



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

## หลักการและการประยุกต์

สุธินี ฤกษ์ขำ

3  
5ก  
57



# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์

สุธินี ฤกษ์ขำ

SCA-1

เลขทะเบียน	M 0145155
วันลงทะเบียน	10 ส.ค. 2558
เลขเรียกหนังสือ	658.3 ค 485 ก 2539 11



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2557

280.-



สุธินี ฤกษ์คำ

การพัฒนาระบบวิทยานิพนธ์ : หลักการและการประยุกต์ / สุธินี ฤกษ์คำ

1. การพัฒนาระบบวิทยานิพนธ์ 2. การบริหารงานบุคคล

558.3

ISBN 978-974-03-3278-7

สพพ. 1872



Chulalongkornrajavidyalaya University  
www.Chulalongkornrajavidyalaya.ac.th  
Knowledge to All

ลิขสิทธิ์ของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2557

การขโมยและก๊อปปี้โดยไม่ได้รับอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย

ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้จัดทำหน่วย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2213-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.นคร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5626-0182-4 โทรสาร 0-5626-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3939-4965-9 โทรสาร 0-3939-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ.พะเยา โทร. 0-5446-6799-900 โทรสาร 0-5446-6799

จัตุรัสจามจรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304

รัตนารีเบคส์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5406

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4439 <http://www.chulabook.com>

และเครือข่าย

วันคล้าย, หนังสือเข้าชั้นเรียน ติดต่อแผนกขายส่ง สาขารัตนารีเบคส์ (แยกแคราย)

โทร. 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5406

กองบรรณาธิการ : ทิพวรรณ ไหละสุด

พิสูจน์อักษร : ปุณยธิดา บุญเปี่ยม

ออกแบบปกและภาพเล่ม : กัญญาภรณ์ เข็มทอง

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร. 0-2218-3557 โทรสาร 0-2215-3112 (5392-039)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและการประยุกต์นี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการเรียนการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสำหรับผู้สนใจทั่วไป เนื้อหาของหนังสือครอบคลุมกิจกรรมของทฤษฎีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ประกอบไปด้วย (1) การฝึกอบรมและพัฒนา (2) การพัฒนาสายอาชีพ และ (3) การพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง และการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนท้ายสุดของหนังสือได้กล่าวถึงอนาคตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งในแต่ละบทนอกเหนือจากการอธิบายหลักการ แนวคิดต่างๆ แล้วยังมีการยกตัวอย่างจริงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรต่าง ๆ ประกอบการอธิบาย เพื่อช่วยให้ผู้อ่านเห็นภาพที่ชัดเจนของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดทำหนังสือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและการประยุกต์นี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือและสนับสนุนจากหลายฝ่าย ทั้งในแง่ของบุญช่วยเหลือและแนะนำจากคณาจารย์ในภาควิชาบริหารธุรกิจ รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนทุนการเขียนตำราจากภาควิชาฯ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และคำแนะนำในการปรับปรุงต้นฉบับจากคณะผู้ทรงคุณวุฒิของภาควิชาฯ และจากสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณครอบครัวสำหรับกำลังใจและการสนับสนุนโอกาสทางการศึกษาอันดียิ่งที่มีให้ตลอดมา และผู้เขียนยินดีที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผู้ที่มีความสนใจ โดยสามารถติดต่อผู้เขียนได้ที่ [suthinee.r@psu.ac.th](mailto:suthinee.r@psu.ac.th)

ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

คำนำ

สารบัญ

สารบัญภาพ

<b>บทที่</b>	<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	พัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2
	ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5
	ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	9
	องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	11
	ความท้าทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	15
	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	19
	สรุป	21
	คำถามอภิปรายท้ายบท	21
<b>บทที่</b>	<b>ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>23</b>
<b>2</b>	การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่	23
	ทฤษฎีการเรียนรู้	25
	ทฤษฎีแรงจูงใจ	28
	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมพนักงาน	36
	สรุป	39
	คำถามอภิปรายท้ายบท	39

บทที่  
**3**

การถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง	41
การถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง	41
การประยุกต์ใช้ความรู้จากวิทยุพื้นฐาน	
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	46
สรุป	50
คำถามอภิปรายท้ายบท	51

บทที่  
**4**

การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	53
การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	53
กิจกรรมการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	59
สรุป	66
คำถามอภิปรายท้ายบท	67

บทที่  
**5**

การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ :	
การฝึกอบรมและพัฒนา	69
การฝึกอบรมและพัฒนา	69
รูปแบบการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนา	74
การพัฒนาพนักงานระดับบริหาร	79
การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	84
สรุป	85
คำถามอภิปรายท้ายบท	86

บทที่  
**6**

การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ :	
การพัฒนาสายอาชีพ	87
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาสายอาชีพ	88
การพัฒนาสายอาชีพ	89
ขั้นตอนอาชีพ	91

การบริหารสายอาชีพ	93
กิจกรรมการพัฒนาสายอาชีพ	96
สรุป	103
คำถามอภิปรายท้ายบท	104

## บทที่ 7

การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ :	
การพัฒนาองค์กร	105
การพัฒนาองค์กร	105
ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของเลจิ้น	108
กระบวนการพัฒนาองค์กร	109
เครื่องมือการพัฒนาองค์กร	111
สรุป	118
คำถามอภิปรายท้ายบท	119

## บทที่ 8

การปฏิบัติตามแผนงานและการประเมินผล	
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	121
การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	122
การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	122
วิธีการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	124
รายงานผลการประเมินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	133
สรุป	135
คำถามอภิปรายท้ายบท	136

## บทที่ 9

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	137
บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	137
สรุป	144
คำถามอภิปรายท้ายบท	144

บทที่  
**10**

อนาคตการพัฒนารัฐอากรมนุชย์ภายในองค์กร	145
อนาคตการพัฒนารัฐอากรมนุชย์ภายในองค์กร	146
สรุป	155
คำถามอภิปรายท้ายบท	156

บรรณานุกรม 157

ดัชนีศัพท์ 167

ประวัติผู้เขียน 171



# สารบัญภาพ

แผนภาพที่ 1 :	ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	20
แผนภาพที่ 2 :	ตัวอย่างแผนการโครงการฝึกอบรมและพัฒนาเรื่อง หลักการและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน	71
แผนภาพที่ 3 :	ตัวอย่างแผนการเรียนรู้โครงการฝึกอบรมเรื่อง หลักการและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน	73
แผนภาพที่ 4 :	องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรอาชีพ	80
แผนภาพที่ 5 :	ขั้นตอนอาชีพที่อยู่บนพื้นฐานอายุของพนักงาน	92
แผนภาพที่ 6 :	ตัวอย่างแบบสอบถามการประเมินผลกิจกรรม การฝึกอบรมในระดับปฏิบัติการ	126
แผนภาพที่ 7 :	ตัวอย่างของการประเมินผลระดับ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	132
แผนภาพที่ 8 :	รูปแบบการจัดโต๊ะสำหรับการฝึกอบรม	141



## บทนำ

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับร่วมกันถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ด้วยการแข่งขันที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงนี้ ความได้เปรียบเพียงประการเดียวที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว คือ ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรประเภทเดียวที่มีคุณลักษณะเฉพาะ ทำให้องค์กรอื่น ๆ ไม่สามารถคัดลอกได้ นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์ยังเกี่ยวเนื่องกับความรู้ (Knowledge) ซึ่งนับเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินงานขององค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ดังเช่นปัจจุบันที่ประเทศสหรัฐอเมริกามีการประเมินว่า 79% ของงานทั้งหมดที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Sector) ทั้งสิ้น เช่น การให้บริการทางการแพทย์ และการให้คำปรึกษาต่าง ๆ (Robbins & Judge, 2011) และเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ถือครองและสร้างสรรค์ความรู้ ดังนั้น การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าจะต้องลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ พร้อมทั้งพัฒนาองค์กรเองให้มีความพร้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา นอกจากนี้จะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทรัพยากรมนุษย์แล้ว องค์กรเองก็ต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย