

การพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ตอนที่ 2 Workplace Learning and Performance (WLP)



บทความโดย : อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arpom11@yahoo.com

โครงการบัณฑิตศึกษาหลักสูตรนานาชาติ

สาขาการพัฒนาศึกษาการมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา

เมื่อสัปดาห์ที่แล้ว ได้เกริ่นนำถึงแนวคิดและความสำคัญของ WLP หรือ Workplace Learning and Performance ในบทความตอนนี้จะขอเน้นไปที่วิธีการนำแนวคิดของ WLP มาประยุกต์ใช้ ซึ่งจะขอกล่าวถึงบทบาท (Role) และความสามารถ (Competency) ของบุคคลที่จะมีส่วนร่วม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำ WLP มาใช้ในองค์กร พบว่าบทบาทของกลุ่มคนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการนำแนวคิด WLP มาปรับใช้ในองค์กรนั้น มีอยู่ด้วยกัน 7 บทบาท ได้แก่

1. Manager Role : บทบาทผู้จัดการ

บทบาททั่วไปของ Manager นั้นก็คือ

- 1) การวางแผนงาน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการทำงาน
- 2) การจัดวางระบบงาน (Organization) เป็นการกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนการทำงานในรายละเอียด
- 3) การชี้นำ (Leading) เป็นการจัดคนให้เหมาะสมกับงานและทักษะที่พนักงานแต่ละคนมี รวมถึงการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มคนเหล่านั้น
- 4) การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับดูแลกิจกรรมทั้งหมดเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จ

สมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งอเมริกา หรือ American Society for Training and Development (ASTD) กล่าวถึงความสำคัญของบทบาทการเป็น Manager นั้นก็คือ การสนับสนุนและผลักดันให้บุคคลที่รับผิดชอบในบทบาทอื่นๆ ซึ่งไม่ใช่ Manager ให้เขาเหล่านั้นประสานงานและร่วมมือกันในการนำ WLP มาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ Manager จะต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจพิจารณาเลือกเครื่องมือ (Intervention) ที่เหมาะสมในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงการจัดสรรงบประมาณไว้สำหรับการจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ ที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีบทบาท “ผู้จัดการ” โดยมากจะมักจะทำตำแหน่ง “ผู้อำนวยการฝึกอบรม”, “ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาศึกษาการมนุษย์”, “Chief Learning Officer”, “Chief Knowledge Officer”, “Vice President of Organizational Effectiveness”, “President of the Corporate University”

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

1. **Analytical Competencies** – ความสามารถในการคิดริเริ่มวิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการคาดการณ์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า เป็นผู้มองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และการนำเอาเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรมาประยุกต์ใช้เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร
2. **Business Competencies** – ผู้ที่รับบทบาทของการเป็นผู้จัดการนั้นควรจะต้องเข้าใจถึงความต้องการและเป้าหมายของธุรกิจ เหตุเพราะความเข้าใจดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการออกแบบและคัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้สร้างระบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. **Interpersonal Competencies** – ผู้จัดการที่มีความสามารถในด้านปฏิสัมพันธ์ควรจะต้องมีเวลาในการสื่อสารและพูดคุยกับพนักงานประมาณ 80% เพื่อการชี้แจง ทำความเข้าใจ และจูงใจให้พนักงานทุกคนและทุกระดับตำแหน่งงานมีส่วนร่วมในการนำ WLP มาใช้ในองค์กร
4. **Leadership Competencies** – ความสามารถในการเป็นผู้นำนั้นเป็นทักษะที่สำคัญของการเป็นผู้จัดการ ซึ่งผู้จัดการเองจะต้องสามารถจูงใจหรือผลักดันให้พนักงานในองค์กรเห็นด้วย ยอมรับ และปฏิบัติตามขั้นตอนที่เป็นเครื่องมือในการทำให้เกิด WLP ในองค์กรขึ้น
5. **Technical Competencies** – ผู้จัดการจำเป็นจะต้องมีความรู้ทางเทคนิคเฉพาะด้าน เพื่อการอำนวยความสะดวก (Facilitate) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ถึงการรับรู้และการเรียนรู้ของพนักงาน รวมถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร
6. **Technological Competencies** – ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้จัดการควรเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้ที่มีบทบาทของการเป็นผู้จัดการจะต้องสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับกับองค์กรแต่ละแห่งที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป

2. Analyst Role : บทบาทของนักวิเคราะห์

การเป็นนักวิเคราะห์ก็คือ การกำหนดบริเวณ หรือขอบเขตของพื้นที่ที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่บุคคลที่มีบทบาทของการเป็นนักวิเคราะห์นั้นจะมีตำแหน่งเป็นนักฝึกอบรม (Trainer), นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Developer) ที่ปรึกษาผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant) หรือผู้ประสานงานประสิทธิภาพในองค์กร (Organization Effectiveness Coordinator) ทั้งนี้หน้าที่ที่สำคัญของการเป็นนักวิเคราะห์ก็คือ การวิเคราะห์ถึงความต้องการในการเรียนรู้ การทบทวนเครื่องมือที่นำมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้ในปัจจุบันขององค์กร การประเมินหาทักษะของพนักงานในปัจจุบัน การหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงการติดตามผลการนำ

ระบบและแนวคิดของ WLP มาใช้ และการรายงานผลจากการเรียนรู้ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ทีมงาน และองค์กรต่อผู้บริหารระดับสูง

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

1. **Analytical Competencies** – พบว่า Competency ที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากของผู้ที่มีบทบาทของการเป็นนักวิเคราะห์ก็คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาความต้องการหรือความจำเป็นในการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม ในการพัฒนาให้เกิดระบบการเรียนรู้ในองค์กร
2. **Business Competencies** – จำเป็นอย่างยิ่งที่นักวิเคราะห์ควรจะเป็นพันธมิตร (Partner) ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ (Line Manager) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาความจำเป็นในการเรียนรู้และการฝึกอบรม ก่อนที่นักวิเคราะห์จะเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น นักวิเคราะห์ที่ดีควรรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) จากหน่วยงานต่าง ๆ ก่อน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาหาโปรแกรมหรือเครื่องมือในการสร้างระบบการเรียนรู้ของพนักงาน
3. **Interpersonal Competencies** – พบว่าการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อคนในองค์กรนั้น เป็นความสามารถที่สำคัญที่นักวิเคราะห์ควรพัฒนาให้มีขึ้น โดยเน้นไปที่การเปิดใจรับฟังไอเดียและความคิดเห็นใหม่ ๆ การสร้างเครือข่าย และการสร้างความคุ้นเคยกับพนักงานในองค์กร
4. **Leadership Competencies** – ผู้ที่มีบทบาทของการเป็นนักวิเคราะห์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ สามารถทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ยอมรับ (Buy-In) และมีส่วนร่วมในขั้นตอนและกระบวนการของ WLP

นอกจากบทบาทของการเป็น Manager และ Analyst แล้ว ยังมีอีก 5 บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำขั้นตอนและแนวคิดของ WLP มาใช้ ได้แก่ ผู้คัดเลือกหาเครื่องมือที่เหมาะสม (Intervention Selector) ผู้ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือ (Intervention Designer and Developer) ผู้นำเครื่องมือที่ออกแบบมาประยุกต์ใช้ (Intervention Implementor) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และผู้ประเมิน (Evaluator) ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของบทบาททั้งห้าในบทความตอนถัดไป

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