Thailand Human Vision

รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์
ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Lee Lacocca ได้กล่าวว่า

"IN THE END, ALL MANAGEMENT CAN BE REDUCED TO THREE WORDS,

PEOPLE, PRODUCT AND PROFIT,

PEOPLE COME FIRST"

จากคำกล่าวดังกล่าวอธิบายได้ว่า ในท้ายที่สุดแล้ว การจัดการอาจจะสรุปได้เพียง 3 คำ คือ พนักงาน สินค้า และกำไร แต่พนักงานต้องมาเป็นลำดับแรก จะเห็นได้ว่าพนักงานหรือบุคลากรมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การหรือธุรกิจ การจัดการหรือการดำเนินการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่มิอาจจะหลีกเลี่ยงได้ในโลกใบนี้

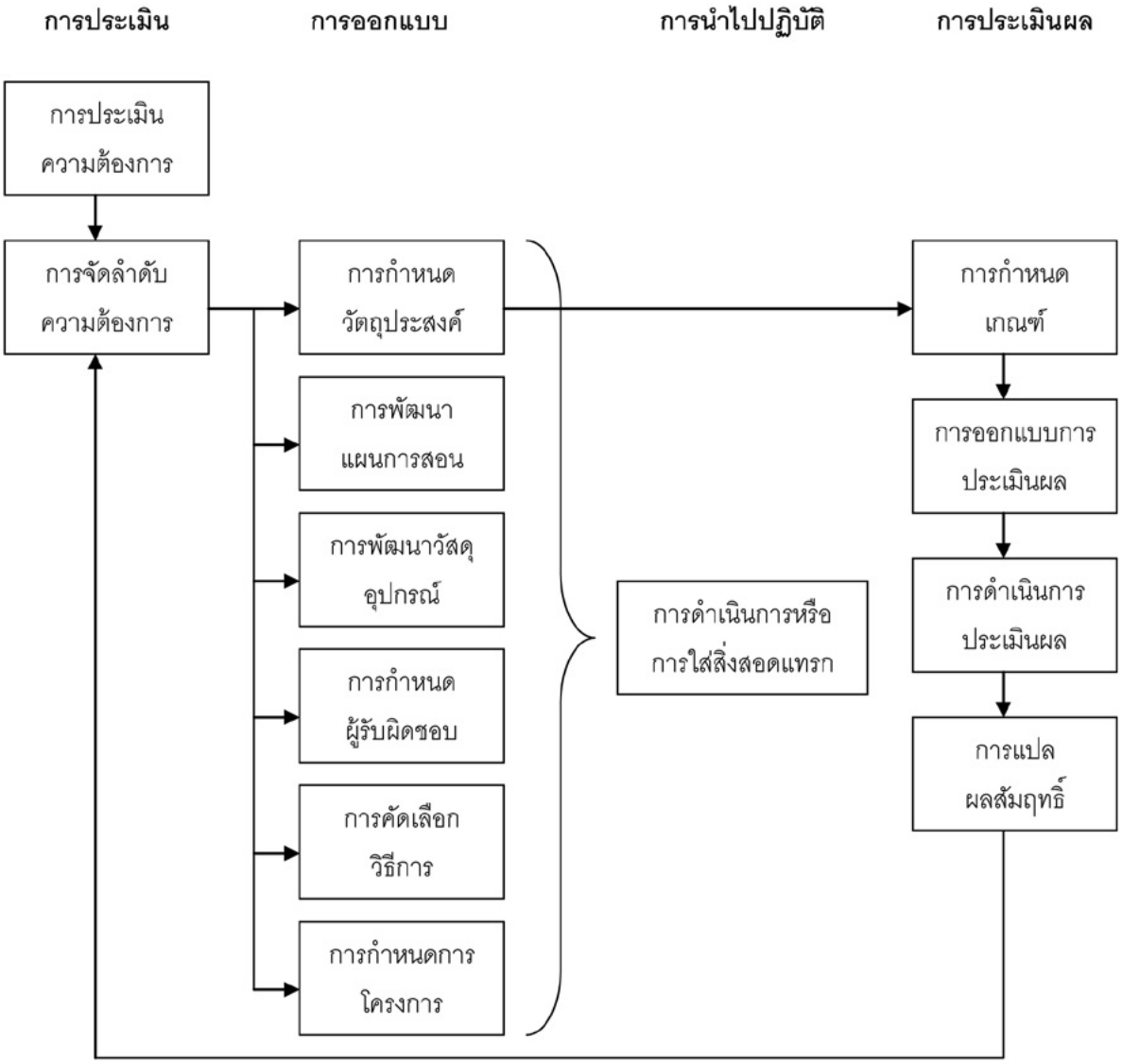
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการที่เป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งก็มีผู้สนใจเสนอไว้หลายท่านด้วยกัน แต่ในเรื่องนี้จะขอนำเสนอ แนวคิดของ Randy L. Desimone and others และ Jack J. Phillip

Desimone, Werner และ Harris (2002:23-26) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมถึงการฝึกอบรมที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เรียกว่า "A DImE" ซึ่งก็คือ

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. การออกแบบ (Design)
3. การดำเนินการ (Implementation)
4. การประเมินผล (Evaluation)

แต่ละขั้นตอนสามารถแสดงได้ดังภาพ

ภาพแสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Desimone และเพื่อน



จากภาพดังกล่าวสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. **การประเมินความต้องการ** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งลดช่องว่างภายในองค์การและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ความไร้ประสิทธิภาพ ผลงานของพนักงานตกต่ำ มีคู่แข่งเข้ามาใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความท้าทาย เป็นต้น ซึ่งปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1980 กับบริษัท Ford Motor จำกัด ที่เกิดปัญหาเรื่องคุณภาพของรถยนต์และรถบรรทุก ที่เป็นเหตุให้บริษัทสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดกับคู่แข่งขันจากต่างประเทศ เพื่อทำให้ปัญหาทุเลาเบาบางลง บริษัทก็ได้เร่งระดมการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและเทคนิคการแก้ปัญหา

การกำหนดความต้องการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการศึกษาองค์การ สภาพแวดล้อม งาน และผลงานของพนักงาน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อ

- การจัดลำดับในการใช้ความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม
- การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล

2. **การออกแบบ** เป็นขั้นที่ต่อมาจากขั้นการประเมินความต้องการ ในขั้นการออกแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังนี้

- การคัดเลือกวัตถุประสงค์เฉพาะของโครงการ
- การพัฒนาแผนการเรียนที่เหมาะสมสำหรับโครงการ
- การพัฒนาและการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย
- กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการ
- คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดหรือวิธีที่จะใช้ดำเนินการ
- การกำหนดการโครงการ

กล่าวคือ ถ้าขั้นการกำหนดความต้องการสามารถกำหนดได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ก็จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนได้มากขึ้น ยังช่วยให้การกำหนดแผนการเรียนรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการการพัฒนาอันเกี่ยวเนื่องกับทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้อีกด้วย ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการก็สามารถดำเนินการได้ง่าย เพราะถ้าหากองค์การไม่มีบุคลากรที่เพียงพอ ก็อาจจะต้องให้ผู้รับผิดชอบภายนอกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการแทน

ในขั้นการออกแบบนี้ยังเกี่ยวกับการคัดเลือกและกำหนดเนื้อหาของโครงการ คือวิธีการ สถานที่ เทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนา และวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้อีกด้วย การกำหนดการพัฒนาก็มิใช่เป็นเรื่องที่ง่าย อาจจะพบปัญหาต่างๆ ที่ต้องแก้ไข เช่น ปัญหาเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาของโครงการ สถานที่อบรม เป็นต้น

3. **การดำเนินการ** เป็นขั้นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้ากำหนดความต้องการและการออกแบบมาดีมากเพียงไรก็ตาม ถ้าไม่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการแล้วก็ตามก็จะไม่มีประโยชน์แต่อย่างไร ขั้นดำเนินการนี้จะเป็นขั้นการส่งมอบโครงการให้กับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมักจะมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มากมาย เช่น ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ กลุ่มเป้าหมายไม่มีเวลาเพียงพอต่อการพัฒนา มีความขัดแย้งกันระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาและกับผู้รับผิดชอบ สถานที่ไม่เอื้ออำนวย เป็นต้น ปัญหาต่างๆ เหล่านี้สร้างความท้าทายให้กับผู้รับผิดชอบและสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ปัญหาต่างๆ

4. **การประเมินผล** เป็นขั้นที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่มักจะไม่ค่อยดำเนินการและไม่เห็นความสำคัญ การประเมินผลจะช่วยวัดและตรวจสอบความสำเร็จของการพัฒนาว่าได้ผลตามต้องการหรือไม่ สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งการประเมินผลจะช่วยให้การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

- การใช้เทคนิคนี้ต่อไปและในอนาคต
- การกำหนดโครงการที่แน่ชัดในอนาคต
- การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ
- การใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆ

ผลจากการประเมินผลจะเป็นประโยชน์ที่จะชี้ให้เห็นถึงผลงานของพนักงานและองค์การซึ่งผู้รับผิดชอบหรือผู้จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถนำไปใช้ในการเจรจาต่อรองกับผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่อื่นๆ ในการต่อรองและแข่งขันด้านงบประมาณต่อไป