

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท A โดยมุ่งที่จะศึกษาถึงรูปแบบและวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก อันจะเป็นประโยชน์กับบริษัท ในการเลือกวิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดความสามารถเชิงสมรรถนะ
2. แนวคิดวิธีการพัฒนาคนในองค์กร

แนวคิดความสามารถเชิงสมรรถนะ

ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) เป็นการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน หรือองค์กร อันรวมถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านพฤติกรรม ซึ่งทำให้คนในองค์กรและองค์กรได้รับการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน อย่างยั่งยืน

ส่วนประกอบของความสามารถเชิงสมรรถนะ

David C. McClelland (อ้างถึงใน ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2548, น. 247-248) อธิบายว่าบุคลิกลักษณะ (Characteristic) ของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ประกอบด้วย 6 อย่างคือ

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่คุณคลั่งและสามารถทำได้อย่างดี ส่วนใหญ่เกิดจากการฝึกฝนเป็นประจำ เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการเขียน
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณคลั่งและเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ส่วนใหญ่เป็นความรู้เฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านบัญชี ความรู้ด้านการตลาด

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่

1. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลอื่นรับรู้ว่ามีบทบาทต่อสังคมอย่างไร เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นผู้นำ
2. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง สิ่งที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นอะไรอย่างไร เช่น เป็นนักวิชาการ เป็นศิลปิน
3. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัย พฤติกรรมของบุคคลที่ประพฤติ ปฏิบัติเป็นประจำ เช่น เป็นคนใจเย็น เป็นคนที่อ่อนน้อมถ่อมตน
4. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลให้เกิดการกระทำต่าง ๆ เช่น เป็นคนที่ยากจะประสบความสำเร็จ จะมีการกระทำที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

จากส่วนประกอบของความสามารถเชิงสมรรถนะ พบว่า ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นสามารถสังเกตได้ง่าย และสะดวกต่อการบริหารจัดการ หรือพัฒนา แต่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นเรื่องที่ยากแก่การจัดการ และหากมีการพัฒนาต้องใช้เวลา นาน เพราะมีความแตกต่างในแต่ละบุคคล เป็นเงื่อนไขด้วย

ดังนั้น Competency จึงเป็นกระบวนการดึงเอาความสามารถด้านที่อยู่ใต้น้ำ หรือที่ซ่อนเร้นของมนุษย์ออกมา เพื่อพัฒนาและใช้ประโยชน์สูงสุดได้เต็มศักยภาพ

องค์ประกอบของความสามารถเชิงสมรรถนะ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น. 22-23) กล่าวว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน คือ

1. ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และแรงจูงใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้น
2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลทั้งแง่บวก และแง่ลบ โดยเฉพาะในส่วนขององค์การต้องการให้บุคลากรแสดงออกในแง่บวก และสร้างสรรค์
3. ผลสัมฤทธิ์ (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ ถ้าพิจารณาในแง่มุมของการจัดการบุคลากร พบว่าผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ประเภทของความสามารถเชิงสมรรถนะ

1. ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Competency) เป็นความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่ทุกคนในองค์กรพึงมี ซึ่งภายในความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ประกอบไปด้วย ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Generic Competency) อาทิ สำนึก ด้านคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นต้น และความสามารถเชิงสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) อาทิ ภาวะผู้นำ การบริหารคน การวางแผนงาน เป็นต้น

2. ความสามารถทางวิชาชีพ (Functional Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก อาทิ ความรู้ด้านกระบวนการผลิต การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารการเงินและการลงทุน เป็นต้น

วิธีการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร เป็นการผสมผสานระหว่างความชำนาญขององค์กร และความสามารถของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

วิธีการที่ดีในการกำหนดจะต้องมีการให้ความสำคัญ และการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ตั้งแต่ ผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยแต่ละส่วนจะมีหน้าที่ดังนี้

ผู้บริหาร ต้องสื่อสารความจำเป็นในการมีความสามารถเชิงสมรรถนะ ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรให้พนักงานทราบ เพื่อกำหนด ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

พนักงาน ต้องเข้าใจความจำเป็นในการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก เพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมหลักขององค์กร เพื่อให้สามารถทำงานอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข และได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน โดยการกำหนดความสามารถทางสมรรถนะที่ดี ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับ และเกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ หรือหน่วยงานฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่ประสานงาน สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้เรื่องความสามารถเชิงสมรรถนะ จัดระดมความคิดในการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะ อีกทั้งการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นศูนย์กลางให้เกิดการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะอย่างจริงจัง

วิธีการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักมักจะทำโดยการจัดการประชุมระดมความคิดเห็น (Workshop) ระหว่างผู้บริหาร พนักงานที่เป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทุกระดับ เพื่อหาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับองค์กร ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ภายในช่วงระยะเวลาดังกล่าว โดยมีหน่วยงานฝ่ายบุคคลทำหน้าที่เป็น Facilitator คอยผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการประชุม

ประโยชน์ของความสามารถเชิงสมรรถนะในการพัฒนาคนในองค์กร

1. พัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงาน ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร
2. สามารถกำหนดขอบเขตการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน
3. ประหยัดเวลาและงบประมาณในการพัฒนา ทำให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ

แนวคิดวิธีการพัฒนาคนในองค์กร

การพัฒนาคน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยมีขอบเขตของการพัฒนาคนใน 3 เรื่อง ได้แก่

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการให้ความรู้ และทักษะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานปัจจุบัน
2. การศึกษา (Education) เป็นการให้ความรู้ และทักษะ เหมือนกับการฝึกอบรม แต่เป็นการเตรียมเพื่อปฏิบัติงานใหม่ และป้องกันการสูญเสียของบุคคลและองค์กรในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) เป็นการให้ความรู้ และทักษะที่เป็นประโยชน์แก่ตัวพนักงานและองค์กร ทั้งที่เกี่ยวข้องในงาน หรือแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลสามารถดึงความสามารถของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่

ซึ่งแนวโน้มของการพัฒนาคนสมัยใหม่จะผสมผสานทั้ง การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อให้เกิดการพัฒนารายบุคคล อาชีพ และองค์กรไปพร้อม ๆ กัน

การฝึกอบรมและการพัฒนา

เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสม อันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ดีขึ้น

แวนซ์เลย์ และ ลาทัม (อ้างถึงใน เครือวัลย์ ลิมอภิชิต, 2531, น. 5) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาว่ามีจุดหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละคน เกี่ยวกับการเข้าใจ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน หน่วยงาน รวมทั้งการเข้าใจถึงการบริหาร และการจัดการของผู้บริหาร อีกทั้งเพิ่มความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารในการพัฒนาคนในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

2. เพื่อเพิ่มทักษะ ความชำนาญ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา เช่น ทักษะการวาดรูป การใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการตัดสินใจและการแก้ไขสถานการณ์

3. เพื่อการจูงใจคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ต่างจากแต่เดิมที่มีจุดมุ่งหมายจำกัดแค่การเน้นปรับปรุง แก้ไขความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน และเพิ่มทักษะ ความชำนาญเท่านั้น มิได้สนใจเรื่องการจูงใจคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งที่การจูงใจคนในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากคนในองค์กรมีความรู้ และทักษะในการทำงาน แต่ขาดการจูงใจ คน ๆ นั้น อาจไม่นำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และการขาดการจูงใจในการปฏิบัติงาน อาจเป็นสาเหตุให้คนในองค์กรที่ได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่นำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อันจะทำให้ไม่เกิดผลการพัฒนาตามที่คาดหวัง

กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดีมีแนวคิดเบื้องต้นเป็นพื้นฐานว่า คน หรือผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีความแตกต่างกัน และทุกคนมีความสามารถและศักยภาพมากมาย โดยธรรมชาติคนมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ดังนั้นการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดีต้องเป็นไปตามความต้องการที่หลากหลาย มีการใช้เทคนิค สิ่งเร้าต่าง ๆ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาแสดงความสามารถที่มีอยู่ และส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาไปในแนวทางที่ถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

กระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. การพิจารณานโยบายการฝึกอบรมขององค์กร
2. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
4. กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม
5. การวางแผนการฝึกอบรม
6. การดำเนินการฝึกอบรม
7. การบันทึกการฝึกอบรม
8. การประเมินผลการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

การพัฒนาคนที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลนั้น วิธีการที่ใช้ถ่ายทอดเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง โดยจะเลือกวิธีการพัฒนาประเภทใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา รวมทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ เนื่องจากแต่ละวิธีมีวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย และประโยชน์ที่จะได้รับ และความเหมาะสมที่แตกต่างกันไป ได้แก่

1. การฝึกอบรมและการสัมมนา (Training and Seminar) เป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียนหรือสถานที่ปฏิบัติงานจริง หรือเป็นการประชุมกลุ่ม มีเป้าหมายเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน โดยมีการกำหนดเรื่องไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีวิธีการฝึกอบรมและสัมมนาได้หลายแบบ อาทิ แบบบรรยาย (Lecture) แบบสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) แบบกิจกรรม

กลุ่ม/การให้มีส่วนร่วม (Participation/Membership) หรือแบบกรณีศึกษา (Case Study) เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตรเป็นสำคัญ

2. การฝึกอบรมในงาน (On The Job Training) เป็นวิธีที่ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในสถานการณ์จริง ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงานของตนเอง อีกทั้งช่วยลดความเสี่ยงภัย หรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากงานได้ เนื่องจากมีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานจริง

3. การสอนแนะและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentorship) เป็นการพัฒนาโดยการถ่ายทอดอย่างต่อเนื่องระหว่าง “ผู้สอน” ซึ่งโดยปกติมักจะเป็นผู้บังคับบัญชา กับ “ผู้เรียน” หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้คำแนะนำ สอน อธิบาย เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ซึ่งผู้สอนจะต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนอย่างดี ซึ่งมีวิธีการสอนแนะได้หลายวิธี เช่น อธิบายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง นอกจากนี้มีการใช้ “ระบบพี่เลี้ยง” โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์อยู่แล้ว ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ในการถ่ายทอดความรู้ และดูแลสอนงานโดยตรง วิธีการนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และเตรียมความพร้อมทางความรู้ ทักษะของพนักงาน ทั้งในงานปัจจุบันและการเติบโตก้าวหน้าในอนาคต

4. การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) เป็นการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขงาน หรือพฤติกรรม ที่ไม่เป็นไปตามที่ความหวัง โดยอาศัยการสื่อสารระหว่างผู้ให้คำปรึกษา และผู้รับคำปรึกษา ในการร่วมกันหาสาเหตุของปัญหา ทางเลือกในการแก้ปัญหา ตัดสินใจเลือกทางแก้ และติดตามดูแลผลการแก้ปัญหาหลังจากการให้คำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับคำปรึกษา เพื่อให้ทราบถึงผลการแก้ไขและสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5. การมอบหมายงาน (Job Assignment/Project Assignment) เป็นการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชามอบหมายงานแก่พนักงาน ซึ่งอาจมอบหมายงานเป็นโครงการ หรือชิ้นงาน โดยการมอบหมายงานที่ดีนั้น ผู้มอบหมายงานต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพของผู้ได้รับมอบหมายงาน เพื่อการมอบหมายงานที่เหมาะสม โดยผู้มอบหมายต้องอธิบายให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ความสำคัญของงาน และผลสำเร็จที่ต้องการ รวมทั้งจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานที่มีความยากและท้าทายเพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสพนักงานในการผลัดเปลี่ยนกันทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ อันทำให้ได้ประสบการณ์และความคุ้นเคยในการศึกษา เรียนรู้ และ

ฝึกปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยแก้ไขสถานการณ์การขาดแคลนคนทำงาน รวมทั้งแก้ปัญหาความเบื่อหน่าย

7. เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เป็นการให้พนักงานได้ศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ อาทิ หนังสือ อินเทอร์เน็ต วีดีโอ วีซีดี เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยบริษัทต้องให้การสนับสนุนในการจัดหาเครื่องมือ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ อีกทั้งส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

8. การเลียนแบบพฤติกรรมจากบุคคลต้นแบบ (Role Model) หรือการศึกษาพฤติกรรมที่เป็นจริง (Behavior Modeling) เป็นการให้พนักงานพัฒนาพฤติกรรมผ่านทาง การสังเกต หรือปฏิบัติตามพฤติกรรมของบุคคลต้นแบบที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับพฤติกรรมที่บริษัทต้องการ โดยอาจใช้วีดิทัศน์ บันทึกสภาพการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น เพื่อให้พนักงานฝึกสังเกตรูปแบบการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานจะสามารถโยงพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนเอง

การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

การเลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนานั้นขึ้นกับความแตกต่างตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา ประเภทของบุคคล และลักษณะการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา

แครอล เพน และ อีวานนิช (อ้างถึงใน สฐิระ ประवालพฤษ์, 2538, น. 146) ได้วิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการและวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า

- ต้องการเปลี่ยนเจตคติ ใช้วิธีการ กระบวนการกลุ่ม และการแสดงบทบาทสมมุติ
- ต้องการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา ใช้วิธีการ กรณีศึกษา และการแสดงบทบาทสมมุติ

สมมุติ

2. ประเภทบุคคลที่รับการฝึกอบรมและพัฒนา

มันดี และ เอ็มโน (อ้างถึงใน สฐิระ ประवालพฤษ์, 2538, น. 146) พบว่า

- ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ชำนาญการวิชาชีพ ใช้วิธีการ กรณีศึกษา การประชุมอภิปราย การศึกษาพฤติกรรมที่เป็นจริง และการแสดงบทบาทสมมุติ

- พนักงานระดับปฏิบัติการ คนงาน ใช้วิธีการ การฝึกอบรมในงาน

- พนักงานทุกระดับในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเทคนิค ใช้วิธีการสอนแนะ การหมุนเวียนงาน การบรรยาย

3. ลักษณะการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล

ในการสัมมนาวิทยาการวิทยาศาสตร์ ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (อ้างถึงใน สฐีระ ประวาลพฤษ์, 2538, น. 148) กล่าวถึง วิธีการเลือกใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ ดังนี้

- ด้านการเรียนรู้ ใช้วิธีการ การบรรยาย การอภิปราย และกรณีศึกษา
- ด้านการเปลี่ยนเจตคติ ใช้วิธีการ การอภิปราย และการแสดงบทบาทสมมุติ
- ด้านการแก้ปัญหา ใช้วิธีการ กรณีศึกษา และการแสดงบทบาทสมมุติ
- ด้านมนุษยสัมพันธ์ ใช้วิธีการ กระบวนการกลุ่ม และการแสดงบทบาทสมมุติ
- ด้านการยอมรับ ใช้วิธีการ การอภิปราย กรณีศึกษา
- ด้านการนำไปใช้ต่อ/การประยุกต์ใช้ ใช้วิธีการ กรณีศึกษา กระบวนการกลุ่ม

การเรียนรู้ของคนที่สัมพันธ์กับการพัฒนา

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามพฤติกรรมที่คาดหวัง เราจึงต้องทราบถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้ และสิ่งที่มีผลต่อการเรียนรู้ อันจะทำให้เกิดวิธีการพัฒนาคนในองค์กรที่เหมาะสม

Bloom (อ้างถึงใน ดนัย เทียนพูน, 2546, น. 143-146) ได้แบ่งองค์ประกอบของการเรียนรู้ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้/ความคิด ทักษะ และทัศนคติ

องค์ประกอบการเรียนรู้ที่ 1 : ความรู้/ความคิด

องค์ประกอบการเรียนรู้ในเรื่องนี้ คือข้อกำหนดว่าผู้เข้าอบรมควรเรียนรู้อะไร มากน้อยเพียงใด โดยเน้นที่ความสัมพันธ์ของความรู้กับสติปัญญาโดยตรง และเน้นความสามารถที่ใช้สติปัญญาอย่างแตกฉาน โดยมีความรู้เป็นพื้นฐาน จึงมักเรียกควบคู่ไปว่า ความรู้และความคิด ซึ่งจำแนกได้ 6 ระดับ ตั้งแต่ระดับต่ำไปสู่ระดับสูงดังนี้

ความรู้-ความจำ	คือ ความสามารถในการจำได้หรือระลึกได้
ความเข้าใจ	คือ หลังจากการอบรมแล้ว ผู้เข้าอบรมสามารถแปลความได้ อธิบายได้ ขยายความด้วยคำพูดของตนเองได้
การนำไปใช้	เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมแล้วไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างออกไป

การวิเคราะห์	เป็นความสามารถในการแยกสิ่งที่สับสนปนเปอออกจากกัน อย่างมีความหมาย และเห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนย่อยเหล่านั้น
การสังเคราะห์	เป็นความสามารถในการรวบรวมความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา
การประเมินผล	เป็นความสามารถขั้นสูง ที่ผู้เข้าอบรมสามารถตัดสินคุณค่าของสิ่งของหรือทางเลือก โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

องค์ประกอบการเรียนรู้ที่ 2 : ทักษะคิด

องค์ประกอบในเรื่องนี้เป็นผลของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในจิตใจอันเกี่ยวกับข้อผูกพัน ความรู้สึกนึกคิดในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเน้นการมีทัศนคติและคุณธรรมในวิชาชีพในการฝึกอบรม และพัฒนาระดับวิชาชีพขั้นสูง ซึ่งจำแนกได้ 6 ระดับจากขั้นต่ำไปสู่ระดับสูงดังนี้

เชื้อ	ผู้เข้าอบรมยอมรับทราบ เต็มใจรับฟัง เกิดความสนใจ และตั้งใจยอมรับในสิ่งนั้น
ชอบ	ผู้เข้าอบรมเกิดความสนใจที่จะตอบสนองด้วยความเต็มใจ และเกิดความพึงพอใจที่ได้ตอบสนองหรือแสดงความคาดหวังออกมาให้ประจักษ์
ยอมรับ	ผู้เข้าอบรมเกิดการยอมรับคุณค่าของสิ่งนั้นหรือแนวคิดนั้นอย่างเต็มใจและมีความสุข ในที่สุดก็จะเกิดความผูกพันกับสิ่งนั้น
สร้างรูปแบบ	เป็นการเข้าถึงแนวคิดของคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตลอดจนจนการสร้างรูปแบบของคุณค่าขึ้นมา
นำไปใช้จริง	เป็นขั้นสูงสุดที่ผู้เข้าอบรมนำระบบของคุณค่าที่สร้างขึ้นไปใช้ในชีวิตประจำวัน โดยกำหนดเป็นลักษณะนิสัยประจำตัว

องค์ประกอบการเรียนรู้ที่ 3 : ทักษะ

องค์ประกอบในเรื่องนี้ ครอบคลุมในแง่การนึกได้ ทำได้อย่างมีความชำนาญเพียงพอ ทักษะในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งจากขั้นต่ำไปสู่ระดับสูง มี 3 ขั้น คือ

1. ทำได้เองภายใต้คำแนะนำ คือ ผู้เข้าอบรมปฏิบัติตามขั้นตอนของคู่มือได้ เช่น ทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งตอนแรกยังใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ไม่ถูกต้องนัก ใช้โปรแกรมได้แค่การพิมพ์เท่านั้น ต้องอาศัยคำแนะนำ ตัวอย่าง และการสอนอย่างต่อเนื่องจึงทำได้

2. ทำได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ ผู้เข้าอบรมเริ่มมีทักษะและความชำนาญขึ้น แต่ยังไม่ถึงขั้นชำนาญหรือทำได้โดยอัตโนมัติ เช่น เข้าโปรแกรมการพิมพ์ได้คล่องขึ้น มีการตั้งค่าหน้ากระดาษ หัวกระดาษท้ายกระดาษเพิ่มขึ้น แต่ไม่คล่องนัก ต้องอาศัยการฝึกเพิ่มเติม การชี้แนะ และการทดลองซ้ำแล้วซ้ำอีก

3. ทำได้ด้วยตนเองอย่างอัตโนมัติ คือ มีทักษะอย่างสมบูรณ์ มีความชำนาญในการปฏิบัติได้อย่างอัตโนมัติและมีประสิทธิภาพ เช่น สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมการพิมพ์ โดยตั้งค่าหน้ากระดาษ คำนวณสูตร และใช้งานได้อย่างถูกต้องไม่มีข้อผิดพลาด

การเรียนรู้และการฝึกอบรม

การศึกษาวิธีการอบรมที่ทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้ดีจะต้องทราบว่าบุคคลนั้นจะอบรมเกี่ยวกับอะไร เพื่อให้การอบรมมีประสิทธิภาพ (สิริอร วิชาวุธ, 2549, น. 145) โดยแบ่งการเรียนรู้ในงานขึ้นหนึ่ง ๆ ของบุคคล ออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ทักษะการสื่อสารภาษาข้อมูลในงาน (Verbal information) ความเข้าใจในภาษาที่ใช้ในการทำงานต่าง ๆ เช่น การอ่านข้อมูลในการทำงาน เป็นต้น

2. ทักษะทางเหตุผล (Intellectual skill) เช่น หลักเกณฑ์ ความเป็นเหตุเป็นผล เป็นต้น

3. เทคนิคทางการใช้ปัญญา (Cognitive strategies) เช่น การบริหาร การประสานงาน และการวางแผน เป็นต้น

4. ทักษะทางกาย (Motor skill) เช่น งานประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ ทักษะการใช้เครื่องมือการเล่นกีฬา เป็นต้น

5. เจตคติ (Attitude) เช่น ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น

ในการทำงานหลาย ๆ งาน ต้องใช้ทักษะหลายทักษะ จึงมีการเรียนหลายประเภท ดังนั้นในการฝึกอบรมจะต้องออกแบบเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว

นอกจากนี้การพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะที่ซับซ้อนในตัวบุคคลจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยปัจจัยหลักดังนี้ (สิริอร วิชาวุธ, 2549, น. 144-145)

1. ความสามารถในการเรียนรู้ คือ บุคคลแต่ละคนมีความสามารถเรียนรู้ไม่เท่ากัน เช่น พบว่าเด็กเล็ก ๆ สามารถเรียนภาษาได้หลายภาษา แต่สำหรับผู้ใหญ่ต้องใช้เวลาในการเรียนภาษาที่ไม่ใช่ภาษาแม่ของตนนานกว่า

2. ประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมที่ได้เรียนรู้ คือ การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นตามสภาพ และหลักการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้ากับสิ่งเร้า หรือการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับผลกรรม หรือการเลียนแบบ

3. กระบวนการทางการใช้ปัญญา คือ บุคคลสามารถวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ด้วยปัญญาของตนได้แตกต่างกัน มีความสามารถในการใช้กระบวนการทางปัญญาได้รวดเร็วต่างกัน และมีสไตล์ในการเรียนรู้ต่างกัน

จิตวิทยาการเรียนรู้ของคนทำงาน

การจัดทำวิธีการพัฒนาต้องคำนึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ โดยศึกษาถึงบุคลิกภาพ และลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นคนทำงานส่วนใหญ่ สำหรับเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ (พงศ์ หรดาล, 2539, น. 93-94)

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยากจะฝึกอบรมเมื่อมีความสนใจในเรื่องที่อบรมและเห็นว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นประโยชน์
2. การเรียนรู้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในงานปัจจุบัน
3. เนื้อหาของการฝึกอบรมตรงกับงานในหน้าที่ และสอดคล้องกับความรู้เดิม อีกทั้งยังสามารถผสมผสานความรู้ใหม่กับความรู้และประสบการณ์เดิมได้
4. ให้ความสำคัญกับความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้ฝึกอบรม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
5. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง โดยวิทยากรจะเป็นผู้คอยประสานงานเป็นหลัก
6. มีเทคนิคและเทคโนโลยีในการฝึกอบรมที่หลากหลาย
7. บรรยากาศในการฝึกอบรมเป็นกันเอง ผู้รับการอบรมและวิทยากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
8. ผู้รับการฝึกอบรมชอบการชี้แนะ แนะนำ ชมเชย หรือจูงใจ มากกว่าการใช้ระเบียบ เนื่องจากกลัวการเสียหน้า

อีกทั้งการสอนผู้ใหญ่จะสอนให้เป็นผู้ที่คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ดังนั้น การเรียนรู้จะใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งการทดลองปฏิบัติ การตัดสินใจและการแก้ปัญหาภายใต้สภาพแวดล้อมของตนเอง (เชียรศรี วิวิธสิริ, 2527, น. 170)

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคนในองค์กร

Mondy & Noe (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543, น. 195-196) อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาคนในองค์กรว่า จะต้องประกอบด้วย

- การสนับสนุนของผู้บริหารสูงสุด
- ข้อมูลพื้นฐานจากผู้ชำนาญการ
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
- ความซับซ้อนขององค์กร
- ความรู้พฤติกรรมมนุษย์
- หลักการเรียนรู้
- การปฏิบัติหน้าที่อื่นของคนในองค์กร

วิน เชื้อโพธิ์ทัก (2537, น. 20) กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคนในองค์กรให้ประสบความสำเร็จว่า ได้แก่

1. พื้นฐานเดิมของคนในองค์กร คือ ถ้าหากคนในองค์กรมีพื้นฐานเดิม ทั้งความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่ใกล้เคียงกัน จะส่งผลให้การพัฒนาทำได้ง่ายกว่า

2. ความต้องการขององค์กร คือ การพัฒนาคนในองค์กร ต้องสอดคล้องกับลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน และเป้าหมายขององค์กร

3. ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ ในงานที่มีความรับผิดชอบ ความชำนาญในงานที่แตกต่างกัน องค์กรต้องวิเคราะห์งานและจัดการพัฒนาให้สอดคล้อง ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกัน

4. กำลังงบประมาณ คือ เงินที่เพียงพอต่อการพัฒนา และการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาที่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

दनัย เทียนพุดม (2540, น. 85-88) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนายั่งยืน โดยการ

- เข้าไปเป็นคณะกรรมการในการหาความจำเป็น รูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรมและพัฒนา

- สนับสนุนด้วยการให้เวลาในการทำงานเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
- สนับสนุนด้านข้อมูลของบริษัทเพื่อให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง

- เข้าร่วมรับการฝึกอบรมและการพัฒนาพร้อมกับพนักงานเพื่อให้เกิดความตั้งใจ และเห็นความสำคัญในการพัฒนา

ตะวันออก สาดแสง (2548, น. 72-73) กล่าวถึง การสนับสนุนของผู้บริหาร ทั้งการกำหนดเป้าหมายของงานให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร การกำหนดรางวัลตอบแทนทั้งแบบนามธรรมและรูปธรรมแก่พนักงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนในองค์กรแต่ละคน เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะได้ดี

จะเห็นได้ว่า ความสำเร็จของการพัฒนาคนขึ้นอยู่กับ ความใส่ใจ และการลงทุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ในการส่งเสริมการพัฒนาคนในองค์กร การกำหนดนโยบาย ระบบการบริหาร การจัดเตรียมเครื่องมือ สภาพแวดล้อม รวมทั้งงบประมาณที่สนับสนุนการพัฒนา เพื่อให้คนในองค์กรเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน อันส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปพร้อมกัน

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

กุ่มสกะห์ สังข์บริสุทธิ์ (2549, น. (1)-(2)) ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร บริษัท ท็อปโกลฟ เมดิคอล (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า บุคลากรเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อีกทั้งช่วยลดความผิดพลาดจากการทำงาน

นาฏราช ธงศรี (2549, น. (1)) ศึกษาเรื่อง “การศึกษายอมรับหลักสมรรถนะเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฮีโน่มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า คนในองค์กรมีความรู้และทัศนคติที่ดี ต่อการยอมรับสมรรถนะ เนื่องจากตระหนักว่าหลักสมรรถนะเป็นนวัตกรรมที่จำเป็นต่อการพัฒนาบริษัทในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี

จิรวรรณ เจริญยศ (2548, น. (1)-(2)) ศึกษาเรื่อง “การยอมรับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสำนักอำนวยการประจำศาลอาญา สำนักงานศาลยุติธรรม” พบว่า มีเพียงปัจจัยเดียวที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับหลักสมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ หน้าที่ความรับผิดชอบ ในส่วนปัจจัยอื่น ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และการเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ รวมทั้งตำแหน่ง ระดับ กลุ่มงานตามหลักสมรรถนะ และระยะเวลาการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับหลักสมรรถนะในการพัฒนาบุคคล

เอื้อพันธ์ เพ็ชรภรณ์ (2548, (1)-(3)) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาฝีมือแรงงานด้วยการฝึกอบรมแบบ On The Job Training: กรณีศึกษาธุรกิจซ่อมรถยนต์” พบว่า รูปแบบ และขนาดของกิจการที่ต่างกัน มีผลต่อการเรียนรู้ที่ต่างกัน คือ กิจการที่มีขนาดเล็ก มีการบริหารงานที่เป็นระบบ น้อยกว่ากิจการขนาดใหญ่ คนในองค์กรจะเรียนรู้ได้ช้ากว่าความเป็นจริง อีกทั้งการฝึกอบรมแบบไม่เป็นระบบ (On The Job Training) มีประสิทธิภาพมากกว่าการฝึกอบรมที่เป็นระบบ (Formal Training) เพราะเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง และเริ่มจากงานที่ง่ายไปสู่งานที่ยาก

สุภชัย เจริญดี (2547, น. (1)-(2)) ศึกษาเรื่อง “การศึกษากการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงานของโรงแรมโอ๊ควิวด์ ซิตี้ เรสซิเดนซ์” พบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความถี่ในการใช้งานมากที่สุด คือ การฝึกอบรมและการสอนงาน ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการพัฒนา และศักยภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ นั้น พบว่า การฝึกอบรมและการสอนงาน ส่งผลให้ทักษะการสื่อสารข้อความ การแก้ไขปัญหา และการให้บริการดีขึ้น รวมทั้งการฝึกงาน การส่งไปศึกษา

ดูงาน การทำหน้าที่ผู้ช่วย และการเข้าร่วมประชุม ส่งผลให้การทำงานเป็นทีม การสื่อสารขอความ การให้บริการ และการแก้ไขปัญหาดีขึ้น

ยุพวรรณ ตั้งวงษ์เจริญ (2544, น. (1)) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม แนว Competency Based Model ของบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า การฝึกอบรมแบบสอนงาน (Coaching) ตามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบ Competency Based Model ทำให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจในงานมากขึ้น และการสอนงานทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพภายในตัวพนักงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในงานได้ดีที่สุดเช่นกัน

อำพร ธนาเจริญพร (2543, น. (1)) ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ธุรกิจประกันวินาศภัย” พบว่า การจัดหลักสูตรอบรมจะเน้นหลักสูตรพัฒนาพนักงานให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่มากที่สุด อีกทั้งรูปแบบการสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งหลักสูตรการฝึกอบรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานจะมีผลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

กรอบแนวคิดในการศึกษา

