

เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Human Performance Technology : HPT)

วรัท พฤชาคุณันท์ *

บทคัดย่อ

ในบทความนี้เป็นการนำเสนอแนวคิด เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยแนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับพัฒนาหรือปรับปรุง ความสามารถของบุคลากรที่จะส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งเป็นวิธีระบบในการแก้ไขปัญหาความสามารถของบุคลากร โดยรูปแบบเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร ที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ที่เริ่มจากการวิเคราะห์ความสามารถ ออกแบบและพัฒนา พัฒนาความสามารถหลักคั่น การเปลี่ยนแปลงและประเมินผลเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ: การพัฒนาความสามารถของบุคลากร, ความสามารถของมนุษย์

Abstract

This paper presents the concept and the use of human performance technology (HPT) for improving the human performance that drives organization performance. It is a comprehensive, systematic approach to solve the problems involving human performance in organizations. The currently accepted HPT model comprises 5 phases: Performance Analysis, Design and Development, Performance Improvement, Implementation and Change, and Evaluation, in order to achieve the vision and goals of an organization.

Keyword: Human Performance Improvement , Human Performance

Keywords: Human Performance Improvement, Human Performance

* นิสิตดุขุฎิบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา อ.เมือง จ.ชลบุรี

การดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการ
ยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
ให้ได้นั้น ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนก็คือ
การบริการและบุคลากรในภาครัฐจะต้องได้รับการ
พัฒนาความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ทำงาน โดยเฉพาะองค์กรในรัฐบาลก็ต้องเผชิญ
กับภาวะแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว
ซึ่งแนวโน้มของปัญหาที่การบริการจะต้องรับมือ
รับให้ทันสถานการณ์ คือ การสรรหา พัฒนา
และรักษากฎหมายบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้คงไว้
ในระบบราชการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และสร้าง
ความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการ
ของรัฐบาลในการตอบสนองความต้องการของ
ประชาชนและยกระดับขีดความสามารถในการ
แข่งขันของประเทศ(สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน, 2547ข) ทั้งนี้การกำหนด

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า
ข้าราชการชั้นปฎิบัติสำคัญในการกำหนดความสำเร็จ
และความมีประสิทธิภาพขององค์กร ส่งผลให้
ข้าราชการต้องมีศักยภาพและสมรรถนะในการ
ทำงานสูงและมีความตื่นตัวให้ก้าวหน้าตามเทคโนโลยี
การบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศและ
การสื่อสารสมัยใหม่ ซึ่งองค์กรในสังคมเศรษฐกิจ
ที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่า
ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กร
และมีความเป็น “ทุน” (Human Capital) ที่มีความ
สำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value
Creation) ให้กับองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน, 2547ก) ดังนั้นการพัฒนา

ข้าราชการจึงต้องมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจ ขององค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของ บุคลากร (Human Performance Technology: HPT) เป็นนวัตกรรมที่หลายประเทศกำลังให้ความสำคัญ ในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งคือเรียกที่หลากหลายกับการพัฒนาความสามารถ ของบุคลากร (Human Performance Improvement) การพัฒนาความสามารถ (Performance Improvement) ความสามารถของบุคลากร (Human Performance) เป็นต้น ทั้งนี้ไม่ว่าจะเรียกชื่อแตกต่างกันอย่างไร แต่ HPT มีแนวคิดพื้นฐานที่เหมือนกันอยู่ 3 กระบวนการ คือ

1. การวิเคราะห์ความสามารถ (Performance Analysis) เป็นการค้นหาความสามารถ ขององค์กร แล้วจำแนกปัจจัยของปัจจัยหรือ ความแตกต่างระหว่างความต้องการและสภาพ ที่เป็นจริงขององค์กรที่เป็นปัญหาต่อการพัฒนา ความสามารถ
2. การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยของสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา
3. การเลือกวิธีปฏิบัติ (Intervention Selection) เป็นวิธีระบบในการแก้ไขปัญหาที่ครอบคลุม และสนองตอบต่อปัญหาในการพัฒนาความสามารถ ดังนั้น กระบวนการดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายในการ ออกแบบและพัฒนากระบวนการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยการ วิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่าง

ความสามารถที่คาดหวังกับสภาพที่แท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุและการออกแบบ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่บรรลุประสิทธิผล ทุกขั้นตอน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ขององค์กร

นิยาม

เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของ บุคลากร มีรากฐานมาจากสาขาพฤติกรรมศาสตร์ หรือกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม โดยเริ่มต้นจาก กลุ่มผู้บุกเบิก (HPT Pioneers) ในช่วง ค.ศ. 1960-1970 ที่ได้รับการยอมรับ โดยทั่วไป เช่น กิลเบิร์ต (Gilbert) , ฮาร์เลส (Harless) , แมกเกอร์ (Mager) และรัมมิลเลอร์ (Rummler) ซึ่งเป็นการผสมผสาน ระหว่างแนวคิดการฝึกอบรมและการออกแบบ ระบบการเรียนการสอน (Instructional System Design: ISD) (Hammack, 2004) และได้กลายเป็น หลักการและทฤษฎีพื้นฐานของเทคโนโลยีเพื่อ พัฒนาความสามารถของบุคลากรในเวลาต่อมา โดยในกลุ่มนี้ โทมัส กิลเบิร์ต (Thomas F. Gilbert) ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของเทคโนโลยีเพื่อ พัฒนาความสามารถของบุคลากร ซึ่งเขาเป็น ลูกศิษย์ของสกินเนอร์ (Skinner) ศาสตราจารย์ ผู้มีชื่อเสียงโด่งดังทางจิตวิทยาจากกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรม นิยม (Rosenberg, Coscarelli & Hutchison, 1999) กิลเบิร์ต พบว่าคุณลักษณะของ HPT 95% เกี่ยวข้อง กับ 3 I คือ ข้อมูลสารสนเทศ (Information) สติมน้ำใจ (Incentive) และการออกแบบการเรียน การสอน (Instructional Design) โดยในช่วงปี ค.ศ.1961-1962 เขาได้ตีพิมพ์วารสารชื่อสมรรถนะ

ของมนุษย์ (Human Competence: Engineering Worthy Performance) ซึ่งนำไปสู่การวางรากฐาน และทำให้เกิดการขยายวงอย่างกว้างขวาง ซึ่ง HPT ในยุคต่อมาส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือจะเรียกว่า “วิธีการระบบเพื่อการฝึกอบรม” โดยได้แพร่หลายไปสู่ภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมที่ต้องการเพิ่มความสามารถให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถ

ของบุคลากร มีรากฐานมาจากแนวคิดของการออกแบบระบบการเรียนการสอน (Instructional System Design: ISD) ที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร (ปรีชชญานท์ นิลสุข, 2549) ที่เชื่อมโยงเป้าหมาย วัตถุประสงค์และผลสำเร็จขององค์กร

เลกสัน (Lerson, 2004) ได้ทำการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและการออกแบบระบบการเรียนการสอน สรุป ได้ดังนี้

ความเหมือน (Similarity)	ความแตกต่าง (Difference)	
	ID	HPT
<ul style="list-style-type: none"> • มีพื้นฐานมาจากการออกแบบ (Systematic) • มีขั้นตอนในการออกแบบและพัฒนา ระบบที่เหมือนกัน ได้แก่ การวิเคราะห์ (Analysis) การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การนำไปใช้ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) • มุ่งเน้นการประเมินผลหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น • นำทฤษฎีที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนาระบบ เช่น ทฤษฎีระบบ จิตวิทยา ภาษาศาสตร์ การสื่อสาร ฯลฯ • มีความเชื่อตามแนวประสบการณ์นิยม (Empiricism) • ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ (Analysis) • ให้ความสำคัญกับสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา (Causes of Problem) • นักออกแบบจะต้องมีความสามารถทั้งเชิงเทคนิคและทักษะในเชิงระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> -วิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนเท่านั้น -ออกแบบ พัฒนา และนำไปใช้ในการเรียนการสอน -เน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งระดับบุคคลหรือกลุ่ม -ให้ความสำคัญกับทักษะความรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน -ผลลัพธ์จะทำให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการจัดเรียนการสอน -เป้าหมาย คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน 	<ul style="list-style-type: none"> -วิเคราะห์ส่วนประกอบที่หลากหลาย เช่น วัฒนธรรม ระบบงาน นโยบาย การส่งเสริมสนับสนุน เป็นต้น -ออกแบบ พัฒนาและนำไปใช้จริงกว้างขวาง เช่น ในหน่วยงาน องค์กร ซึ่งการเรียนการสอนอาจเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของ HPT -เน้นผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร -ให้ความสำคัญกับความสามารถบุคคลที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร -ผลลัพธ์อยู่บนพื้นฐานของผลตอบแทนจากการลงทุน (Return of Investment) -เป้าหมาย คือ ผลสำเร็จขององค์กรและความสามารถของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร (HPT) ดังนี้

กิลเบิร์ต (Gilbert, 1978) บิดาของเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร (Father of Human Performance Technology) กล่าวว่าเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นการอธิบายถึงการมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Accomplishment) ที่เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความสามารถเพื่อมุ่งสู่การเพิ่มมูลค่าของผลผลิต อันเกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยเน้นการบริหารจัดการความสามารถคนนั้นๆ ที่สอดคล้องและมีผลซึ่งกันและกันทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคลในองค์กรตามลำดับอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮาร์ดส (Hardess, 1997) กล่าวว่าเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร เป็นการทำความเข้าใจในสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร และการกำหนดทางออกหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เบื้องต้น (Front-end Analysis) ในเป้าหมายและความสามารถขององค์กร

สโตโลวิทช์ และคีฟส์ (Stolovitch and Keeps, 1992) ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรกล่าวว่าเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร เริ่มต้นมาจากการนำแนวคิดของการออกแบบระบบการเรียนการสอน มาใช้ในการอธิบายกระบวนการพัฒนาความสามารถของมนุษย์

แต่สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือรูปแบบของการออกแบบระบบการเรียนการสอน ไม่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ภายในที่ซับซ้อนได้ ดังนั้นเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร ในยุคแรกจึงแตกต่างกันไปตามภูมิหลังและมุมมองในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของนักออกแบบแต่ละคนที่มีความหลากหลาย ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในยุคต่อมา ดังนั้นเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรจึงเป็นวิธีการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ อันเกิดจากการพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยวิธีการที่หลากหลาย และมีประสิทธิภาพ

นิโคล (Nickols, 1977) กล่าวว่าเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร เป็นผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคลากรในองค์กร

สมาคมนานาชาติเพื่อการพัฒนาความสามารถ (The International Society for Performance Improvement: ISPI, 2005) ได้อธิบายว่า เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร เป็นชุดของวิธีการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์เพื่อแก้ปัญหาและโอกาสในการปรับปรุงผลผลิตขององค์กรที่สัมพันธ์กับความสามารถของบุคลากรและความตั้งใจขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องวิเคราะห์ออกแบบ พัฒนา นำไปใช้ และการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรจึงเป็นการวิเคราะห์ความ

คาดหวังขององค์กรกับระดับความสามารถที่แท้จริงในปัจจุบัน โดยจำแนกสาเหตุที่ทำให้เกิดช่องว่างหรือความแตกต่างนั้น จากนั้นก็นำไปสู่ปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในขั้นสุดท้าย

เครือข่ายทรัพยากรด้านเทคโนโลยี
การเรียนรู้การสอน (The Instructional Technology Global Resource Network, 1994) กล่าวว่าเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร คือ ชุดของยุทธศาสตร์และวิธีการในการปฏิบัติสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรรายบุคคล กลุ่มเล็ก และกลุ่มใหญ่ในองค์กร โดยเป็นระบบที่ผสมผสานกระบวนการสำคัญได้แก่การวิเคราะห์ความสามารถ (Performance Analysis) การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis) การเลือกวิธีการ (Intervention Selection) และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

บัคเค (Budke, 1988) กล่าวว่าเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร เป็นวิธีระบบในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าความรู้ของบุคคล ทักษะ แรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

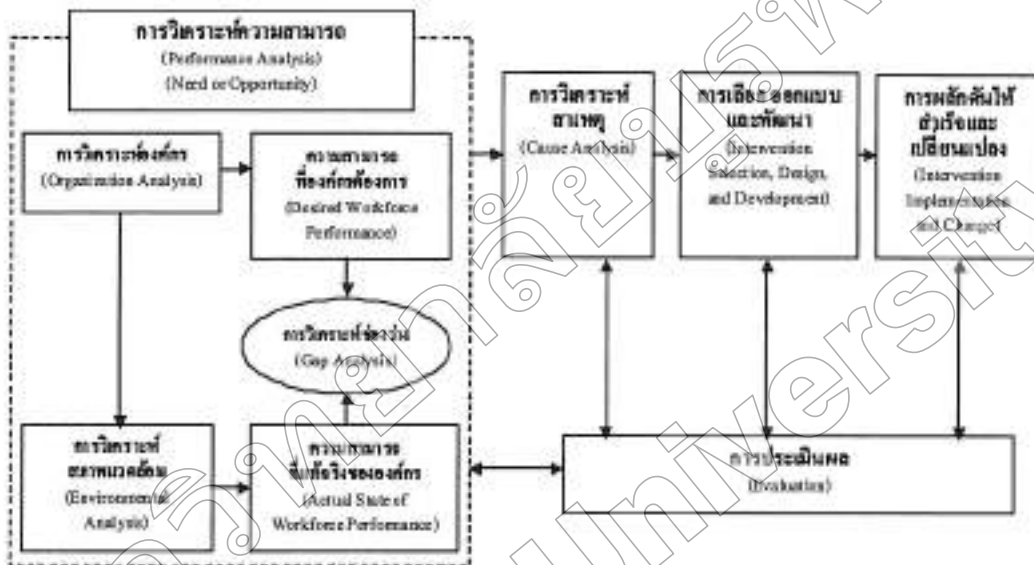
แฮมแมค (Hammaek, 2004) กล่าวว่าเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรสามารถจำแนกตามคำได้ดังนี้ มนุษย์ (Human)

คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ความสามารถ (Performance) คือ ชุดของกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ขององค์กร เทคโนโลยี (Technology) คือ ระบบหรือวิธีระบบในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นจึงหมายถึง วิธีระบบและกิจกรรมในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ขององค์กร

จากความหมายดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร หมายถึง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มจากการวิเคราะห์ความสามารถออกแบบและพัฒนา พัฒนาความสามารถ ผลักดันการเปลี่ยนแปลงและประเมินผลเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยสมาคมนานาชาติเพื่อการพัฒนาความสามารถที่ก่อตั้งในปี ค.ศ.1962 ได้มีแผนงานโปรแกรมการสอนและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เชื่อมโยงกับหลายสาขาวิชา เช่น จิตวิทยาการเรียนรู้ การออกแบบระบบการสอน การวิเคราะห์ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนาองค์กร การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น (Rosenberg, Coscarelli & Hutchison, 1999) โดย ISPI ได้สนับสนุน แวนเซียม มอสเลย์ และเคสชินเจอร์ (Van Tiem, Moseley and

Dessinger) ออกแบบและพัฒนารูปแบบ HPT และตีพิมพ์ในหนังสือ Handbook on Performance Improvement ซึ่งผลงานดังกล่าวถือว่าเป็นทฤษฎีและแนวคิดที่เป็นพื้นฐานของ HPT



Human Performance Technology: HPT Model

1. การวิเคราะห์ความสามารถ (Performance Analysis)

เป็นขั้นตอนแรกในการวิเคราะห์ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยวิเคราะห์ใน 2 ส่วนคือการวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยผลที่ได้จะทำให้ทราบถึงสภาพความที่แท้จริงขององค์กรและบุคลากร (Gap Analysis) มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากรที่องค์กรต้องการ โดยวิเคราะห์ถึง

สมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ (Van Tiem, Moseley and Dessinger, 2001)

วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย/ยุทธศาสตร์ (Goals & Strategies) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ซึ่งผลที่ได้จะทำให้ทราบความสามารถของบุคลากรที่องค์กรต้องการ (Desired Workforce Performance)

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและบุคลากรที่สนับสนุนการพัฒนาความสามารถ ได้แก่

1.2.1 สภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational Environment) ประกอบด้วย การอยู่ร่วมกัน (Society) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและการแข่งขัน (Stakeholders & Competition)

1.2.2 สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วยแหล่งทรัพยากร (Resources) เครื่องมือ (Tools) นโยบายทรัพยากรบุคคล (Human Resources Policies)

1.2.3 สภาพการทำงาน (Work) ประกอบด้วย ขั้นตอนการทำงาน (Work Flow) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities & Ergonomics)

1.2.4 ผู้ปฏิบัติงาน (Worker) ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) แรงจูงใจ (Motivation) ความคาดหวังความสามารถ (Expectations & Capacity)

ทั้งนี้ผลที่ได้จะทำให้ทราบความสามารถที่แท้จริงของบุคลากร (Actual State of Workforce Performance) ในองค์กร

2. การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)

เมื่อได้ทราบสภาพที่แท้จริงขององค์กรและบุคลากร (Gap Analysis) จากขั้นวิเคราะห์ความสามารถแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดช่องว่างนั้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมที่ไม่สนับสนุน (Lack of Environment Support) ประกอบด้วย ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับ (Data, Information and Feedback) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน, ทรัพยากรและเครื่องมือ (Environment Support, Resource and Tool) การยกย่อง, เงินน้ำใจ, รางวัล (Consequences, Incentive, Rewards)

2.2 การขาดพฤติกรรมในการสร้างความรู้ (Lack of Repertory of Behavior) ประกอบด้วย ทักษะและความรู้ (Skills and Knowledge) ความสามารถส่วนบุคคล (Individual Capacity) แรงจูงใจและความคาดหวัง (Motivation and Expectations)

3. การเลือก ออกแบบ และพัฒนา (Intervention Selection, Design, and Development)

เป็นขั้นตอนที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สาเหตุมาทำการเลือก ออกแบบและพัฒนา เช่น การสนับสนุนความสามารถ (Performance Support) การวิเคราะห์งาน/การออกแบบงาน (Job Analysis/Work Design) การพัฒนาความสามารถบุคคล (Personal Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human (Resource Development) การสื่อสาร ในองค์กร (Organization Communication) การออกแบบและ พัฒนาระบบการเงิน (Financial System)

4. การผลักดันให้สำเร็จและเปลี่ยนแปลง (Intervention Implementation and Change)

เป็นการดำเนินการตามที่ได้ออกแบบและพัฒนาไว้ โดยใช้กระบวนการต่างๆ เช่น การจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) กระบวนการให้คำปรึกษา (Process Consulting) การพัฒนามูลฐาน Employee (Development) การสื่อสาร, การเชื่อมโยงเครือข่าย (Communication, Networking) และการสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Alliance Building)

5. การประเมินผล (Evaluation) ประกอบด้วย

5.1 การประเมินผลเพื่อปรับปรุง (Formative) ได้แก่ การวิเคราะห์ความสามารถ (Performance Analysis) การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis) การเลือกออกแบบและพัฒนา (Selection/ Design of Interventions)

5.2 การประเมินผลสำเร็จ (Summative) ได้แก่ การตอบสนองทันที (Immediate Reaction) การตอบสนองตามความสามารถ (Immediate Competence)

5.3 การประเมินผลเพื่อยืนยัน (Confirmative) ได้แก่ การต่อเนื่องของความสามารถ (Continuing Competence) การต่อเนื่องของประสิทธิภาพหรือผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Continuing Effectiveness) ความคุ้มค่า (Return on Investment)

5.4 การประเมินทั้งระบบ/ความเที่ยงตรง (Meta Evaluation / Validation) ได้แก่ ประเมินกระบวนการ (Formative, Summative, Confirmative Processes) ประเมินผลผลิต (Formative, Summative, Confirmative Products) ประเมิน บทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)

บทสรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นแนวคิดในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เชื่อมโยงกับความต้องการและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการพัฒนาให้ข้าราชการมีศักยภาพและสมรรถนะในการทำงานสูงมีความสำคัญยิ่งต่อ

การบริหารจัดการในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่ยึดหลักวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่ต้องสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับขีดความสามารถ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของการพัฒนา ข้าราชการอย่างจริงจัง ดังนั้นการพัฒนาและบริหารกำลังคน ภาครัฐเพื่อให้สามารถตอบสนอง ต่อปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ที่จะพัฒนา ประเทศไปสู่เป้าหมาย ได้นั้น จะต้องนิรูปรูปแบบและวิธีการพัฒนา ที่ต้องเข้าใจในสาเหตุที่ทำให้เกิด ปัญหาในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร และการกำหนดทางออกหรือทางเลือก ในการ แก้ปัญหานี้ นานๆ ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อพัฒนา ความสามารถของบุคลากร สามารถตอบสนอง ตามแนวทางดังกล่าว โดยเป็นกระบวนการ ในการออกแบบและพัฒนาระบบเพื่อพัฒนา ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ต้องวิเคราะห์ความสามารถขององค์กรและ บุคลากร การออกแบบและพัฒนา การพัฒนา ความสามารถ และการประเมินผล เพื่อให้บรรลุ ความวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งหน่วยงาน ต่างๆสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา บุคลากรในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ปราชญ์นันท์ นิลสุข. (2549). เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มสมรรถภาพมนุษย์ *Human Performance Technology* วันที่ค้นข้อมูล 20 มีนาคม 2551, เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/prachyanun/43048>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547ก). *HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักบริหารกลาง สำนักงาน ก.พ.
- _____. (2547ข). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน* วันที่ค้นข้อมูล 10 สิงหาคม 2550, เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/>
- Budke, S. (1988). *Human performance technology*. ERIC Digest No. 74. ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education, Columbus OH.
- Gilbert, T.F. (1978). *Human Competence: Engineering worth performance*, New York, NY: McGraw-Hill Publishing Co.
- Hamaek, H. L. (2004). *Business result through performance improvement*. n.p.
- Harless, J. (1997). *Performance improvement pathfinders: Models for organizational learning systems*. Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement. Washington, DC.
- Letson M.B. (2004). *IDT and HTP similar and differences*. Virginia Poly Technic Institute and State University
- Nickols, F. W. (1977). *Concerning Performance and performance standards: An Opinion*. NSPI Journal 16(1), 14-17
- Rosenberg, M. J., Coscarelli, W. C. & Hutchison, C. S. (1999). *The origins and evolution of the field worldwide* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Stolovitch, H.D. & Keeps, E.J. (1992). *Handbook of human performance technology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- The International Society for Performance Improvement (ISPI). (2005). *What is Human Performance Technology*. Retrieved September 11, 2004, from <http://www.ispi.org/>
- The Instructional Technology Global Resource Network. (1994). *Performance Technology / Human Performance Technology* ? Retrieved September 11, 2004, from <http://www.ittheory.com/qual/prep1.htm>
- Van Tiem, M.D., Moseley, L.J., and Dessinger, C.J. (2001). *Fundamental of Performance Technology: Guide to Improving People, Process, and Performance*. Performance Improvement. March 2001: 60-64.