



กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในศตวรรษที่ 21

Conceptual Framework of Human Resource Development of an Organization in the 21st Century

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี* และจันทกานต์ สุธรรมดี
Chatnarongsak Suthamdee* and Jintakan Suthamdee

สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
167/2 ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ 36000

Department of Human Resource Management Faculty of Political Science Chaiyaphum Rajabhat University.
167/2 Nafai Muang Chaiyaphum 36000

บทคัดย่อ

กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในศตวรรษที่ 21 มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากระบวนการการออกแบบการพัฒนา และแนวคิดพื้นฐานที่สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยให้ความสำคัญ กับกระบวนการพัฒนาเริ่มตั้งแต่การประเมินเพื่อหาความต้องการพัฒนา การนำข้อมูลความต้องการไปออกแบบเป็นแผนปฏิบัติการ การดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาและองค์กร และการประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสำคัญคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องคำนึงถึงพลวัต การเปลี่ยนแปลง การบริหารความหลากหลาย การจัดการความรู้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ อาศัยพันธมิตรหรือหุ้นส่วนในการเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง บนพื้นฐานของแนวคิดความต้องการที่ไม่สิ้นสุดของมนุษย์ได้ ดังนั้นกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นรากฐานสำคัญ ที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในยุคการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานเกิดประสบการณ์การเรียนรู้มีความรู้ ทักษะและความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคการแข่งขันได้

คำสำคัญ : กรอบแนวคิด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กร ศตวรรษที่ 21

*Corresponding Author. E-mail: sutamdee_22@hotmail.com

Abstract

The research is of a purpose to study theories, concepts and the meaning of human resource development as well as thereby to design the developmental plan of a human resource and to search for the preliminary concept relevant to human resource development of the organization in twenty first century. The study, moreover, places emphasis on the developmental process of human resource management, starting an evaluative stage to bring the data as a result to effectively formulate operational plan. Besides, development of the project is based on satisfaction of needs of an organization's personnel. Assessment of the human resource development project is carried out through taking focus on the main principle; human resource management need to be related to the dynamic of its context, diversity management, knowledge management, mature learning of shareholder alliance and authentic performance - based learning reinforced by limitless human desires. As a result, the conceptual framework of Human Resource development of an organization in the 21st century is hopefully able to pave grounding way to formulation of human resource policy, which is appropriate and all conclusive in response to objectives of the organizations in the competitive era of twenty first century. Its aims is to provide the organization's staffs with knowledge, skills and experience in the organizational context of transitional and fast changeable and competitive era.

Keywords: Conceptual framework, Human resource development, Organization, 21st Century

บทนำ

องค์การในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต จึงส่งผลให้ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในบางกรณีต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทตามแต่ช่วงเวลา และอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมของเหตุปัจจัยนั้น ๆ ซึ่งความท้าทายขององค์การในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 นี้จะมุ่งประเด็นหลัก ๆ คือเรื่องคน (People) เรื่องงาน (Work) และเรื่องชีวิตส่วนตัว (Life) โดยเฉพาะเรื่องของคนที่กระแสการพัฒนาคน (Human resource development) ได้เฟื่องฟูมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา โดยให้ความสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคนอย่างไรให้มีศักยภาพ



และมีบุคลิกลักษณะที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การมากกว่าการสร้างคนให้มีวิสัยทัศน์แบบนักจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing change) โดยเฉพาะนโยบายเร่งด่วน ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-based economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมประเทศไทย 4.0” Economic team (2016) การจัดการทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นคำตอบและหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปและขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ให้ประสบความสำเร็จ การศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อดีตอยู่บนพื้นฐานของการมองคนเป็นแค่ส่วนประกอบของการทำงานภายในองค์การเท่านั้น ทรัพยากรมนุษย์ถูกมองเป็นแค่ต้นทุนหรือปัจจัยการผลิต ดังนั้นแนวทางการพัฒนาจึงยังไม่มีชัดเจน โดยแบ่งระดับพัฒนาออกเป็น 2 มิติ คือ มิติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับมหภาค (Macro perspective) และระดับจุลภาค (Micro perspective) ซึ่งระดับมหภาค เป็นมุมมองอย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้กำลังคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งการพัฒนาดน หรือพัฒนาประชากรของประเทศนั้น สามารถวัดผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น รายได้การจ้างงาน อัตราการเกิดการตายของประชาชน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นต้น Todaro & Smith (2006) และระดับจุลภาค จะเป็นการศึกษากิจกรรมการพัฒนาให้สนองต่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาวโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมในบริบทต่าง ๆ

ในปัจจุบันองค์การได้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีหรือยุค “ดิจิทัล” อย่างเต็มตัวแล้ว การบริหารองค์การต้องสามารถตอบสนองโลกาภิวัตน์ การรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสร้างทุนมนุษย์ที่สามารถตอบสนองต่อตลาดการลดต้นทุนการผลิตขององค์การ “คน” จึงถูกมองเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จบนความเชื่อที่ว่าบุคลากรจะสามารถคิดค้นนวัตกรรมประดิษฐ์ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับตนเองจะสามารถสร้างศักยภาพได้โดยผ่านกระบวนการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ คนยังเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยในการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ มิติ ในทางตรงข้ามคนก็เป็นผู้ทำลายระบบการพัฒนาด้านต่าง ๆ ได้ด้วยเช่นกัน Srihaphong (2007) การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้เท่านั้น และมีความจำเป็นต่อองค์การ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถเหนือคู่แข่งจะต้องเป็นผู้มีแนวความคิดและการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การจากการผสมผสานปัจจัยด้านทักษะ ความสามารถทรัพยากรเทคโนโลยีและนวัตกรรม นอกจากนี้ยังให้ความเห็นถึงการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยั่งยืนและไม่มีสิ้นสุดของบุคลากรเป็นการเพิ่มศักยภาพและขยายความสามารถออกไป ทำให้องค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เจริญเติบโต มีการพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด Senge (2006) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Development: HRD) จึงเป็นแนวทางเป็นการทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้น ด้วยวิธีการต่าง ๆ และถือได้ว่าเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่น่ามาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคลากรที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลัก อันนำไปสู่ความสำเร็จต่อไปในอนาคตได้ เพราะสามารถที่จะมีการพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลาสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำความเข้าใจเป็นอันดับแรกและควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มิติต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง อันประกอบด้วยมิติทางเศรษฐกิจ มิติทางสังคมและวัฒนธรรม มิติทางสุขภาพ มิติทางการศึกษา และมิติทางการเมือง Sonwa (2014) เพื่อให้สามารถเพิ่มความรู้ ทักษะในการทำงานและสามารถปรับตัว ให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในวิถีทางที่ก้าวหน้ามากขึ้น ซึ่งถ้าถูกมองข้ามการพัฒนาขีดความสามารถเหล่านี้ไปก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาขึ้นมาภายในองค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่ในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องการ (Put the right man on the right job) พร้อมทั้งต้องพัฒนา ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป Sereerat et al. (2007)

ดังนั้น กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในศตวรรษที่ 21 จะครอบคลุมองค์ความรู้ด้านแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบกระบวนการพัฒนา และปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างรูปแบบและต่อยอดกรอบแนวคิด วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ผู้นำ ผู้บริหาร พนักงาน หรือผู้ที่สนใจได้นำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ ซึ่งต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต จึงมีผลให้องค์กรต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในบางกรณีต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทตามแต่ช่วงเวลา และอิทธิพลจากสิ่งเร้าของเหตุปัจจัยนั้น ๆ ซึ่งความท้าทายในศตวรรษที่ 21 จึงมุ่งไปที่ประเด็นหลัก ๆ (Main issues) คือ เรื่องของคน (People) จากกระแสของการพัฒนาคน (Human resource development) ได้เฟื่องฟูมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา โดยความสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคนให้มีศักยภาพ และมีบุคลิกที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร มากกว่าการสร้างคนให้มีวิสัยทัศน์แบบนักจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing change) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของคนที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) แต่เมื่อคำนึงถึงประวัติศาสตร์แล้ว ภาวะผู้นำมักคำนึงถึงคนที่เป็นเพศชายในฐานะกษัตริย์ ขุนนาง และนักบวช โดยสภาพการณ์ได้เปลี่ยนแปลงจากการต่อสู้เพื่อแย่งชิงทรัพยากรทางการเมืองและการทหาร มาสู่การให้ได้มาซึ่งทรัพยากรทางสังคมและเศรษฐกิจ (Socio-economic) จึงเป็นผลให้คนทั่วไปเข้าใจถึงภาวะผู้นำถูกจำกัดอยู่ที่บุคคลที่เป็นผู้ปกครอง (Elite) หรือบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะ (Charismatic) ซึ่งในปัจจุบันมีการนำผู้นำทางนวัตกรรม ประวัติศาสตร์ การเมืองและเศรษฐกิจ ใช้ประกอบการศึกษาภาวะผู้นำมากขึ้นดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเกิดความท้าทายที่



ว่าองค์กรเป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการปรับตัว (Adaption) แต่ปัจจัยภายนอกที่เป็นเรื่องของสังคม ล้วนมีผลสำคัญต่อการเปลี่ยนรูป (Transformation) ที่อาจนำมาสู่การก้าวข้ามกระบวนทัศน์ (Paradigm) ซึ่งอาจเป็นความไม่แน่นอนดังที่เคยได้เห็นจาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ใช่เป็นเหตุจากปัจจัยภายใน แต่เป็นเหตุจากปัจจัยภายนอกที่ส่งอิทธิพลให้องค์กรต้องปรับตัว ด้วยเหตุนี้การสรรหาว่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาคน และการสร้างสัมพันธภาพทางแรงงานจึงต้องบูรณาการร่วมกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและนำไปสร้างเป็นกรอบการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ยังเคยถูกเรียกว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development)” ต่อมา มีนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ ทำการศึกษาศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Wongthongdee (2013) และ มีนักวิชาการได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์กร ดังต่อไปนี้ Swanson & Holton (2009) นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยสรุปว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ Mathis & Jackson (2008) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุงและเพิ่มความสามารถ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและพนักงานและยังช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ Rothwell (2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เน้นแต่เฉพาะการฝึกอบรม และการพัฒนา แต่ในปัจจุบันแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต และทางด้านนักวิชาการชาวไทย Akaraborworn (2006) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำหรับพัฒนา และสร้างคนให้มีความเชี่ยวชาญความสามารถ โดยผ่านการพัฒนาองค์การจากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และโดยผ่านการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงที่สมดุลทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านระดับชาติให้ประเทศมีเศรษฐกิจที่ดี ความสามารถในการแข่งขัน 2) ด้านองค์กรเพื่อปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการผลิต และมีคุณภาพ 3) ด้านสังคม ชุมชน เพื่อเป็นการบริหารสังคมให้สมดุล และ 4) ด้านพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นการคิดค้นวิธีการหรือการสร้างแนวทางใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ทักษะความสามารถให้กับมนุษย์ เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานเชิงบูรณาการก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์การ เพื่อให้ประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กิจกรรมการให้รางวัล การออกแบบโครงสร้างการทำงาน โดยกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์การ การพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ ซึ่งการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยการนำการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของบุคคล กับเป้าหมายขององค์การ นำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นใน 5 ส่วน คือ 1) ด้านการฝึกอบรม (Training) 2) ด้านการศึกษา (Education) 3) ด้านการพัฒนาของพนักงาน (Development) 4) ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career development) และ 5) ด้านการพัฒนาองค์การ (Organization development)

ปัจจัยพื้นฐานที่สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานหรือทฤษฎีเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินการ ทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยการนำทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์และบูรณาการ ฉะนั้นการเลือกทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญผู้เขียนจึงนำเอาทฤษฎีพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมานำเสนอภายใต้แนวคิดดังนี้ Maslow (1943)

1. มนุษย์มีความต้องการและมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอันใดได้รับการตอบสนองแล้ว ก็เกิดความต้องการอันอื่นเข้ามาแทนที่
2. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความจำเป็น หรือความสำคัญ (A hierarchy of needs) เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองทันที (Demand satisfaction)



จากลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าทัศนคติของมาสโลว์ มองว่า มนุษย์มีความต้องการหลายระดับโดยเรียงจากระดับต่ำไปหาระดับสูง เมื่อใดความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์จะมีความต้องการในขั้นสูงขึ้นไป เพราะว่ามันมนุษย์เรามีความต้องการไม่สิ้นสุด มาสโลว์จึงได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์โดยลำดับตั้งแต่ขั้นสูงสุดไว้ 5 ลำดับ Maslow (1943)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Basic needs) ในการดำรงชีวิตอยู่ ได้แก่ ความต้องการในปัจจุบัน 4 อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ซึ่งหากขาด ปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่สามารถ ดำรงชีวิตอยู่ได้ ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อน จึงจะมีความต้องการลำดับต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ได้แก่ ความมั่นคงชีวิตและทรัพย์สินรวมถึงความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 1, 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคมที่จะให้คนอื่นยอมรับตนเข้าเป็นหมู่เป็นพวก เป็นสมาชิกในกลุ่ม ได้รับการยอมรับความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อหวังให้สังคมตอบสนองความต้องการของตน

4. ความต้องการได้รับการยกย่อง หรือมีฐานะสูงเด่นในสังคม (Esteem needs) เมื่อสังคมได้ตอบสนองความต้องการของตนแล้ว ก็จะมุ่งหาทางสนองความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นและต้องการให้ตนเองมีความสำคัญ ความต้องการนี้ ประกอบด้วยความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถ และให้บุคคลอื่นยอมรับและต้องการ ให้ตนเองดูเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน ต้องการมีเกียรติศักดิ์ศรี ความมีหน้ามีตาในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นกล่าวขวัญถึง ต้องการมีชื่อเสียงโด่งดังในสังคมต้องการรับการยกย่องสรรเสริญจากสังคม ต้องการมีสถานภาพที่สูงขึ้น จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

5. ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) ความต้องการขั้นที่ 5 นี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ต้องการประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนต้องการหรือปรารถนาสูงสุด ซึ่งความต้องการนี้ แต่ละคนมีความต้องการหรือความคาดหวังที่แตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ จึงนับว่าเป็นความต้องการขั้นปลายสุดของศักยภาพบุคคล (Person's potential) ที่บุคคลนั้นปรารถนาจะเป็นความต้องการจุดสุดยอดของมนุษย์ ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการขั้นพิเศษที่คนธรรมดาส่วนมากนี้ก็อยากจะเป็น ก็อยากจะได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องเป็นพิเศษจากบุคคลทั่วไป

ดังนั้น กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 จึงต้องพิจารณาอยู่บนพื้นฐานปัจจัยความต้องการของปัจเจกบุคคล และองค์การต้องให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในงานและอาชีพ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องในระยะยาวที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของปัจเจกบุคคล และองค์การได้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงส่งผลให้มนุษย์มีความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและรับรู้ถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคนเพื่อให้สอดคล้องกับการกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังตัวอย่างที่ปรากฏจากผลการศึกษาของ กอแก้ว จันทร์กิงทอง เรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่มและองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าแรงจูงใจให้บริการสาธารณะและความรักผูกพันในงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับบุคคล มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.67 และ 0.29 ตามลำดับ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับกลุ่ม มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผ่านแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.48 ที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ .01 โดยแรงจูงใจให้บริการสาธารณะนับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเด่นชัดที่สุด Jankingthong (2016)

หลักการออกแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21

การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นการคิดค้นวิธีการหรือการสร้างแนวทางใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ทักษะความสามารถสมัยใหม่เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานเชิงบูรณาการก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์การ เพื่อทำให้ประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น

การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ถูกนำมาปฏิบัติขององค์การในศตวรรษที่ 21 จึงมีความสำคัญ ซึ่งกรอบของการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การประเมินความต้องการ (Assessing HRD needs) การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing effective HRD programs) การดำเนินโครงการ (Implementing HRD programs) และการประเมินผลโครงการ (Evaluating HRD programs) รายละเอียดแต่ละขั้นตอนอธิบายได้ ดังนี้ Werner & Desimone (2006)

1. การประเมินความต้องการ (Assessing HRD needs) เป็นกระบวนการประเมินที่ ต้องการรู้ระดับของความรู้ ความสามารถของพนักงานปัจจุบัน และความต้องการความรู้ความสามารถในส่วนที่เป็นช่องว่างระหว่างความรู้ความสามารถที่องค์การต้องการ กับความรู้ความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งประเมินได้จากผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการประเมินเป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการ



ฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหรือหลังของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน และสร้างเกณฑ์ในการประเมินผล การประเมินจะพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพของเป้าหมาย ช่องว่างระหว่างทักษะของพนักงานกับทักษะที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต และวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ การประเมินความต้องการแบ่งระดับการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis) เป็นการประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้นอยู่ภายใต้เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมใด ทำให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์การซึ่งประกอบไปด้วย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ระบบผลตอบแทน ระบบควบคุม ระบบการวางแผน และระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ภารกิจ (Task analysis) เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของงาน/กลุ่มของงาน ผลของการวิเคราะห์ภารกิจประกอบไปด้วย มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานว่าควรจะมีมาตรฐาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถใดบ้าง เพื่อที่พนักงานจะได้พัฒนาทักษะ ความสามารถไปจนถึงมาตรฐานที่ต้องการ การวิเคราะห์ภารกิจสามารถรวบรวมข้อมูลได้จากคำบรรยายลักษณะงาน คำอธิบายงาน มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง การสังเกตวิธีการปฏิบัติงาน การประชุม การวิเคราะห์จากปัญหา

1.3 การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

2. การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing effective HRD programs) เป็นกิจกรรมที่ต่อจากการประเมินความต้องการ โดยที่การออกแบบแผนปฏิบัติการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยการคัดเลือกวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะนำไปเป็นแผนปฏิบัติ การพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เรียนให้เหมาะสม การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ฝึกอบรม การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม การคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม และการกำหนดระยะเวลาของแผนปฏิบัติ

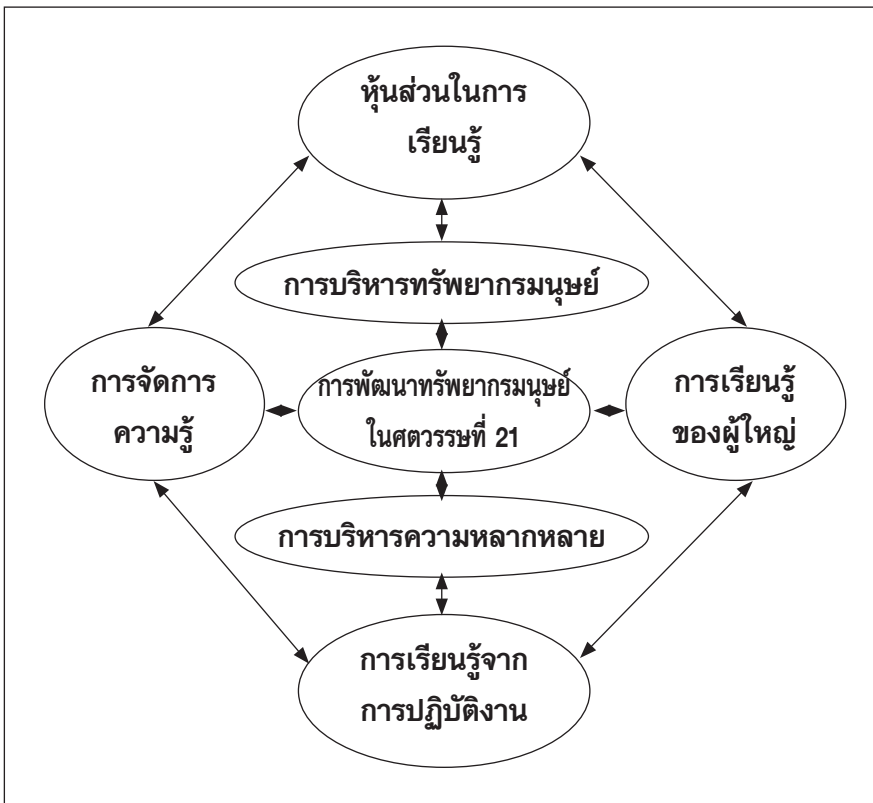
3. การดำเนินโครงการ (Implementing HRD programs) วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติ และวิธีการคัดเลือกการฝึกอบรมจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมตามระดับการเรียนรู้โดยระดับเริ่มต้นจะเริ่มจากความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ต้องการ หลังจากนั้นจึงยกระดับวิธีการฝึกอบรมที่สร้างสรรค์ ผ่านการวินิจฉัยพิจารณา มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องมากขึ้น

4. การประเมินผลโครงการ (Evaluating HRD programs) การประเมินผลโครงการจะเป็นกิจกรรมที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการประเมินผลจะทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้เข้ารับการศึกษา หรือระดับหัวหน้างานว่า ผลการฝึกอบรมตรงตามที่ต้องการนำไปใช้ปฏิบัติงานอย่างไร ข้อมูลที่ได้จะช่วยให้การตัดสินใจเลือกเทคนิค วิธีการฝึกอบรมในอนาคต การจัดสรรเงินทุนงบประมาณ

โดยสรุปการออกแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการตั้งแต่การประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความต้องการในการพัฒนาโดยวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์ภารกิจและวิเคราะห์บุคคล หลังจากนั้นนำข้อมูลความต้องการไปออกแบบแผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทราบวิธีการพัฒนา และเข้าสู่การดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาและองค์การ และขั้นสุดท้ายดำเนินการประเมินผลโครงการพัฒนาเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาโดยมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาคนให้มีความสามารถเฉพาะด้าน เป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะหลากหลาย (Multi-skilled) โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะมุ่งใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานจะต้องมีบทบาทร่วมกันมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทเป็นผู้เสนอแนะ (Coaching) พร้อมกับส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21

กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 ได้กำหนดปัจจัยส่วนหนึ่งที่จะสนับสนุนวิธีการและเป็นแนวทางพื้นฐานสำหรับการพัฒนา ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์การ โดยอธิบายได้ดังภาพที่ 1 Delahaye (2005)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21
ที่มา : Delahaye (2005)

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) โครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 นี้ต้องให้ความสำคัญกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล ทักษะบทบาทของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสัมพันธ์กันสอดคล้องบูรณาการร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เป็นต้น

2. การบริหารความหลากหลาย (The management of diversity) ภายใต้ความเป็นพลวัตและการบริหารพัฒนาที่มีแข่งขันขององค์การทำให้ความหลากหลายเกิดขึ้นทั้งรูปแบบโครงสร้างองค์การ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการหรือทรัพยากรมนุษย์ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถบริหารจัดการความหลากหลาย โดยจะต้องให้ความสำคัญ

กับผู้นำมีความยึดมั่นผูกพันสูง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ของความหลากหลาย มีความยึดมั่นผูกพันสูงกับความหลากหลาย แสดงความรู้สึกและสื่อสารไปทั่วทั้งองค์การ และนำความหลากหลายมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ กลยุทธ์ความหลากหลายและแผนงานการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นแนวทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้จะต้องเชื่อมโยงความหลากหลายมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจความหลากหลายตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถขยายผลผลิตและช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย จัดกิจกรรมโดยเชื่อมโยงเรื่องความสุขในการทำงานให้กับทุกกลุ่ม เช่น กลุ่มเพศหญิง กลุ่มเพศชาย กลุ่มคนข้ามเพศ กลุ่มต่างเชื้อชาติ และกลุ่มผู้บกพร่องทางร่างกาย เป็นต้น

3. การจัดการความรู้ (Management of knowledge) การจัดการความรู้จะตระหนักถึงการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) โดยผ่านกระบวนการสร้างความรู้จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งกิจกรรมการสร้างความรู้มี 4 กิจกรรม คือ 1) การสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2) การผนวกประสบการณ์กับความรู้ที่ชัดแจ้งจากเอกสารตำรา สิ่งตีพิมพ์ 3) การบูรณาการความรู้จากเอกสารสิ่งตีพิมพ์ในศาสตร์แขนงต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และ 4) การสร้างความรู้จากความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ฝังลึกโดยเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงาน ศึกษาจากผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน และตำรา คู่มือเพื่อให้เกิดทักษะเป็นความสามารถของตนเอง

4. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning) ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นพื้นฐานที่อธิบายถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เนื่องจากอายุ ประสบการณ์ สถานการณ์ วัฒนธรรมทำให้มนุษย์ต้องการความรู้ ทักษะ โดยผ่านวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน จึงได้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์และกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในศตวรรษที่ 21 ขึ้น โดยสรุปทักษะสำคัญได้ว่า ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม หรือ 3R และ 4C ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ 3 R ได้แก่ Reading (การอ่าน) การเขียน (Writing) และคณิตศาสตร์ (Arithmetic) และ 4 C (Critical thinking) การคิดวิเคราะห์ (Communication) การสื่อสาร (Collaboration) การร่วมมือ และ (Creativity) ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการด้านการศึกษาแบบใหม่

ซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่นั้น กล่าวได้ว่าเริ่มมีการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาการมาจาก แนวความคิดของ เดิม ของ Edward (1928) จากการเขียนเกี่ยวกับ “การเรียนรู้ของผู้ใหญ่” ซึ่งมีได้ทำการศึกษาศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยตรง แต่ศึกษาถึงความสามารถในการเรียนรู้ โดยเน้นให้เห็นว่าผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากแนวทางการคิดเกี่ยวกับการสอนว่า ผู้ใหญ่ โดยให้ความสำคัญกับบทบาทของครูที่สอนผู้ใหญ่ว่า

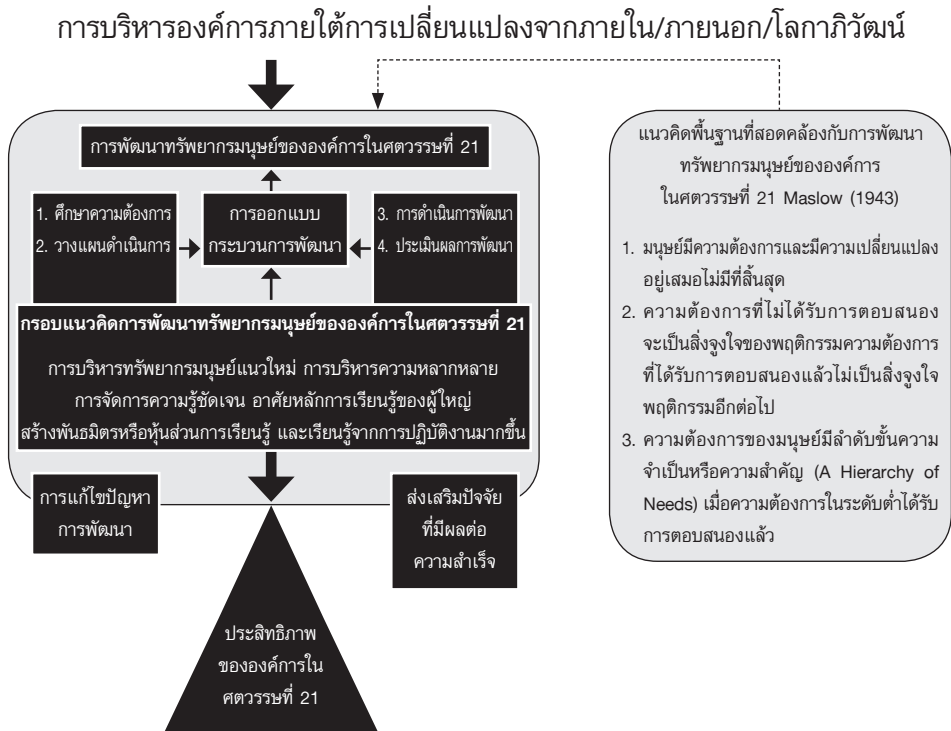


ควรจะเป็นผู้อำนวยการความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ นอกจากนั้นได้กล่าวถึงบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการสะดวกกับผู้เรียนว่า ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้อำนวยการสะดวก รวม 3 ประการที่เป็นคุณสมบัติสำคัญ คือ การให้ความไว้วางใจ และความนับถือยกย่องแก่ผู้เรียน การมีความจริงใจต่อผู้เรียน และการมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ รวมทั้งการตั้งใจฟังผู้เรียนพูด ดังนั้นแนวคิดพัฒนาการและการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ นั้น เป็นความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยตรง ซึ่งผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษานอกระบบโรงเรียน ทั้งผู้บริหารเจ้าหน้าที่ และครูผู้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งจิตวิทยาการพัฒนาการ จิตวิทยา ผู้ใหญ่ และทฤษฎีการเรียนรู้ มีความสำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้การเรียนการสอนประสบผลสำเร็จ ซึ่งโนลส์ได้เสนอไว้แล้วคือ ความต้องการและความสนใจ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ การวิเคราะห์จากประสบการณ์ การที่ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง ตลอดจนความแตกต่างระหว่างบุคคล สาระสำคัญจากทฤษฎีนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับ ผู้ใหญ่ ได้นำไปประยุกต์กับเทคนิคการสอนผู้ใหญ่ และสิ่งสำคัญที่ไม่ควรละลืม คือ ครูผู้สอน ผู้ใหญ่ควรจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้อำนวยการสะดวกในการเรียนรู้เท่านั้น

5. พันธมิตรหรือหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Learning partnerships) เป็นการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจที่อยู่รอบ ๆ ตัว ทำให้ทราบถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการของหุ้นส่วน เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Workplace learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ ประสบการณ์จริงโดยผ่านการฝึกปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมการทำงานจริง มากกว่าที่จะเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการจากห้องเรียน ทำให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้ คำนึงถึงสถานการณ์ที่เหมาะสมกับ Action learning ต่อเมื่อความจำเป็นแท้จริงทางองค์การหรือธุรกิจเกิดขึ้น เลือกและจัดตั้ง ให้เหมาะสมจึงจะได้รับความสำเร็จ สรุปย่อให้ทีมและกำหนดข้อจำกัด อำนวยความสะดวกแก่ปฏิสัมพันธ์ของทีม

สรุป



ภาพที่ 2 บทสรุปกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21

โดยสรุปการศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เป็นรากฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพถูกต้องครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ มีความรู้ ทักษะและความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงที่องค์การต้องการได้ ดังนั้นกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงให้ความสำคัญกับกระบวนการตั้งแต่การประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความต้องการในการพัฒนาโดยวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์ภารกิจและวิเคราะห์บุคคล หลังจากนั้นนำข้อมูลความต้องการไปออกแบบแผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทราบวิธีการพัฒนา และเข้าสู่การดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาและองค์การ และขั้นสุดท้ายดำเนินการประเมินผลโครงการพัฒนาเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา โดยคำนึงถึงองค์ประกอบและกรอบแนวคิดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จอันประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ที่ต้องให้ความสำคัญกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในรอบด้าน การบริหารความหลากหลาย (The management of diversity) ที่เน้นการทำงานเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วม



บนพื้นฐานของการจัดการความรู้ (Management of knowledge) การจัดการความรู้จะตระหนักถึงการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) โดยผ่านกระบวนการสร้างความรู้จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning) ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นพื้นฐานที่อธิบายถึงการพัฒนาศักยภาพคนมนุษย์ เนื่องจากอายุ ประสบการณ์ สถานการณ์ วัฒนธรรมทำให้มนุษย์ต้องการความรู้ ทักษะ โดยผ่านวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน รวมทั้งอาศัยพันธมิตรหรือหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Learning partnerships) เป็นการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจที่อยู่รอบ ๆ ตัว และปัจจัยตัวสุดท้าย คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Workplace learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ประสบการณ์จริงโดยผ่านการฝึกปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมการทำงานจริง มากกว่าที่จะเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการจากห้องเรียน ทำให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ขณะเดียวกันองค์กรต้องส่งเสริมปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปด้วยเพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์คือผลประโยชน์และการ “ความกินดี อยู่ดี มีสุข ของประชาชน” หลักคิดพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 จึงต้องคำนึงถึงแนวคิดพื้นฐานที่สอดคล้องคือมนุษย์มีความต้องการและมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 จึงต้องคำนึงถึงแนวคิดพื้นฐานที่สอดคล้อง คือมนุษย์มีความต้องการและมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความจำเป็นหรือความสำคัญ (A hierarchy of needs) เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองทันที (Demand satisfaction) ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการแก้ไขปัญหาที่บกพร่องและพัฒนาจุดแข็งที่มีอยู่ขององค์การ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การอัจฉริยะ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่ประสิทธิผล องค์การคือผลประโยชน์และความอยู่ดีกินดีของประชาชน ดังนั้นกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการ (Integration development)

เอกสารอ้างอิง

- Akaraborworn, J. (2006). An exclusive interview with the human resources to build organizational commitment. *Official journal*, 51(3), 1-8. (in Thai)
- Delahaye, B. L. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management*. (2nded.). Qld: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Economic team. (2016). *Crack the code "in 4.0" new economy. Crossing middle-income trap* [Online]. September 12, 2016, from: <http://www.thairath.co.th/content/613903>. (in Thai)
- Edward, L. Thorndike. (1928). *Adult Learning*. New York: Macmillan.
- Jankingthong, K. (2016). The Influential of Behaviors from Individual, Group, and Organization Levels toward the Polices' Performance in Southern Border Provinces of Thailand. *Journal of Yala Rajabhat University*, 11(1), 143-153. (in Thai)
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Originally Published in Psychological Review. York University, Toronto, Ontario.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource management*. (12th ed.). South-Western: Thomson.
- Rothwell, W. J. (2005). *Beyond Training and Development*. (2nd ed.). New York: Amacom.
- Senge, P. M. (2006). *The art and practice of the learning organization*. (The fifth discipline). London: Century.
- Swanson, R. A. & Holton III, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Srihaphong, C. (2007). Strategies for Enhancing Working Motivation. *Journal of Yala Rajabhat University*, 2(2), 139-149. (in Thai)
- Sereerat, S., Hirunkitti, S. & Thungsinsubsiri, T. (2007). *Management and Organizational behavior*. Bangkok: Tierra film and Zytech. (in Thai)
- Sonwa, S. (2014). *The reflection of human resource development and community*. (Edition 2.). Mahasarakham: Rajabhat Mahasarakham University print. (in Thai)



- Todaro, M. P. & Smith, S. C. (2006). *Economic Development*. (9th ed.). New York: Pearson- Addison Wesley.
- Werner, J. M. & Desimone, R. L. (2006). *Human Resource Development*. (4th ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Wongthongdee, S. (2013). *The development of human resources*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)