

การพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ตอนที่ 4 Workplace Learning and Performance (WLP)



บทความโดย : อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arpom11@yahoo.com

โครงการบัณฑิตศึกษาหลักสูตรนานาชาติ

สาขาการพัฒนาศึกษาการมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา

การพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้อันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่า Workplace Learning and Performance : WLP นั้น พบว่าบทบาทของบุคคลที่มีส่วนร่วมในการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ นั้น ได้กล่าวถึงบทบาททั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้จัดการ เป็นนักวิเคราะห์ เป็นผู้คัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม และเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือไปแล้ว ในบทความครั้งนี้จะกล่าวถึงบทบาทของบุคคลที่มีส่วนร่วมในแนวคิดของ WLP ดังต่อไปนี้

5. Intervention Implementor Role : บทบาทของผู้นำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้

เครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาอันนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์กรนั้น นักปฏิบัติ หรือ Implementor จึงเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้เกิดการนำไปใช้ได้จริง ตำแหน่งงานของกลุ่มคนที่มีบทบาทเป็นนักประยุกต์หรือนักปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่จะถูกเรียกเป็น Instructor, Administrator, Facilitator, Organization Development Practitioner หรือ Career Development Specialist ซึ่ง Pinto และ Walker ได้กล่าวถึงบทบาทของการเป็นนักปฏิบัติโดยเขียนไว้ใน Training and Development Journal ปี ค.ศ 1978 ไว้ว่า “นักปฏิบัติจะต้องทำหน้าที่ในการประสานงานในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์การสอน จัดหาวิทยากร และจัดเตรียมแบบประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงการจัดเก็บประวัติการฝึกอบรม การสรุปและรายงานผลการฝึกอบรมให้ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ รับรู้”

ความสามารถ (Competency) ของผู้ที่มีบทบาท Intervention Implementor ควรเป็นอย่างไร : ความสามารถของบุคคลที่มีบทบาทของ Intervention Implementor ในการนำแนวคิด WLP มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นจะประกอบด้วยความสามารถหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. **Analytical Competencies** – นักปฏิบัติที่ดีจะต้องรู้จักวิเคราะห์วิธีการ และกระบวนการทำงานต่าง ๆ ว่า มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงวิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ที่นำมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้ อันนำไปสู่เป้าหมายหรือผลผลิตที่เกิดขึ้น
2. **Interpersonal Competencies** – การเป็นผู้นำเครื่องมือการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเสนอไอเดียหรือความคิดเห็นในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงขั้นตอน และวิธีการต่าง ๆ แก่กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาโดยสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองแก่พนักงานทั่วไปในองค์กรได้

3. **Leadership Competencies** – การประยุกต์ใช้แนวคิดของ WLP ในองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่นักปฏิบัติเองจะต้องมีความสามารถในการจูงใจและชี้นำให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจและยอมรับถึงแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้เกิดผลการปฏิบัติงานด้วยการเรียนรู้
4. **Technical Competencies** – การนำเครื่องมือต่างๆ มาประยุกต์ใช้นั้น นักปฏิบัติที่ดีจะต้องเข้าใจถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ สามารถเครื่องมือการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงเป้าหมายไปสู่เป้าหมายการดำเนินงานธุรกิจของบริษัทได้
5. **Technological Competencies** – เป็นความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร รวมถึงการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

6. Change Agent Role : บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทที่สำคัญของการนำแนวคิด WLP มาใช้ในองค์กรนั้นนั่นก็คือ การเป็นผู้ริเริ่มและเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากในโลกทุกวันนี้องค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่

- 1) ด้านธุรกิจ (Business Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการภายในองค์กร และผลิตภัณฑ์ของบริษัท
- 2) ด้านความเป็นเลิศ (Talent Change) เป็นการแข่งขันบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จึงทำให้เกิดการซื้อตัวกลุ่มคนที่มีผลงานดีเด่น
- 3) ด้านเทคโนโลยี (Technology Change) เป็นการกระบวนกร วิธีการบริหารจัดการงานภายในแต่ละฟังก์ชันงาน และ
- 4) ด้านวัฒนธรรม (Culture Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ หรือวิถีความคิด มุมมอง และความเชื่อของกลุ่มคนในองค์กร

ความสามารถ (Competency) ของผู้ที่มีบทบาท Change Agent ควรเป็นอย่างไร : ความสามารถของบุคคลที่มีบทบาทของ Change Agent ในการนำแนวคิด WLP มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นจะประกอบด้วยความสามารถหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. **Analytical Competencies** – ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงเครื่องมือการเรียนรู้ กับปัญหาและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้
2. **Business Competencies** – เป็นความสามารถในการเข้าถึงลักษณะธุรกิจ มองภาพกว้างในเชิงของธุรกิจได้ สามารถประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร รวมถึงสามารถชี้ชัดได้ถึงประเด็นหรือปัญหาที่อาจจะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้

3. **Interpersonal Competencies** – ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารให้บุคคลต่าง ๆ เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการเชื่อมสัมพันธ์กับผู้อื่นในองค์กร เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อการเรียนรู้ในองค์กร
4. **Leadership Competencies** – ผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าถึงกลุ่มคนในระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไปได้ รวมทั้งจะต้องสามารถจูงใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
5. **Technical Competencies** – เป็นความสามารถในการเข้าถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นของบุคคลต่างๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของระบบการเรียนรู้ที่มีต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

7. Evaluator Role : บทบาทของผู้ประเมิน

เครื่องมือการเรียนรู้ที่ถูกนำมาใช้ภายในองค์กรนั้นจำเป็นต้องมีการประเมินถึงกระบวนการที่ใช้ และผลลัพธ์จากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้วิธีการประเมินเครื่องมือที่นำมาใช้ให้เกิด WLP ขึ้นในองค์กรจะประกอบไปด้วยวิธีการประเมินทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) Summative Evaluation : เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถามว่าเครื่องมือที่นำมาใช้นั้นส่งผลดีในทางบวกต่อองค์กรหรือไม่ 2) Formative Evaluation : เป็นการประเมินถึงความพยายามในแต่ละขั้นตอนการสร้างให้เกิดขึ้น WLP ขึ้นในองค์กรนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก่อนที่จะถูกนำมาใช้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และ 3) Longitudinal Evaluation : เป็นการประเมินภายหลังจากการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าเครื่องมือที่นำมาใช้ยังสามารถใช้ได้ และเชื่อมโยงกับเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัท

ความสามารถ (Competency) ของผู้ที่มีบทบาท Evaluator ควรเป็นอย่างไร : ความสามารถของบุคคลที่มีบทบาทของ Evaluator ในการนำแนวคิด WLP มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นจะประกอบด้วยความสามารถหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. **Analytical Competencies** – เป็นความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร
2. **Business Competencies** – ผู้ประเมินที่ดีจะต้องเข้าใจว่าเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้นั้นคุ้มค่ากับการลงทุนมากน้อยแค่ไหน และเครื่องมือเหล่านั้นสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรหรือไม่
3. **Interpersonal Competencies** – ผู้ประเมินจะต้องสามารถชี้แจงและอธิบายถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ให้กับผู้บริหารรับรู้และเข้าใจได้ เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ
4. **Technical Competencies** – ความสามารถในด้านเทคนิคนี้ ได้แก่ ความรู้และความเข้าใจถึงวิธีการและรูปแบบการประเมิน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และความสามารถในการตั้งคำถามเพื่อรวบรวมประเด็นปัญหา และข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ประกอบการออกแบบเครื่องมือการเรียนรู้ให้เหมาะสม

5. **Technological Competencies** – ผู้ประเมินควรจะสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงแนวทางการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการขององค์กร

สรุปว่า แนวคิดของการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน หรือ Workplace Learning and Performance (WLP) นั้น บุคคลที่รับผิดชอบและนำแนวคิดดังกล่าวนี้มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีบทบาททั้งเจ็ดประการนี้ ซึ่งอาจจะมอบหมายให้คน ๆ เดียวหรือจะกระจายผู้รับชอบไปยังบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรรับบทบาททั้งเจ็ดประการนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กรแต่ละแห่ง

(หนังสืออ้างอิง : *William J. Rothwell, John E.Lindholm, William G. Wallick , 2003, What CEOs Expect from Corporate Training, American Management Association, USA.*)