

ความสามารถของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องมี

Essential Ability of Human Resource Development Department

พิพัฒน์ ไทรพัก*

บทคัดย่อ

บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมขอบเขตกว้าง อาทิ กิจกรรมด้านการวางแผน อัตราค่าจ้าง การวิจัย การฝึกอบรม การพัฒนาองค์กร การพัฒนาสายอาชีพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หน้าที่สามารถจำแนกความสามารถที่จำเป็นต้องมีของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 14 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการคิดเชิงระบบ ความสามารถในการควบคุมปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถในการฐานะนักคิดที่มีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการจัดฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ความสามารถในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการเป็นนักอำนวยการเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการคิดอย่างผู้ประกอบการ ความสามารถในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมตามแนวคิดใหม่ ความสามารถในการประเมินผลการฝึกอบรมและความสามารถในการวิเคราะห์ทางการเงิน

คำสำคัญ : ความสามารถ, พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Abstract

Duties of human resource development broadly cover manpower planning, research, training, organization and career path development,

etc. However, the essential ability can be divided into 14 categories, namely; adaptation, system thinking, factors affecting, human resource development control, visionary thinker, on-the-job training arrangement, learning environment creation, clear goal setting, performance improvement, human relations, strategic administrator, entrepreneurship, new idea based training, training assessment and financial analysis.

Keywords: Essential Ability, Human Resource Development

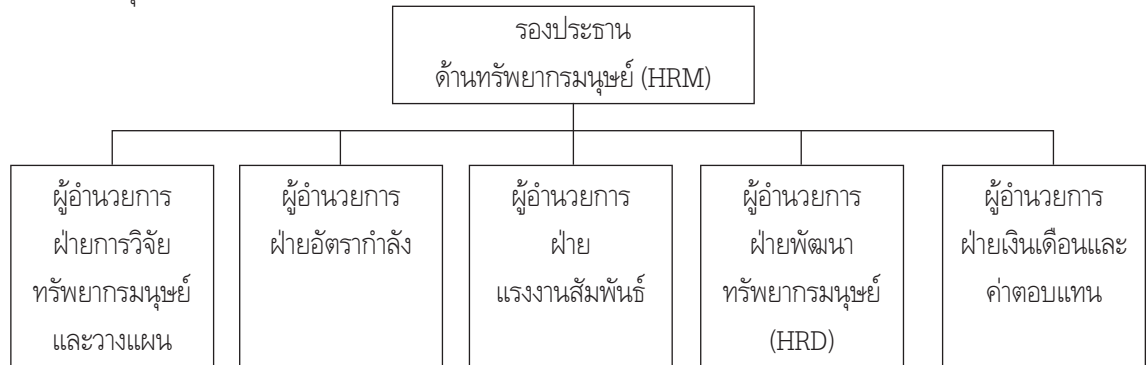
บทนำ

คำว่า “Human Resource Development: HRD” หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เริ่มใช้แพร่หลายตั้งแต่ปี ค.ศ.1980 เป็นแนวความคิดที่อธิบายความหมายในประเด็นของการทำโครงการฝึกอบรม การศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียน การศึกษาในโรงงาน โครงการฝึกอบรมแรงงานไร้ทักษะและกึ่งไร้ทักษะ การเคลื่อนย้ายแรงงาน การฝึกอบรมแบบมีอาชีพและอื่นๆ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกรอบใหญ่ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งมีกิจกรรมหลัก อาทิ การวางแผน

* อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

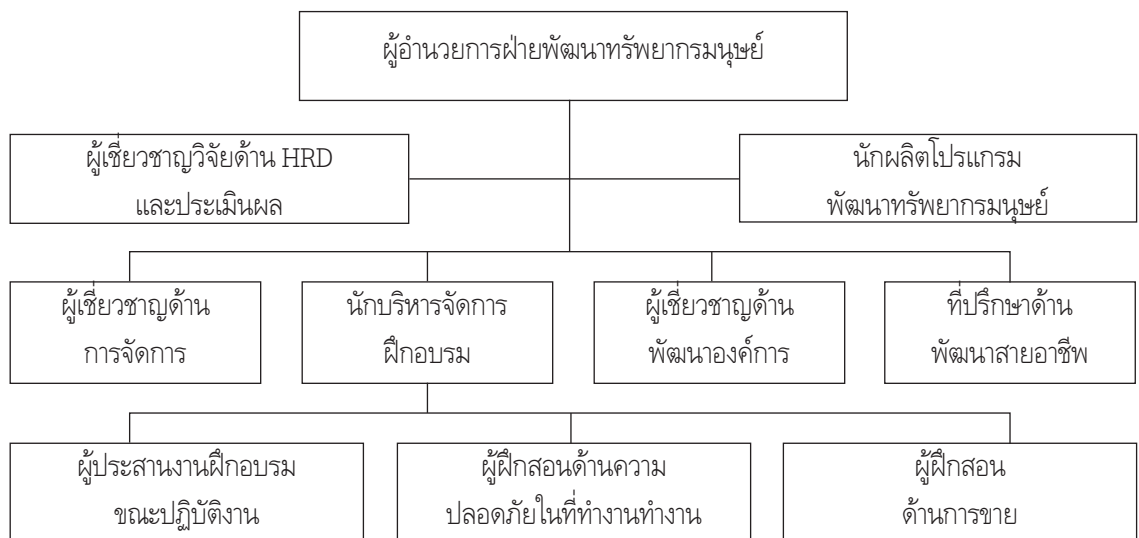
ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง แรงงานสัมพันธ์ การเกียติยศ เป็นต้น ดังตัวอย่างแผนภูมิ
การปลุมนิเทศน์ ผลตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนา แสดงหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ดังนี้
ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเส้นทางอาชีพ วินัย กิจกรรม



ภาพประกอบที่ 1 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งภายใต้กรอบใหญ่คือการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การตัวอย่าง (ที่มา: Human Resource Development, Randy L. Desimone, Jon M. Werner and David M. Harris, 2002 (P.8))

บทบาทหน้าที่ของฝ่าย HRD

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมขอบเขตกว้าง อาทิ กิจกรรมด้านการวางแผนอัตรากำลัง การวิจัย การฝึกอบรม การพัฒนาองค์การ การพัฒนาสายอาชีพ เป็นต้น ดังตัวอย่างแผนภูมิแสดงโครงสร้างองค์การและบทบาทหน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2 แสดงกิจกรรมที่ครอบคลุมขอบเขตกว้างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ที่มา: Human Resource Development, Randy L. Desimone, Jon M. Werner and David M. Harris, 2002 (P.15))

จากแผนภูมิข้างต้นจะเห็นว่าบทบาทหน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาการฝึกอบรม การพัฒนาคนและองค์กร และการพัฒนาสายงานอาชีพ (Career development) ของบริษัท ตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม องค์กรจัดการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหลักและตรงประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากิจกรรมอื่น

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องพิจารณาเลือกวิธีการที่ได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมและสอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร อาทิ การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) แบบจำลองสถานการณ์ทางธุรกิจ (Business Simulation Games) กรณีศึกษา (Case Study) ฝึกการตัดสินใจทางการบริหาร (In-Basket Training) การฝึกงาน (Internship) การสอนโดยใช้บทบาทสมมติ (Role Playing Method) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การเรียนรู้โปรแกรม (Programed Instruction) การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการฝึกอบรม (Computer-Based Training) การเรียนรู้โดยสื่อคอมพิวเตอร์ (Cyber Learning) การฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) มหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งโดยบริษัท เอกชน (Corporate University) การฝึกอบรมโดยชุมชน (Training in Community College) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) การจำลองสถานการณ์ (Simulation) การฝึกหัด (Apprenticeship Training) การฝึกอบรมในสภาพการทำงานจริง (Vestibule Training) เป็นต้น

การฝึกอบรมจะได้ผลสมบูรณ์เพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการ โดยโครงการฝึกอบรมในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมในชั้นเรียน และเมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วจะต้องเตรียมเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ไว้รองรับต่อไป ดังนั้น บทบาทและความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร

ความสามารถที่จำเป็นต้องมีของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

1. ความสามารถในการปรับตัว

ด้วยสิ่งแวดล้อมทางการจัดการ ได้แก่ การเมืองและกฎหมาย ภาวะเศรษฐกิจ วัฒนธรรมสังคม เทคโนโลยี แรงกดดันจากคู่แข่ง อำนาจต่อรองของลูกค้า คู่แข่งเกิดใหม่ และสินค้าทดแทนได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเมื่อคอมพิวเตอร์บุคคล (PC) เริ่มมีบทบาทตั้งแต่ปี ค.ศ.1974 เป็นต้นมา ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จนถึงปัจจุบันได้เข้าสู่ยุคสารสนเทศเต็มรูปแบบ จึงส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของความรู้ (Knowledge) และปัญญา (Wisdom) ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและการปฏิบัติให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคอิเล็กทรอนิกส์ (Electronize) และคอมพิวเตอร์ (Computerize) ดังนี้

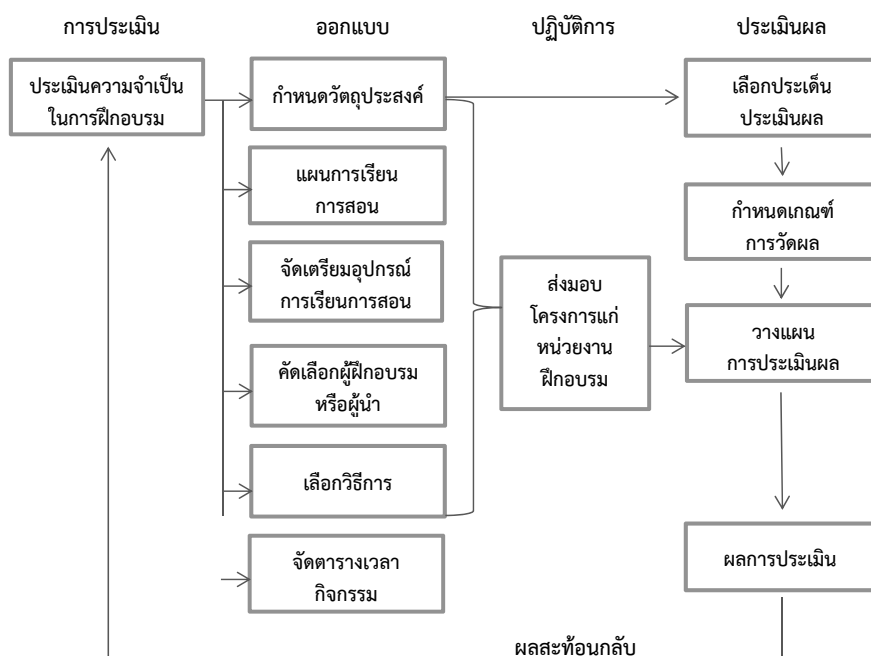
แนวความคิดในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลง

เดิม	ใหม่
1) มุ่งพัฒนาตัวบุคคล	มุ่งผลสำเร็จของหน่วยงานและเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม
2) ถือเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ถือเป็นการลงทุนโดยหวังผลระยะยาว
3) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ฝึกอบรมและพัฒนา)	ทุกฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบ
4) ใช้งบประมาณเป็นตัวกำหนดหลักสูตรและระยะเวลาในโครงการพัฒนา	ใช้วัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนด
5) ผลสำเร็จในการพัฒนาวัดจากปฏิกิริยาและการเรียนรู้	ผลสำเร็จวัดจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและผลที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน
6) การพัฒนาเน้นการเรียนการสอนในชั้นเรียน	เน้นการสอนในขณะปฏิบัติงาน

Nadler มองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดระบบประสบการณ์ (Organized Learning Experience) เป็นการเรียนรู้ภายในเวลาที่กำหนดเพื่อเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพิ่มความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ จากแนวคิดนี้ได้กำหนดลักษณะของการพัฒนาที่เน้นไปยังผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่และใช้ประโยชน์จากประสบการณ์การเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

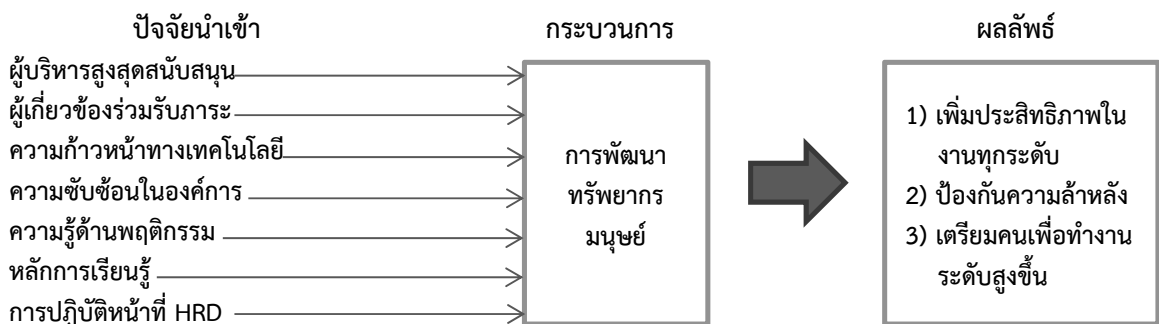
2. ความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System Thinking)

การคิดเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อธิบายด้วยตัวแบบ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 3 แสดงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการของกิจกรรม (ที่มา: Human Resource Development, Randy L. Desimone, Jon M. Werner and David M. Harris, 2002 (P.24))

การจัดการฝึกอบรมในองค์กรมักให้ความสำคัญเฉพาะขั้นตอน“การประเมิน”และ“ออกแบบ” มักละเลยขั้นตอน“ประเมินผล”และ“ผลสะท้อนกลับ” ทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดผลได้ไม่คุ้มกับปัจจัยที่ลงทุนไปกับโครงการฝึกอบรม ซึ่งหากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการโดยให้ความสำคัญทุกขั้นตอนทั้งระบบ จะช่วยให้กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานเกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาคนและองค์การตามเป้าหมาย อีกทั้งได้พัฒนากลกระบวนการฝึกอบรมโดยตัวของมันเองอีกทางหนึ่งด้วย



ภาพประกอบที่ 4 แสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการควบคุมปัจจัยนำเข้า

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้หลากหลายเชิงสหวิทยาการและมีมนุษย์สัมพันธ์ในการจัดหาและควบคุมปัจจัยนำเข้าต่างๆ อย่างบูรณาการ จากนั้นสามารถควบคุมกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

4. ความสามารถในการรู้แน่วินิจฉัยที่มีวิสัยทัศน์

แนวโน้มการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตเป็นความต้องการแรงงานที่มีทักษะและความชำนาญ กำลังแรงงานจะได้รับการศึกษามากขึ้นและมีความหลากหลายขึ้น การฝึกอบรมจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เทคโนโลยีก้าวรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว เหล่านี้จะส่งผลให้บทบาทหน้าที่การฝึกอบรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

3. ความสามารถในการควบคุมปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีหลายปัจจัย อาทิ การสนับสนุนของผู้บริหารสูงสุด การให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การและการจัดการ พฤติกรรมของบุคลากร การยึดถือหลักการเรียนรู้ การปฏิบัติหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งอธิบายด้วยตัวแบบ ดังนี้

ลดลง จะใช้บริการฝึกอบรมจากภายนอกมาช่วย การฝึกอบรมยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อผลปฏิบัติงานที่ดี หน่วยงานจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจะดีขึ้นจากการพัฒนาคนไม่ใช่จากการพัฒนาเทคโนโลยี นอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถต้องไม่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต หากแต่ต้องมองไปในอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์

5. ความสามารถในการจัดฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT)

ในอนาคตการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom-based Training) จะถูกลดบทบาทลง เนื่องจากเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายสูงในขณะที่ผลตอบแทนไม่

คัมกับทรัพยากรที่ใช้ไป แม้ว่าจะมีการจัดทำความต้องการการฝึกอบรมอย่างดีหรือจัดการฝึกอบรมอย่างดีแล้วก็ตาม (สมบัติ กุสุมาวดี, 2540) ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถจัดการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training: OJT) ตัวอย่างเช่น การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนให้เกิดการเรียนรู้งานใหม่ๆ (Job Rotation) การฝึกขณะปฏิบัติงาน (Action Learning) การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่ปรึกษา (Counseling) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพิ่มงานเพื่อการพัฒนาบุคลากร (Portfolio) และการเรียนรู้จากสิ่งที่ดีเลิศ (Benchmarking) เป็นต้น

แนวคิดนี้เกิดจากเหตุที่การจัดฝึกอบรมในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียวไม่พอ องค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ อีกทั้งหัวข้อจะต้องเป็นไปตามความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม ดังนั้น บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นนี้คือหาวิธีให้คนได้เรียนรู้และให้โอกาสพวกเขาได้เรียนรู้

6. ความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พึงมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ คือ ประการแรกสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ อาทิ สร้างค่านิยมที่ยอมรับว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ เป็นต้น 2) ออกแบบโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้คือมีลักษณะแบนราบ (Flat Organization) ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ในการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในแนวราบได้ดี และ 3) ออกแบบระบบที่เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร การสร้างระบบค่าจ้างที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) คือจ่ายผลตอบแทนตามระดับการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น การมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย การมีระบบบัญชีและการเงินที่เกื้อหนุนการเรียนรู้

7. ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

ต้องปรับเปลี่ยนหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ขนาดหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเล็กลง เพราะใช้มืออาชีพจากภายนอกมาทดแทน อันจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย (Multi skill) อีกทั้งกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบการการพัฒนาบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชาหน่วยงานที่พนักงานผู้นั้นสังกัดมากขึ้น ส่วนนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เองก็ต้องพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาแก่บุคคลอื่นในองค์กรด้วย

8. ความสามารถในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

เป็นที่ยอมรับกันว่าการอยู่รอดและแข่งขันได้ขององค์กร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Performance improvement) ดังนั้น หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนจากหน่วยงานฝึกอบรมไปสู่หน่วยงานด้านการสนับสนุนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement Support)

9. ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์

แนวโน้มการพัฒนาบุคลากรจะเป็นการพัฒนาทักษะความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาความมีมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skill) โดยหลักสูตรฝึกอบรม อาทิ ให้คนมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร การส่งเสริมให้มีการนำเสนอผลงานทั้งส่วนบุคคลและกลุ่ม เป็นต้น

10. ความสามารถในการเป็นนักอำนวยความสะดวก

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถปรับบทบาทเป็นนักอำนวยความสะดวก (Strategic Facilitator) มากขึ้น มีความสามารถเป็นหน่วยนำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยต้องมีส่วนร่วมในการ

วางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงทรัพยากรบุคคลขององค์กร ต้องบูรณาการแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับแผนธุรกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

11. ความสามารถในการคิดอย่างผู้ประกอบการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดอย่างผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) กล่าวคือ มีความเข้าใจว่างานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุน (Investment) มีค่าใช้จ่าย (Costs) มีผลตอบแทน (Benefits) และมีค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) มาเกี่ยวข้อง

12. ความสามารถในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมตามแนวคิดใหม่

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคหน้าพึงลดบทบาทด้านการส่งมอบการฝึกอบรม (Deliverer) หรือเป็นผู้ฝึกอบรม ซึ่งแนวโน้มการฝึกอบรมในอนาคตจะเป็นหลักสูตรหรือโครงการที่ต้องจ้างจากภายนอก (Outsourcing) และใช้ผู้ฝึกสอนระดับมืออาชีพ (Profession) ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสามารถในการคัดเลือกผู้ดำเนินการฝึกอบรมและสื่อสารให้ผู้ฝึกอบรมทราบถึงภารกิจและวัฒนธรรมองค์กร

13. ความสามารถในการประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อการฝึกอบรมและพัฒนาได้ดำเนินการไปถึงขั้นตอนประเมินว่าได้ผลหรือไม่ เพียงใด ซึ่งระดับการประเมินทั่วไป มี 4 ระดับ ดังนี้

1) ระดับปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินหลักสูตรว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมพอใจหรือไม่ ระดับใด ซึ่งอาจใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ โดยไม่สนใจว่าภายหลังการฝึกอบรมแล้วได้เรียนรู้อะไรและจะนำไปใช้ประโยชน์อะไร

2) ระดับการเรียนรู้ (Learning) การที่จะได้ประโยชน์จากการเรียนรู้บางอย่างหรือหลายอย่าง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยการซึมซับความรู้เข้าไปแล้วเชื่อมโยงกับงานที่ทำ ดังนั้นเมื่อฝึกอบรมไปแล้วต้องนำไป

ใช้ประโยชน์กับงานที่ทำ กล่าวคือ เมื่อมีความรู้แล้วต้องนำไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งเป็นเป้าหมายของการเรียนรู้ ดังนั้นการวัดผลจึงต้องวัดที่การนำไปใช้ประโยชน์อะไร เพียงใด ไม่ใช่การวัดระดับความรู้ที่ได้รับ

3) ระดับพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินว่าเมื่อได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว พฤติกรรมได้เปลี่ยนแปลงหรือไม่ คำนึงกับงบประมาณที่ลงทุนไปหรือไม่ การประเมินต้องพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสมด้วย

4) ระดับผลลัพธ์ (Result) เป็นการประเมินว่าเมื่อลงทุนฝึกอบรมแล้วผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง หน่วยงานได้รับประโยชน์อะไร

14. ความสามารถในการวิเคราะห์ทางการเงิน จากมุมมองที่ว่าคนเป็นสินทรัพย์ (Assets) ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management) ให้เกิดผลตอบแทน (Benefits) ทางการเงิน จึงต้องใช้ความรู้และทักษะทางด้านการวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์กระแสเงินสด (Cash flow analysis) การวิเคราะห์ค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value Analysis) การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน (Cost-Benefit Analysis) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการลงทุน (Cost-Effectiveness Analysis) และการวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period Analysis)

บทสรุป

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ของโลกแห่งองค์กร และการจัดการต้องอยู่ท่ามกลางการแข่งขันด้วยฐานความรู้ (Knowledge Based) การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ วัฒนธรรมสังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนแปลงบนฐานความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมหากาฬกว่าที่เคยเกิดขึ้นในประวัติศาสตร์การเปลี่ยนแปลงของ

มนุษยชาติ ส่งผลให้องค์การที่ขาดความรู้ต้องล่มสลายไป จะมีแต่องค์การแห่งการเรียนรู้เท่านั้นที่จะสามารถปรับตัว อยู่รอด และแข่งขันได้ในยุคหน้า เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่ซึ่งคน กลุ่มคน และองค์การได้สั่งสมวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้และเป็นองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต (Organization as organism) ทำให้สามารถคิด ตัดสินใจ ปรับตัว และแก้ปัญหาเชิงรุกได้ด้วยตัวขององค์การเองโดยอัตโนมัติ

การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้แก่คน กลุ่มคน และองค์การ ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ การฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom-based Training) ซึ่งเป็นแบบดั้งเดิม พบว่าแม้จะมีการแสวงหา ความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างดี เขียนโครงการฝึกอบรมอย่างดี ดำเนินการฝึกอบรมอย่างดี และทุ่มเทงบประมาณเป็นจำนวนมาก แต่ผลลัพธ์กลับต่ำเสมอ จนเกิดความเชื่อว่าไม่มีโอกาสที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

เลย หากยังใช้การฝึกอบรมแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ หากยังคงทุ่มเทงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมในชั้นเรียนมากขึ้นเท่าใด จะเท่ากับเป็นการสร้างแรงกดดันไม่ให้อำนาจความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น

การฝึกอบรมอีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (OJT) เป็นแนวความคิดฝึกอบรมสมัยใหม่ ใช้ได้ทั้งการฝึกอบรมเป็นรายคนและกลุ่ม ที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบันมี 5 เทคนิค ได้แก่ การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และแฟ้มงานเพื่อการพัฒนา ซึ่งเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่สามารถช่วยพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เพียงแต่ทุกคนในองค์การทำหน้าที่ของตนเองในการฝึกอบรมอย่างเข้าใจและรับผิดชอบเท่านั้น

เอกสารอ้างอิง

ทองศรี กาญ ญ อยู่ธยา (บรรณานุกรม) การวางแผนกำลัง

คน: แนวความคิดและแนวทางปฏิบัติ

เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ อันดับที่ 45, 2546.

สมบัติ กุสุมาวดี "ประเทศไทยในทศวรรษหน้า: วิสัยทัศน์ NIDA การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อการพัฒนาประเทศในทศวรรษหน้า" เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ เนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2540.

Noe, Raymond A. and John R. Hollenbeck (et.al.) "Training and Employee Development"

Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. (3rd ed) Boston: McGraw-Hill, 2000.

Randy L. Desimone , Jon M. Werner and David M. Harris (2000) Human Resource Development. Harcourt College Publishers, USA.