

การพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ตอนที่ 1 Workplace Learning and Performance (WLP)



บทความโดย : อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arpom11@yahoo.com

โครงการบัณฑิตศึกษาหลักสูตรนานาชาติ

สาขาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา

หากถามว่า ทำไมจึงต้องมีการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เกิดขึ้น คำตอบก็คือ ความต้องการขององค์กรที่จะรักษาและสร้างรายได้/กำไรให้มากที่สุด รวมถึงการสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกให้ได้ (Competitive Advantage) มีผลทำให้องค์กรนั้น ๆ สามารถเจริญเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน ไม่ล้มสลายหรือหายจากไป

ความท้าทายขององค์กรจึงอยู่ที่ จะทำอย่างไรให้องค์กรเกิดการพัฒนา ควรมุ่งเน้นไปที่ “ตัวคน (People)” หรือ “ตัวระบบ (System)” ขอให้อ่านนิทานภาพดูว่า หากเราเดินเข้าไปร้านอาหารสักแห่ง เจอะเจอกับเด็กเสิร์ฟที่ทำสีหน้าไม่อยากจะให้บริการ ไม่สนใจที่จะสอบถามความต้องการของลูกค้า พุดจาไม่สุภาพกับลูกค้า คุณในฐานะลูกค้าจะรู้สึกอย่างไร แน่หนอนว่าในสถานการณ์เช่นนี้ ไม่มีลูกค้าคนไหนที่จะรู้สึกประทับใจกับการให้บริการของพนักงานขายผู้นี้ ภาพลักษณ์ที่ลูกค้ามองจะไม่กระทบเพียงแค่พนักงานขายคนนั้นเท่านั้น เขาจะมองไปที่ร้านอาหารแห่งนั้น บางคนอาจจะถึงขนาดไม่ขอเข้าร้านอาหารแห่งนี้อีกต่อไปเลยก็เป็นได้

ในทางตรงกันข้าม หากคุณไปร้านอาหารแห่งหนึ่ง ซึ่งคุณเองได้สั่งอาหารมานานแล้ว นั่งรออยู่ตั้งนานกว่าอาหารจะมาถึง อันเนื่องจากร้านอาหารแห่งนี้ไม่มีการจัดระบบที่ดีในการบันทึกเมนูอาหารที่ลูกค้าสั่ง จึงทำให้เกิดการผิดพลาดทำอาหารให้ลูกค้าที่มาทีหลังก่อน คุณเองจะรู้สึกอย่างไร ทั้ง ๆ ที่ตัวคุณก็ชื่นชอบในการให้บริการของเด็กเสิร์ฟ เนื่องจากลักษณะการพุดจา การวางตัวของเด็กเสิร์ฟที่คุณรู้สึกประทับใจมาก มีโอกาสเป็นไปได้ว่าคุณเองอาจจะไม่เข้าร้านอาหารแห่งนี้อีก เพราะไม่สามารถทนรออาหารที่สั่งไว้ได้ หรือไม่สามารถรอกการเก็บเงินที่กว่าจะเก็บเงินได้แต่ละครั้งจะต้องใช้เวลาเกือบครึ่งชั่วโมง

ดังนั้นการพัฒนาองค์กรจึงควรจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงและพัฒนาทั้งตัวบุคคลและตัวระบบไปพร้อม ๆ กัน พบว่าพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ระบบต่างๆ ที่มีอยู่นั้นเกิดการปรับปรุงและพัฒนาได้นั้นจะอยู่ที่ “การพัฒนาตัวบุคคล” ก่อน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหลาย ๆ แห่งเริ่มกลับมาใส่ใจและสนใจที่จะพัฒนาตัวคนให้มากขึ้น มิใช่มองเพียงแค่การบริหารธุรกิจให้ได้ผลกำไรเพียงอย่างเดียว “ทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีค่ามากที่สุด” ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงเริ่มมองหาเครื่องมือที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงาน เพื่อค้นหาและดึงความสามารถของพนักงานที่มีอยู่นามาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

การฝึกอบรม (Training) จึงเป็นเครื่องมือ (Intervention) หนึ่งที่เกิดขึ้นมาประมาณ 60 ปีแล้ว โดยมีจุดเน้นไปที่การกำหนดและการพัฒนาความสามารถหลัก ๆ ที่ส่งผลให้พนักงานเกิดการพัฒนาและปรับปรุงงานที่ทําอยู่ในปัจจุบันให้ดี

ยิ่งขึ้น ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้น (Short-Term Learning) และถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในหลายๆ วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง อาทิเช่น การเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานใหม่ หรือฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะด้านหรือเป็นงานโครงการ เป็นต้น

ปัญหาอยู่ที่ว่าการฝึกอบรมมิใช่เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อการเตรียมความพร้อมหรือโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานในองค์กร ดังนั้นแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) จึงเกิดขึ้น เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เข้าด้วยกัน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีแบบแผน (Planned Learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร รวมถึงการเตรียมโอกาส และความพร้อมของพนักงานในการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น พัฒนาให้พนักงานสามารถบริหารงานที่รับผิดชอบด้วยวิธีการที่ชาญฉลาด (Work Smart) มากกว่าการทำงานหามรุ่งหามค่ำ หรือการทำงานหนัก (Work Hard)

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมิใช่เป็นเพียงแค่การฝึกอบรมและการพัฒนาอีกต่อไป แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงรวมไปถึงการผสมผสานระหว่างการพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาองค์การ ซึ่งการพัฒนาสายอาชีพจะมุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยงการวางแผนอาชีพของพนักงาน (Career Planning) เป็นรายบุคคล กับกระบวนการบริหารจัดการอาชีพขององค์การ (Career Management) เพื่อประสานความต้องการระหว่างพนักงานและองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับการพัฒนาองค์การนั้นจะเน้นไปที่การพัฒนากลุ่มหรือทีมงานให้เกิดการคิดริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

แนวโน้มถัดไปเร็ว ๆ นี้พบว่ากรอบแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนรูปโฉมไป มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานอย่างแท้จริง หรือที่เรียกว่า Workplace Learning and Performance : WLP เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ (Learning) ทำให้เกิดการดำเนินงาน (Performance) อันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Results) อย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่ต้องการ แนวคิดดังกล่าวพบว่าสมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งอเมริกา หรือ American Society for Training and Development (ASTD) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า

“WLP เป็นเครื่องมือที่บูรณาการแนวคิดของการเรียนรู้ และเครื่องมืออื่น ๆ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของพนักงาน และการวิเคราะห์หาความต้องการของพนักงานและองค์การ เป็นกระบวนการของการวิเคราะห์อย่างมีระบบ มีระบบการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน หน่วยงาน และองค์การถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น พบว่าแนวคิดของ WLP จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ในเชิงรุกภายในองค์กร ทำให้เกิดความสมดุลหรือความเหมาะสมสอดคล้องกันทั้งในเรื่องของตัวบุคคล จริยธรรมการทำงาน เทคโนโลยี และระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ”

ทั้งนี้การนำเอา WLP มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น พนักงานและผู้บริหารในองค์กรควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผน และการนำแผน WLP มาใช้ ซึ่งผู้บริหารเองควรจะสนับสนุนและผลักดันให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ พบว่าเป้าหมายของการออกแบบ WLP ในองค์กรนั้นก็เพื่อ

- ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น
- ทำให้เกิดการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานและความต้องการขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- สร้างองค์ความรู้ และการถ่ายโยงการเรียนรู้ในกลุ่ม ทีมงาน และองค์กรให้เกิดขึ้น
- สร้างให้เกิดผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในรูปของตัวเงิน (Finance Return)

ความน่าสนใจของแนวคิด WLP ยังไม่จบเพียงเท่านั้น ยังพบต่อไปอีกว่าปัจจัยหลักที่ควรพิจารณาในกรณีของการนำเอาแนวคิดของ WLP มาปรับใช้ในองค์กรนั้นนั่นก็คือ การกำหนดบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน (Roles) ความสามารถ (Competency) และผลลัพธ์ (Outputs) ให้ชัดเจน ซึ่งดิฉันจะขอกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาท ความสามารถ และผลลัพธ์ของการนำ WLP มาใช้ในองค์กรว่าควรจะเป็นอย่างไรบ้าง ขอให้ผู้อ่านติดตามอ่านต่อในบทความฉบับหน้า

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