

แนะนำหนังสือหมวดการบริหารบุคลากร FOUNDATIONS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT



- บทความโดย : ดร. อารภรณ์ ภูวิทย์พันธ์
ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ไทยสกีลส์ พลัส จำกัด
- อีเมล : p_arporn11@yahoo.com และ
arporn@thaiskillplus.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2012-02-20

หนังสือชื่อ “Foundations of Human Resource Development” ”

เขียนโดย Richard A. Swanson และ Elwood F. Holton III ปี 2001

สำนักพิมพ์ Berrett-Koehler, San Francisco

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้กล่าวถึงแนวคิดและหลักการของ HRD หรือ Human Resource Development โดยเน้นนักคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เริ่มต้นจากการกล่าวถึงความหมายของนักคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการว่า HRD หรือ Human Resource Development เช่น

D. Smith (1990) : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการ

กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมถึงเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลผลิตต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเป็นระบบขึ้นผ่านกระบวนการของการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา อันนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง

Chalofsky (1992) : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตัวบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยผ่านรูปแบบการพัฒนาและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและความก้าวหน้าในองค์กร

Marsick และ Watkins (1994) : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กรเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ปฏิบัติอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

Swanson (1995) : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาและการค้นหาความสามารถของพนักงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Personnel Training and Development) โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้ยังได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ กรอบแนวคิดด้านการเรียนรู้ (Learning Paradigm) ซึ่ง Watkins (1995) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เป็นกรอบแนวคิดหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น องค์ความรู้และการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ต่อการทำงานที่เกิดขึ้นในระยะยาวทั้งระดับตัวบุคคล กลุ่ม และองค์กร” นอกจากนี้ยังมีนักจิตวิทยาที่ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่แตกต่างกันที่มีใช้ทำให้เกิดเพียงแต่ความรู้ และทักษะในการทำงานเท่านั้น แต่ยังไม่ไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ คุณค่าในตนเอง และความรู้สึก / อารมณ์ที่เปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุปก็คือการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักจิตวิทยา นั้นจะประกอบไปด้วย

1. การเรียนรู้จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้รับมา
2. การเรียนรู้จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจอย่างถาวร ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้รับมา

ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเรียนรู้โดยเฉพาะกับวัยผู้ใหญ่ที่เป็นวัยทำงาน ทั้งนี้หลักการในการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่จะแตกต่างจากวัยเด็ก ดังนี้

- เรียนรู้ตามความต้องการ ตามอัธยาศัย ไม่ชอบการบังคับ
- เป็นการเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าในขณะนั้น
- การเรียนรู้มุ่งที่วิธีการปฏิบัติจริง มากกว่าการเรียนรู้ทฤษฎี
- จะต้องเชื่อมโยงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับประสบการณ์ที่ผู้ใหญ่สะสมไว้มาก
- การชี้ให้เห็นปัญหาจะทำให้ผู้ใหญ่คิดได้เองจนเกิดการยอมรับมากกว่าการสอน
- ต้องใช้เทคนิคให้มีส่วนร่วมอภิปราย แลกเปลี่ยนประสบการณ์

จะเห็นได้ว่าแนวคิดของการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์นั้น Kolb (1984) ซึ่งเป็นผู้นำของการฝึกปฏิบัติและทำการลงเกี่ยวกับการเรียนรู้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนมีความเข้าใจและความรู้ในการทำงานผ่านทาง การถ่ายโอนจากประสบการณ์ที่รับรู้มา Kolb เป็นนักคิดรูปแบบของการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ไว้ดังต่อไปนี้

Concrete experience • เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง โดยการมุ่งเน้นไปที่ความเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมที่ติดต่อสมาชิกในทีม ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกและการรับรู้ในเรื่องนั้น ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้จากการเห็นของจริง การใช้สถานการณ์จำลอง และการสาธิตให้ดู เป็นต้น

Observations and reflections • เป็นการเรียนรู้ผ่านการสังเกตและการนำเสนอความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกันไป เช่น การจัดอภิปราย การจัดกลุ่มย่อย เป็นต้น

Formation of abstract concepts and generalization • เป็นการเรียนรู้ผ่านการกำหนดหลักการและแนวคิดที่ถูกบูรณาการขึ้นจากการสังเกต อันนำไปสู่การกำหนดเป็นทฤษฎี บนพื้นฐานของหลักเหตุและผล เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และหาข้อสรุปหรือทฤษฎีใหม่ร่วมกัน เป็นต้น

Testing implications of new concepts in new situations • เป็นการเรียนรู้โดยการนำหลักทฤษฎีแนวคิด หรือข้อสรุปที่ถูกกำหนดขึ้นไปทดลองใช้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการทดลองทำจริงขึ้น เช่น การเรียนรู้ในขณะทำงาน (On the job training) การฝึกงาน และการทดลองปฏิบัติ เป็นต้น

จากแนวคิดของ Kolb จึงทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดแนวทางและเครื่องมือที่จะนำมาใช้เพื่อการ

สร้างและถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer of Learning) ให้เกิดขึ้น การกำหนดกลยุทธ์ ในการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัยผู้ใหญ่ นั้นจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้เรียนเกิดการความคิดและพฤติกรรมอันนำไปสู่การเรียนรู้ที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม ดังนั้น

เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นในองค์กร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจถึงแนวคิดของการเรียนรู้ ของวัยผู้ใหญ่ เครื่องมือที่จะทำให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน อันนำไปสู่เป้าหมายหรือผล การดำเนินงาน (Performance) ที่มีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ

เนื้อหาที่หยิบยกมาเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่น่าสนใจ และถือว่าเป็นหลักการพื้นฐานสำหรับนัก HRD ที่ต้องเข้าใจถึงกรอบ แนวคิดและพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหากท่านใดสนใจรายละเอียดของแนวคิด HRD ทำสามารถ หาหนังสือเล่มนี้อ่านเพื่อนำแนวคิดที่กล่าวถึงไปปรับใช้ให้ระบบการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นและนำมาใช้จริงในองค์กรได้ ต่อไป