร หมายถึง สามารถเสนอทางเลือกโดยพิจารณาจากข้อได้เปรียบ และเสียเปรียบทางด้านการเงิน จิตวิทยา และยุทธศาสตร์
- 10) ทักษะในการจัดสรรตำแหน่ง และมอบหมายงาน หมายถึง สามารถมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลได้อย่างเหมาะสม
- 11) ทักษะในการจัดการโครงการ หมายถึง สามารถจัดดำเนินงานตามเป้าหมาย และแผนที่กำหนดไว้
- 12) ทักษะในการจัดเก็บและบันทึกข้อมูล หมายถึง สามารถจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และเรียกใช้ได้โดยง่าย
- 13) ทักษะการสอนงาน/การสอนแนะ หมายถึง สามารถแนะนำวิธี และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นผู้ช่วยในการวางแผน ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานทุกระยะอย่างใกล้ชิด

14) ทักษะในการให้ข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง สามารถแสดงความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน โดยสื่อสารออกมาให้เป็นที่เข้าใจ

15) ทักษะในการใช้กระบวนการกลุ่ม หมายถึง สามารถโน้มน้าว ใ้มนำ ให้ก่อเกิดลักษณะนิสัย การทำงานร่วมกันแบบกลุ่ม/ทีมงาน ตลอดจนเห็นคุณค่าของการร่วมวางแผน ร่วมแรงร่วมใจ เพื่อแก้ปัญหาส่วนรวม

16) ทักษะในการเจรจาตกลง หมายถึง สามารถเจรจาตกลงโดยใช้หลักการประนีประนอม เพื่อให้ได้ประโยชน์หรือข้อยุติ ด้วยกันทั้งสองฝ่าย

17) ทักษะในการนำเสนอข้อมูล/เรื่องราว หมายถึง สามารถแสดงข้อมูล เสนอเรื่องราวต่าง ๆ แก่บุคคล กลุ่มบุคคล ตามวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแต่ละครั้ง

18) ทักษะในการตั้งคำถาม หมายถึง สามารถตั้งคำถามต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการกระตุ้นการเรียนรู้ ของบุคคลและกลุ่มบุคคลได้ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งคำถาม เพื่อสัมภาษณ์ สร้างแบบสอบถาม หรือแบบทดสอบ

19) ทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สามารถสร้างบรรยากาศ จัดหากิจกรรมที่เอื้ออำนวยให้ บุคคล กลุ่มบุคคล ได้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

20) ทักษะในการเขียน หมายถึง สามารถเขียนข้อความ/เรื่องราว ได้เหมาะสมและถูกต้องตามหลักการเขียน เขียนเชิงสร้างสรรค์ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

21) ทักษะในการให้คำปรึกษา หมายถึง สามารถช่วยให้บุคคลที่เข้ามารับคำปรึกษา ตระหนัก และรู้ความต้องการ คุณค่า ปัญหา รวมทั้งจุดมุ่งหมาย และทางเลือกในการดำเนินชีวิตของตนเอง

3. สมรรถภาพด้านเชาวน์ปัญญา ประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1) การสรุปสาระข้อมูล หมายถึง สามารถคัดสรร สังเคราะห์ และสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ของข้อมูลต่าง ๆ

2) การสืบค้นสารสนเทศ หมายถึง สามารถรวบรวมข้อมูลจากสิ่งพิมพ์และแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนสามารถสืบค้นสารสนเทศจากแหล่งอ้างอิงและแหล่งข้อมูลที่ทันสมัยได้

3) ด้านสติปัญญาและไหวพริบ หมายถึง สามารถคิดอย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์โดยปราศจากอคติส่วนตัวและอิทธิพลของผู้อื่น ส่งผลไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การสร้างรูปแบบ/แบบอย่าง หมายถึง สามารถพัฒนาทฤษฎีและสร้างกรอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวคิดและวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติจริง

5) การเป็นคนช่างสังเกต หมายถึง สามารถพิจารณาไตร่ตรองเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งด้านดีและด้านร้าย เพื่อนำมาเป็นแง่คิดในการปฏิบัติตน-ปฏิบัติงาน

6) การเป็นคนใฝ่รู้ หมายถึง มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

7) การมองการณ์ไกล หมายถึง สามารถประมวลเรื่องราวต่างๆ แล้วสรุปถึงแนวโน้ม ความน่าจะเป็นในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีเหตุผล

4. ทักษะคติ ประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 4 ข้อ ดังนี้

1) ตระหนักในความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2) สำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) มีความภูมิใจในหน้าที่ของตนซึ่งมีส่วนพัฒนาผู้อื่น

4) มีความกระตือรือร้นในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แพร่หลาย