

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ความหมาย แนวคิดและตัวแบบแห่ง การประยุกต์

Human Resource Development: Definition, Concepts and Applied Model

ภารดี คลังธาร

Paradee Klangtarn

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

Thailand Innovative Administration Consultancy Institute (TIA)

Office of the Civil Service Commission (OCSC)

E-mail address: k.paradee.par@gmail.com

บทคัดย่อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีพัฒนาการในอารยธรรมต่างๆ อารยธรรมอินเดีย อารยธรรมจีน และอารยธรรมกรีก โดยเฉพาะอารยธรรมกรีก ได้แพร่เข้าไปในยุโรป ก่อเกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพัฒนาการของการใช้พลังงานของมนุษย์ จนกระทั่งถึงยุคพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ได้รับเอาหลักการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามาาร่วมด้วย ก่อให้เกิดทฤษฎีการเรียนรู้ของมนุษย์ขึ้นมาหลายทฤษฎี โดยเฉพาะแนวคิดวงจรแห่งการเรียนรู้ของ Kolb ได้ก่อเกิดรูปแบบแห่งการเรียนรู้หลายรูปแบบ ตั้งแต่การให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ และการพัฒนาทัศนคติในเชิงบวก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ของมนุษย์ต้องอาศัยแรงจูงใจในการขับเคลื่อน ถ้าให้แรงจูงใจที่มากพอและเหมาะสม มนุษย์ก็จะเข้าใจการเรียนรู้ว่ามีประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสัมฤทธิ์ผล

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, แนวคิด, ตัวแบบ

ABSTRACT

Human resource development had appeared in every cultures, such as, Indian and Chinese cultures. Especially, when Greek culture had been spread into Europe, the concept of human resource development advanced to the employment of manpower. In industrial revolution era, scientific method and technology had been implemented in human resource development. Many theories about learning had established in this period. This included the learning loop by David Kolb. His model founded many learning patterns, such as, additional studies, training for extending skills, and developing positive attitude. However, learning needs motivation. With suitability and right degree of motivation, human will understand the benefits of learning for effectiveness in human resource development.

Keywords: Human Resource Development, Definition, Concepts, Applied Model

บทนำ

การแสวงหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานหลายศตวรรษ เมื่อสืบค้นเรื่องนี้ใน อู่อารยธรรมโบราณ ไม่ว่าจะเป็นอู่อารยธรรมอียิปต์ อู่อารยธรรมกรีก อู่อารยธรรมจีน หรืออู่อารยธรรมอินเดีย โดยเฉพาะอู่อารยธรรมอินเดีย มีการแสวงหาแนวทางการพัฒนาจิตใจของมนุษย์ในพระเวท มานานกว่า 5,000 ปี สดุดีพระมหาโคตมะ ศากยะ (พระพุทธเจ้า) ได้บรรลุความเป็น “พุทธะ” เป็นผู้รู้แจ้งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างถึงที่สุด คือมีแนวทางในการพัฒนาปัญญาของมนุษย์จนถึงขั้นหลุดพ้นจากวัฏจักร แห่งชีวิต มีอิสระจากการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งอย่างแท้จริง แต่การที่พุทธะโคตมะสามารถตรัสรู้ได้นั้น มิใช่เกิดขึ้นโดยลำพัง เมื่อศึกษาพระเวทจะพบว่า การแสวงหาการพัฒนาปัญญาของมนุษย์ เกิดขึ้นในอินเดียมาก่อนหน้านี้ 2 ยุคแล้ว คือ ยุครามายณะ (โปรดอ่านรามเกียรติ์หรือรามายณะ) สอนเรื่องเกี่ยวกับความประพฤติที่ถูกต้อง (รามศ เบนอน, 2551) และยุคพระกฤษณะ (โปรดอ่านมหาภารตยุทธ) ได้สอนเรื่องความประพฤติเพิ่มเติมสำหรับกษัตริย์และมหาชน (กรรณา กุศลาลัย และเรืองอุไร กุศลาลัย, 2533) จนมาถึงยุคมหาโคตมะ พุทธะได้สอนแนวทาง (มรรค 8) แห่งการพัฒนาศติปัญญาสูงสุดของมนุษย์ด้วยการมีศีล สมาธิ และปัญญา (บริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2558)

ช่วงเวลาแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในโลกตะวันตกปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจุดเริ่มในคำสอนของคริสต์ศาสนา โดยเฉพาะใน Holy Bible ตอนการอพยพที่ 18 บท 20–21 ได้แสดงให้เห็นว่า โมเสสได้รับบัญชาจากพระเจ้า ได้สั่งสอนชาวฮิวให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ถูกต้อง นั้นหมายถึงการพัฒนาความรู้แก่มนุษย์ โดยการสอนการทำงานและการปฏิบัติตาม การพัฒนามนุษย์ที่สำคัญมีปรากฏอยู่ในผลงาน The Republic (387 BC) ของเพลโตที่อธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงการพัฒนาความรู้ ด้วยการให้การศึกษาและการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกงาน หลังจากอู่อารยธรรมกรีกก็ได้เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกไปในยุโรป ถ้านับเวลาตั้งแต่ 1,300 ปี ก่อนคริสตกาลจนถึง ค.ศ. 2000 ได้แสดงสัจธรรมอย่างหนึ่งว่า มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าจะสรุปโดยสังเขปจะพบช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงมีประมาณ 3 ช่วง ดังนี้

ช่วงการพัฒนาเพื่อการดำรงชีวิต (1,300 ปีก่อนคริสตกาล – ค.ศ. 1800) เป็นช่วงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความอยู่รอดในการดำรงชีวิตในสังคมมนุษย์ ที่เริ่มตั้งถิ่นฐานอยู่ร่วมกันเป็นหมู่บ้านเป็นเมืองเป็นนคร โดยการพัฒนาความรู้ จากกิจกรรมการเลียนแบบจากหัวหน้าครอบครัวหรือหัวหน้าเผ่า มีการสอนหรือถ่ายทอดประสบการณ์ เพื่อการดำรงชีวิตจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่งในสังคมกลุ่มเล็กๆ จนเกิดการพัฒนาทักษะ จากการลงมือปฏิบัติจนเป็นภูมิปัญญาที่ถ่ายทอดให้แก่คนรุ่นต่อไป จนถึงศตวรรษที่ 16 ชุมชนมนุษย์ได้ขยายตัวออกไป เกิดการร่วมทำกิจกรรมที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เกิดการผลิตสินค้าในรูปของการค้าขาย มิใช่

การแลกเปลี่ยนสินค้า และจากการผลิตสินค้าเชิงพาณิชย์ ก็ได้เริ่มก้าวหน้าเข้าสู่การผลิตสินค้าเชิงอุตสาหกรรม เริ่มแรกจึงมีการแบ่งงานกันทำ ซึ่งต้องอาศัยทักษะของการผลิต สร้างความชำนาญ จนเริ่มเกิดแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาความรู้ด้วยการให้การศึกษา และการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกงาน

ช่วงการพัฒนาคนุชย์ในฐานะปัจจัยการผลิต (ค.ศ. 1801–1980) ในช่วงแห่งการพัฒนาคนุชย์นี้ ได้มีการพัฒนาแนวคิดที่สำคัญใน 3 แนวคิด ดังนี้

แนวคิดแรก ประมาณ ค.ศ. 1801 เป็นระยะที่อุตสาหกรรมกำลังเติบโต องค์การผลิตมีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้มีการเน้นการผลิตสินค้าจำนวนมาก เพื่อให้ต้นทุนลดต่ำลง การเน้นประสิทธิภาพการผลิตของคณงาน นำไปสู่การพัฒนาทักษะของคณงานด้วยการฝึกอบรมและฝึกงาน เพื่อให้การทำงานถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ (Taylor, 1911b)

แนวคิดที่สอง ประมาณ ค.ศ. 1933 เป็นต้นมา ได้มีแนวคิดว่าการเห็นมนุษย์เป็นเพียงปัจจัยในสายการผลิตนั้น ไม่ถูกต้อง มนุชย์ไม่ใช่จักรเพื่องแห่งการผลิต มนุชย์เป็นสิ่งมีชีวิต มีเลือดเนื้อ มีสังคม จึงต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมทางสังคมของคณงาน ด้วยการพัฒนาทัศนคติในการทำงานให้มีมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตแบบมีน้ำใจหรือเต็มใจทำงาน (Mayo, 1933)

แนวคิดที่สาม ประมาณ ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ได้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ ด้วยการใ้การเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา โดยการนำของ Armstrong (1977–2009) โดย Armstrong ได้ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ชี้ให้เห็นว่า มนุชย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การที่ต้องมีการคัดเลือก ปลูกฝัง ฝึกอบรม พัฒนาทัศนคติ และพัฒนาทักษะระดับสูง เพื่อให้มีความสามารถในการทำงานในทุกระดับ แต่นักจิตวิทยาอย่าง McClelland กลับเห็นว่า จากการทดลองพบว่า การทดสอบสติปัญญา (IQ) และความถนัดที่ผ่านมา ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงาน แต่การทดสอบสมรรถนะกลับมีความสัมพันธ์กับการมุ่งความสำเร็จในการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลในองค์การที่สามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าหรือมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น (McClelland, 1973)

ช่วงการพัฒนาองค์การแห่งความเป็นเลิศ (ค.ศ. 1980 ถึงปัจจุบัน) ตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา บริบทแห่งสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั่วโลกมีความตื่นตัวในการเพิ่มมาตรฐานการทำงาน โดยมีเอกสารหรือคู่มือกำกับกับการปฏิบัติงาน การเพิ่มประสิทธิผลจึงยังไม่เพียงพอ ต้องยกระดับคุณภาพของประสิทธิผลด้วย การเจริญเติบโตขององค์การจึงจะมีความยั่งยืนยาวนานขึ้น ในช่วงเวลานี้ได้เกิดแนวคิดที่สำคัญ 2 แนวคิด ดังนี้

แนวคิดแรก การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ด้วยการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีการแข่งขันอย่างสูง โดยการเพิ่มคุณภาพของประสิทธิผลและผลสมผสานการเรียนรู้ให้เข้ากับงาน องค์การจะมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ต่อยอดอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Garavan, 1991, p.12; Rothwell, Sanders and Soper, 1999, p.3; Gilley and Eggland, 1989, pp.5–13; Mondy and Noe, 2005, p.5; Swanson, 1995, pp.207–213)

แนวคิดที่สอง การพัฒนาองค์การด้วยการจัดการความรู้ภายในองค์การ โดยการดำเนินการพัฒนาความรู้ด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม มีการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ความรู้และการปฏิบัติงานจริง องค์การมีการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรขององค์การ สำหรับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นในอนาคต องค์การจึงมีการพัฒนาตัวองค์การเอง ด้วยการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมของการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ การปรับการสื่อสารแบบทันกาล เพื่อให้การจัดการความรู้ภายในองค์การมีกระบวนการ มีระบบ และมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพของประสิทธิภาพโดยรวม (Doz, Santos and Williamson, 2001, p.2)

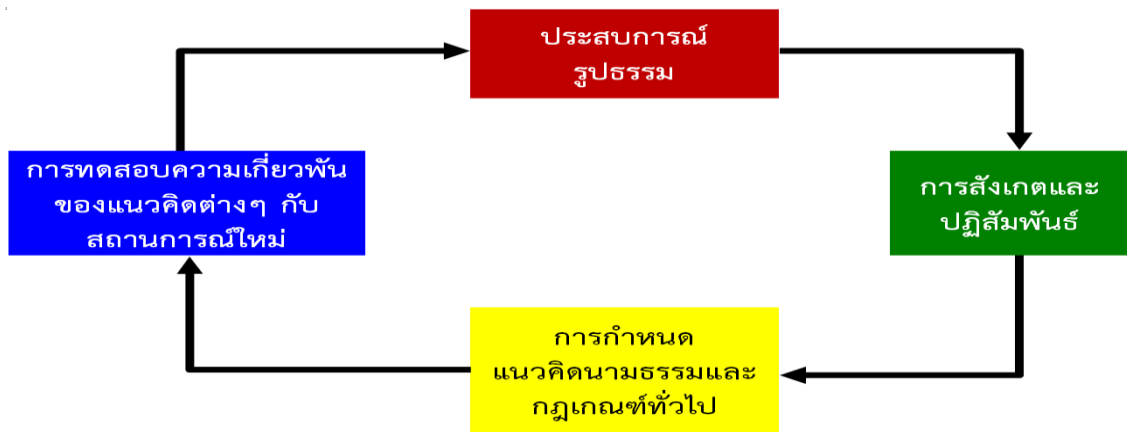
จากพัฒนาการแห่งแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน สามารถสรุปแนวความคิดออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะความชำนาญ เพื่อจะนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน รวมทั้งมีการพัฒนาด้านร่างกายและจิตสำนึก (Gilley and Eggland, 1990, pp. 5–13) โดยการปรับพฤติกรรมของบุคคลที่จะต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์การในอนาคต (DeSimone and Harris, 1998, p.2) ส่วนการดำเนินกิจกรรมของการเรียนรู้ด้วยการปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติเชิงบวก เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

กลุ่มที่ 2 มีแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์การ ด้วยการพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะความชำนาญ และพัฒนาทัศนคติเชิงบวก ผ่านกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรมด้วยการฝึกปฏิบัติงานจริง และการพัฒนาจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบในงานเพิ่มขึ้น (Nadler L. and Nadler Z., 1980, p.5) โดยมีความสัมพันธ์กับงานที่รับผิดชอบ (Wexley and Latham, 1991)

กลุ่มที่ 3 มีแนวคิดต่อยอดขึ้นไปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การพัฒนาระดับบุคคล การพัฒนาระดับกลุ่ม และการพัฒนาระดับระบบ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน และการเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ในกลุ่มแนวคิดที่ 3 นี้ เป็นกลุ่มแนวคิดที่สำคัญในปัจจุบันสมัย โดยเฉพาะการคำนึงถึงการเรียนรู้อย่างธรรมชาติสำหรับมนุษย์ทุกคนที่ยังอยู่ในสังคมมนุษย์ ดังนั้นทฤษฎีการเรียนรู้ทั่วไปจึงกล่าวถึงการที่มนุษย์จะเรียนรู้ได้อย่างไรตามธรรมชาติ แม้ว่าปัจเจกบุคคลจะมีสไตล์การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่แนวทางการเรียนรู้ที่เป็นจุดร่วมของมนุษย์ก็ยังคงอยู่ ดังการศึกษาของ Kolb (1974) และ Honey and Mumford (1996) ดังภาพ 1

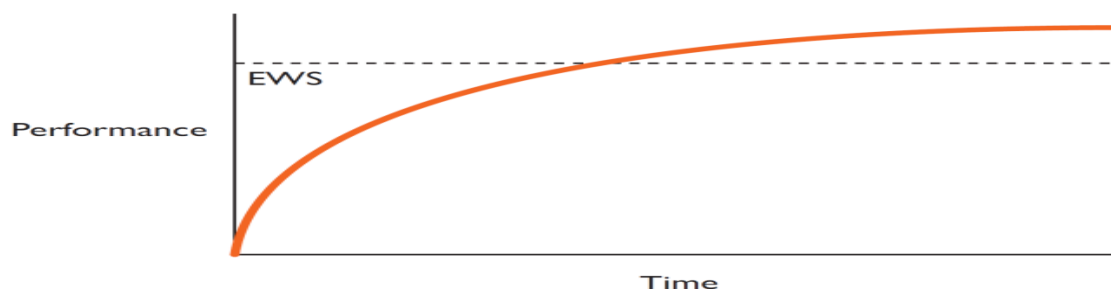


ภาพ 1 The Kolb Learning Cycle

ที่มา. จาก *Organizational Psychology: An experimental approach*, by D. A. Kolb, I. M. Rubin, and J. M. McIntyre, 1974, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ไม่ว่ามนุษย์คนใดจะใช้รูปแบบการเรียนรู้อย่างไร แตกต่างหรือเหมือนกันหรือไม่ สุดท้ายวงจรแห่งการเรียนรู้ก็มีหนึ่งเดียวตามการอธิบายของ Kolb กล่าวคือ เมื่อรูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้น บุคลากรที่ต้องอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ที่จัดขึ้น ไม่ว่าโดยองค์การภายในหรือภายนอก บุคลากรต้องเริ่มจาก **ขั้นที่ 1** ได้รับประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรม จากรูปแบบการเรียนรู้นั้น ๆ **ขั้นที่ 2** บุคละกรนั้นจะเริ่มทำการสังเกตและมีปฏิสัมพันธ์ในสมองของเขา **ขั้นที่ 3** บุคละกรผู้นั้นจะกำหนดแนวคิดทางนามธรรมขึ้น เพื่อตั้งเป็นกฎเกณฑ์ทั่วไปสำหรับตัวของเขา ซึ่งแต่ละคนอาจจะมกฎเกณฑ์ทั่วไปที่แตกต่างหรือเหมือนกันก็ได้ **ขั้นที่ 4** เป็นขั้นที่อยู่นอกเหนือรูปแบบการเรียนรู้ เพราะต้องอาศัยเวลาที่บุคลากรผู้นั้นจะได้นำกฎเกณฑ์ทั่วไปที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ ไปทดสอบความเกี่ยวพันระหว่างแนวคิดใหม่ที่ได้มากับสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริง ว่าใช้ได้หรือไม่ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะตอบคำถามว่า ภายหลังจากการเรียนรู้หนึ่งๆ กับพนักงานขององค์การแล้ว ผลลัพธ์คือการเพิ่มประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เพราะยังมีภูมิหลังหรือคุณลักษณะประจำตัวของบุคลากรที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความแตกต่างกันในขั้นที่ 4 นี้ได้เมื่อเป็นเช่นนี้ รูปแบบการเรียนรู้ใดเล่า ที่จะสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์คือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของ Armstrong (2009) จึงให้ความสำคัญกับ Blended Learning เป็นอย่างมาก เพราะ Blended Learning เป็นการใช้การเชื่อมโยงวิธีการเรียนรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการเรียนรู้โดยรวม โดยการแบ่งส่วนต่างๆ ของการเรียนรู้ที่ต่างกัน แล้วใช้การเรียนรู้ เพื่อให้แต่ละส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โปรแกรม Blended Learning จะวางแผนให้บุคลากรสามารถใช้การเชื่อมกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองระหว่างการพัฒนา

บุคลากร การอำนวยความสะดวกใน e-learning กิจกรรมการเรียนรู้จากการทำงานเป็นกลุ่ม กิจกรรมการสอนงานและกำกับงาน และการแบ่งหน้าที่กันทำงานภายในองค์การความจริงของ Blended Learning สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดของ Learning Curve ที่เสนอเกี่ยวกับระยะเวลาของบุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์ ใช้หรือต้องการในการยกระดับปฏิบัติการในงานต่างๆ ซึ่งเรียกว่า “มาตรฐานของประสบการณ์ของคนงาน” หรือ “experienced worker’s standard” (EWS) โดย Standard Learning Curve มี 3 แบบ ดังนี้

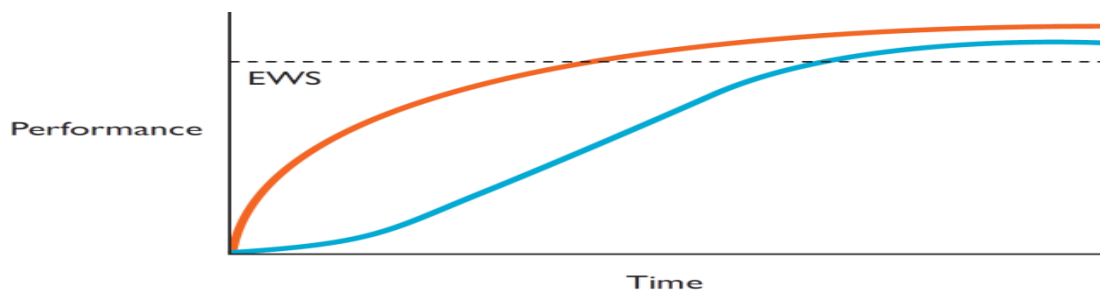


ภาพ 2 มาตรฐานของ Learning Curve

ที่มา. จาก *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (p.707), by M. Armstrong, 2009, London: Kogan Page.

การคำนวณในมาตรฐานของ Learning Curve จะตั้งค่าของ EWS ไว้คงที่ ทั้งด้านการปฏิบัติงานและระยะเวลาของการปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่นำมาคำนวณที่แปรเปลี่ยนไปคือการปฏิบัติงานและระยะเวลา เมื่อกำหนด EWS ไว้คงที่ มาตรฐานของ Learning Curve ที่ควรจะเป็นอยู่ในภาพ 2 ภายหลังจากมีการฝึกอบรม บุคลากรต้องใช้ระยะเวลาจำนวนหนึ่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น Curve มาตรฐานที่บุคลากรที่มีประสบการณ์อย่างเดียวกัน ควรจะมีความสามารถทำได้

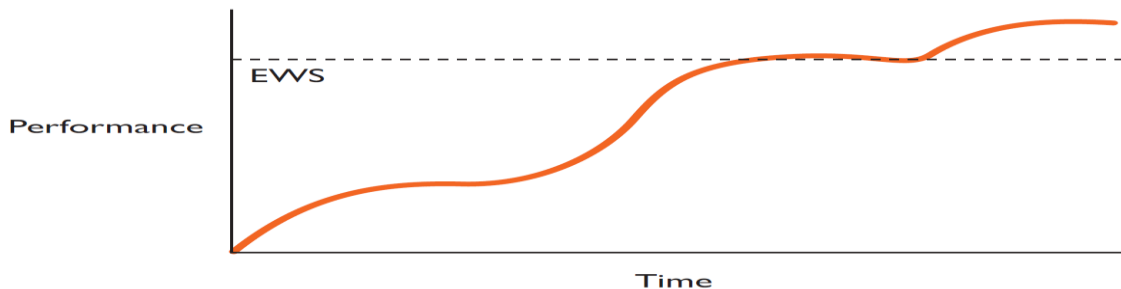
แต่ในโลกแห่งความเป็นจริง อัตราการเรียนรู้แปรเปลี่ยนไปตามประสิทธิผลของการฝึกอบรม ประสบการณ์และความสามารถตามธรรมชาติของผู้เรียนรู้ และความสนใจในการเรียนรู้ อีกทั้งระยะเวลาในการใช้เพื่อให้ถึง EWS และความเร็ว ซึ่งแต่ละบุคคลใช้ไม่เท่ากัน Learning Curve จึงอาจตกได้ดังภาพที่ 3



ภาพ 3 อัตราความแตกต่างของ Learning Curve

ที่มา. จาก *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (p.707), by M. Armstrong, 2009, London: Kogan Page.

ความจริงแล้ว การเรียนรู้มีขั้นตอนเสมอ บุคลากรบางคนมีความก้าวหน้ามาก แต่บางคนไม่เป็นเช่นนั้น เพราะผู้เรียนรู้ไม่สามารถเพิ่มทักษะหรือความเร็วของการทำงานและต้องการหยุดเป็นระยะๆ เพื่อทบทวนสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมมา ขั้นตอนของการเรียนรู้จึงปรากฏเป็นภาพที่ 4 เมื่อแผนการฝึกอบรมทักษะจำต้องแบ่งระยะเวลาของการเรียนรู้แบบไม่รีบร้อน เมื่อการฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ ถูกนำเสนอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งมาตรฐานไว้



ภาพ 4 ขั้นตอนของ Learning Curve

ที่มา. จาก *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (p.708), by M. Armstrong, 2009, London: Kogan Page.

เมื่อวงจรแห่งการเรียนรู้และ Learning Curve เป็นเช่นนี้ เราจึงต้องกลับมาทบทวนทฤษฎีและแนวคิดของการเรียนรู้กันใหม่อีกครั้ง เพื่อให้เข้าใจแรงจูงใจของการเรียนรู้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยทั่วไปมนุษย์จะเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีแรงจูงใจที่มากพอ แรงจูงใจของการเรียนรู้หมายถึงปัจจัยที่เป็นพลังผลักดันให้กระสวนพฤติกรรมได้รับการจัดระเบียบตามเป้าหมายแห่งการรู้นั้น (Roger, 1996) ส่วน Reynolds and et al. (2002) มีความเห็นว่า “การจัดระเบียบและความผูกพันของผู้เรียนรู้ แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ เป็นหนึ่งปัจจัยที่มีการวิพากษ์มากที่สุด ที่กระทบต่อประสิทธิผลของการฝึกอบรม ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม การจัดระเบียบอย่างเข้มงวดในการการเรียนรู้ การเพิ่มประสบการณ์จริงและทัศนคติเชิงบวก สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานที่อยู่เหนือความคาดหมายได้”

ทฤษฎีแรงจูงใจทั้ง 2 ทฤษฎีนี้มีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ กล่าวคือ **Expectancy Theory** อธิบายว่าเป้าหมายของพฤติกรรมแบบสั่งการได้ ถูกขับเคลื่อนโดยความคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จสมประสงค์ในบางสิ่ง ที่ปัจเจกบุคคลมีความปรารถนา ถ้าปัจเจกบุคคลมีความรู้สึก ว่า ผลลัพธ์ของการเรียนรู้สามารถก่อประโยชน์ให้แก่พวกเขาได้ พวกเขาจะกดดันตนเองให้มีการเรียนรู้สิ่งนั้น เมื่อพวกเขาพบว่า ความคาดหวังของพวกเขาสามารถถูกเติมเต็มได้ ความเชื่อที่ว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความค่าจะเป็นปัจจัยเสริมพลังได้ ส่วน **Goal Theory** อธิบายว่า

แรงจูงใจจะเพิ่มขึ้น เมื่อเป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายเฉพาะได้ แต่เมื่อเป้าหมายได้รับการบรรลุ ก็ยากที่จะไปต่อ เมื่อสิ่งนี้ได้หวนกลับมาปฏิบัติงานเดิม เป้าหมายของการเรียนรู้อาจจะก่อรูปในปัจเจกบุคคล แต่จะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมีการยอมรับในแรงจูงใจนั้นอย่างต่อเนื่อง

เมื่อกลับไปทบทวนความเกี่ยวพันระหว่างทฤษฎีกับแนวคิดแห่งการเรียนรู้ ก็พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านทฤษฎีและแนวคิดแห่งการเรียนรู้เหล่านี้ (ตาราง 1) ไม่ว่าจะเป็น Reinforcement Theory, Cognitive Learning Theory, Experiential Learning Theory และ Social Learning Theory ย่อมต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยต้องใช้ความเกี่ยวพันกันระหว่างทฤษฎีและแนวคิดแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

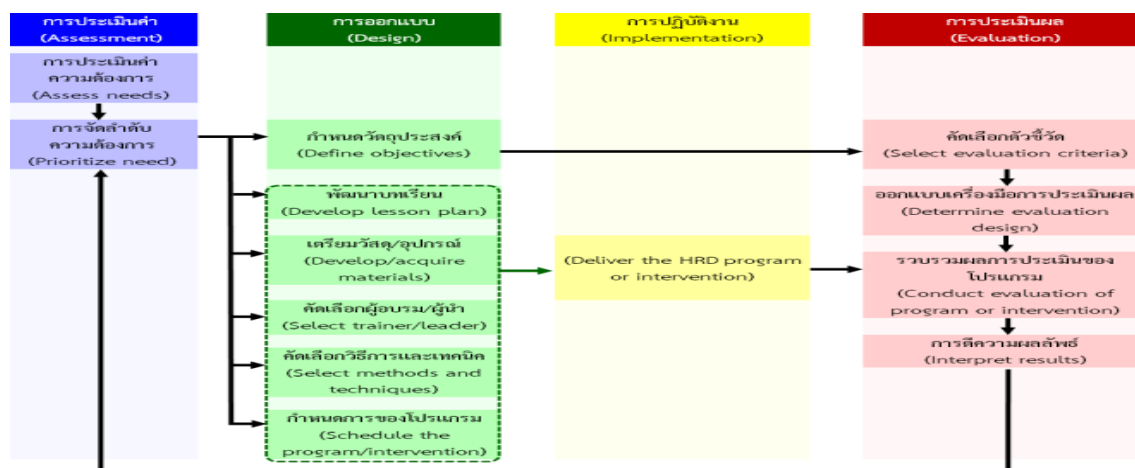
ทฤษฎีและแนวคิด	เนื้อหาสาระ
The Process of Learning กระบวนการเรียนรู้	การเรียนรู้มีความสลับซับซ้อน และสามารถบรรลุได้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันมากมาย บริบทจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง
Reinforcement Theory ทฤษฎีการเสริมพลัง	พฤติกรรมสามารถถูกทำให้เข้มแข็งได้ โดยการเสริมพลังพฤติกรรม ด้วยเงื่อนไขเชิงบวกที่บั่นกลับไปสู่บุคลากรขององค์กร
ทฤษฎีและแนวคิด	เนื้อหาสาระ
Cognitive Learning Theory ทฤษฎีการเรียนรู้แบบหยั่งรู้	ผู้เรียนรู้ต้องการความเข้าใจที่ว่า พวกเขาควรเกิดความเข้าใจภายในตัวตน โดยการแสดงออกเกี่ยวกับวัตถุดิบแห่งการเรียนรู้ และสามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรได้
Experiential Learning Theory ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์	ประชาชนเรียนรู้ โดยการประกอบสร้างความหมายและพัฒนาทักษะของพวกเขาโดยผ่านประสบการณ์จริง
Social Learning Theory ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม	การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการก่อรูปสังคม ความเข้าใจของปัจเจกบุคคลถูกจัดรูปโดยการมีส่วนร่วมเข้ารวมอย่างกระตือรือร้นในสถานการณ์จริง
Learning Styles สไตล์การเรียนรู้	บุคลากรทุกคนมีสไตล์การเรียนรู้ของตนเอง
The Learning Curve ความโน้มเอียงของการเรียนรู้	เมื่อให้เวลาเพียงพอ ก็สามารถบรรลุมาตรฐานของทักษะที่ยอมรับได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งแปรเปลี่ยนตามประชาชน การเรียนรู้จะประสบ

	ความสำเร็จตามขั้นตอนในแนวราบมากกว่าตาม กระบวนการในแนวดิ่ง
The Motivation to Learn แรงจูงใจสู่การเรียนรู้	ประชาชนต้องการแรงจูงใจสำหรับการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ

ตาราง 1 ความเกี่ยวพันกันระหว่างทฤษฎีและแนวคิดแห่งการเรียนรู้

ที่มา. จาก *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (p.709), by M. Armstrong, 2009, London: Kogan Page

Motivation to Learn เป็นตัวเสริมแรงขับเคลื่อนการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล และสามารถวัดผลได้ด้วย Learning Curve ที่สำคัญบุคลากรทุกคนมีสไตล์การเรียนรู้ของตนเองเป็นปัจเจกชนอยู่แล้ว ประกอบกับวงจรแห่งการเรียนรู้ก็เข้าลักษณะ Blended Learning ซึ่งเป็นธรรมชาติของการเรียนรู้ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องคำนึงถึงกระบวนการ HRD ให้มาก ดังนี้



ภาพ 5 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)

ที่มา. จาก *Human Resource Development 6e* (p. 27), by J. M. Werner and R. L. DeSimone, 2012, Mason: Cengage Learning.

เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นจากการประเมินค่าความต้องการขององค์กร ซึ่งมีเป้าหมายเกี่ยวกับผลผลิตภาพของทุกองค์การ แต่ผลผลิตภาพนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติเดิมมีความล้าสมัยได้ ซึ่งอาจทำให้องค์การอ่อนล้าและอ่อนแอต่อการแข่งขันในตลาดทุนนิยม ทำให้มีการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มจากการกำหนด

วัตถุประสงค์ การพัฒนาการเรียน การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ การคัดเลือกผู้ฝึกอบรม การคัดเลือกรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา และการกำหนดโปรแกรมขึ้นมาในแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ แล้วให้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ด้วย Learning curve ก็ได้ ที่สำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวัดผลได้ และพยายามบริหารจัดการเมืองภายในองค์การ เพราะจะทำให้สายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างคาดไม่ถึง การจัดการความเสี่ยงของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

บทสรุป

เมื่อศึกษาพัฒนาการของทฤษฎีและแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้พบความเปลี่ยนแปลงแห่งความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องในหลายพันปีที่ผ่านมาและไม่มีที่ท่าว่า จะหยุดลงในความหมายใด อันเป็นการเฉพาะ สังคมมนุษย์ยังคงเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ตามความก้าวหน้าของการใช้พลังงาน เทคโนโลยีวิทยาการที่เป็นตัวก่อให้เกิดการฝึกทักษะให้ชำนาญงาน เพื่อบรรเทาเทคโนโลยีที่แปรเปลี่ยนไป ทำให้ตัวแบบแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำต้องประยุกต์การไปตามยุคตามสมัย โดยไม่อาจฟันธงได้ว่ารูปแบบใดดีหรือเหมาะสมกว่ารูปแบบใด แต่ที่แน่ๆ ก็คือวงจรแห่งการเรียนรู้ยังคงดำรงอยู่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ โดยมีแรงจูงใจเป็นตัวผลักดันสำคัญ และมีระยะเวลาเป็นตัวกำหนดมาตรฐานที่สำคัญ แต่เมื่อวิเคราะห์ให้ถึงที่สุดแล้ว กลับพบว่า ระยะเวลาเป็นสิ่งที่มนุษย์สมมุติขึ้นมา เมื่อเป็นเช่นนี้มาตรฐานสากลจึงเป็นสิ่งสมมุติเช่นกัน ในยุค Post-Modern ความเป็นจริงที่เป็นสากลโลก จึงไม่มีอยู่จริง มีแต่ความเหมาะสมที่เกิดขึ้นในสถานที่หนึ่ง ในสถานการณ์หนึ่งๆ และในกลุ่มมนุษย์ที่มีวัฒนธรรมเป็นของตนเองเท่านั้น จึงต้องกลับมาพิจารณา ศิลป และปัญญา ซึ่งไม่เพียงแต่พัฒนาให้มนุษย์มีความสมบูรณ์เท่านั้น แต่พระพุทธองค์ได้ตรัสสอนว่า เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างถึงที่สุด เพราะสามารถพัฒนาจนมนุษย์ภาพเหือดหายไปเป็นอิสระอย่างแท้จริงจากโลกธรรม 8

เอกสารอ้างอิง

- กรรณา กุศลาลัย และเรืองอุไร กุศลาลัย. (2533). *มหาภารตยุทธ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะกรรมการศาสนาเพื่อการพัฒนา.
- บริษัท สหมงคลฟิล์ม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. (ผู้นำเข้าภาพยนตร์และได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ และจัดจำหน่าย). (2558). *พระพุทธเจ้า มหาศาสดาโลก* [ภาพยนตร์]. กรุงเทพฯ: แสบปี โสม เอ็นเตอร์เทนเมนต์
- ราเมศ เมฆอน. (2551). *รามายณะ*. กรุงเทพฯ: เมืองโบราณ
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- DeSimone, R. L., and Harris, D. M. (1998). *Human resource development* (2nd ed.). Fort Worth, TX: Harcourt College.

- DeSimone, R. L., and Werner, J. M. (2012). *Human Resource Development* (6th ed.). [International Edition]. Mason, OH: Cengage Learning.
- Doz, Y. L., Santos, L., and Williamson, P. (2001). *From global to Multinational. How Companies win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Garavan, T. N. (1991). Strategic Human Resource Development. *International Journal of Manpower*, 12(6), 12.
- Gilley, J. W., and Eggland, S. A. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Honey, P., and Mumford, A. (1996). *The Manual of Learning Styles* (3rd ed.). Maidenhead: Honey Publications.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. and McIntyre, J. M. (1974). *Organizational Psychology: An experimental approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mayo, Elton. (1933). *The Human Problem of an Industrial Civilization*. New York: The MacMillan Company.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Mondy, R. W., and Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nadler L. and Nadler Z. (1980). *Cooperate Human Resources Development*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Reynolds, J., Caley, L., and Mason, R. (2002). *How Do People Learn?*, London: CIPD.
- Rogers, A. (1996). *Teaching Adults*. London: Open University Press.
- Rothwell, W., Sanders, E., and Soper, J. (1999). *ASTD Models for Workplace Learning and Performance: Roles, Competencies, and output*. Alexandria, VA: ASTD.
- Swanson, R. A. (1995). Human Resource Development: Performance is the Key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207–213.
- Taylor, Frederick W. (1911b). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Wexley, K. R., and Latham, G. P. (1991). *Developing and Training Human Resources In Organizations*. New York: Harper Collins.