

การพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ตอนที่ 3 Workplace Learning and Performance (WLP)



บทความโดย : อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arpom11@yahoo.com

โครงการบัณฑิตศึกษาหลักสูตรนานาชาติ

สาขาการพัฒนาศึกษาการมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา

เราได้พูดคุยกันถึงบทบาทของการเป็น Manager และ Analyst ไปแล้ว ในบทความตอนนี้จะกล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำเอาแนวคิดของการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน หรือ WLP มาปรับใช้ ได้แก่

3. Intervention Selector Role : บทบาทของการเป็นผู้คัดเลือกหาเครื่องมือที่เหมาะสม

ผู้ที่แสดงบทบาทของการเป็นผู้คัดเลือกหาเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะทำให้เกิด WLP ขึ้นในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานใกล้ชิดกับนักวิเคราะห์ (Analyst) เพราะนักวิเคราะห์จะทำหน้าที่ในการค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และเมื่อทราบถึงต้นเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว หลังจากนั้น Intervention Selector จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการคัดเลือกเครื่องมือ (Intervention) ที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งเครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพนั้นควรจะเป็นเครื่องมือที่ประหยัดทั้งเรื่องงบประมาณ เวลา และความพยายามหรือการมีส่วนร่วมในการใช้เครื่องมือ นั้น ๆ

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

1. **Analytical Competencies** – การคัดเลือกเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการประยุกต์ใช้แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของ WLP ซึ่งทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้อ้างอิงนั้น ได้แก่ Career Development Theory, Organization Development Theory, Reward System Theory, Performance Theory, Staff Selection Theory และ Training Theory.
2. **Business Competencies** – การคัดเลือกเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้สร้างแนวคิด WLP ขึ้นในองค์กรนั้นพบว่าผู้คัดเลือกควรจะมีวิเคราะห้ถึงต้นทุน/ค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยพิจารณาว่าการนำเอา WLP มาใช้นั้นมีจุดคุ้มทุนที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง

3. **Interpersonal Competencies** – ความสามารถดังกล่าวนี้จะประกอบไปด้วยความสามารถย่อย ๆ ได้แก่ การสื่อสารให้กับพนักงานเข้าใจถึงเครื่องมือที่ถูกคัดเลือกขึ้นมา เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการนำแนวคิดของ WLP มาใช้
4. **Leadership Competencies** – ความสามารถในการทำให้ผู้บริหารยอมรับฟังถึงกระบวนการหรือเครื่องมือที่นำมาใช้ในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมถึงผลลัพธ์และความคืบหน้าของการนำแนวคิด WLP มาประยุกต์ใช้
5. **Technical Competencies** – การคัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการสร้างและพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ผู้คัดเลือกจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงแนวคิดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) พบว่าผู้ใหญ่จะเรียนรู้อะไรก็ตามเมื่อพวกเขาที่มีความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้คัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมนั้นจำเป็นจะต้องชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
6. **Technological Competencies** – ความสามารถในด้านสุดท้ายของผู้ที่มีบทบาทในการคัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมนั้นก็คือ การเป็นผู้รู้แหล่งหรือวิธีการใหม่ ๆ โดยเฉพาะการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาและสร้างแบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

4. Intervention Designer and Developer Role : บทบาทของการเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือ

นักออกแบบและนักพัฒนาจะต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้เป็นหุ้นส่วนของบริษัท (Stakeholders) ซึ่งนักออกแบบและนักพัฒนาทั้งหลายจะเป็นผู้บูรณาการรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยทั่วไปพบว่าผู้ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือเหล่านั้นจะมีหน้าที่หลักที่สำคัญคือ การออกแบบเนื้อหาและหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ การออกแบบแผนการสอน รวมถึงการจัดเตรียมและจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน

ความสามารถ (Competency) ของผู้ที่มีบทบาท Intervention Designer and Developer Role ควรเป็นอย่างไร : ความสามารถของบุคคลที่มีบทบาทของ Intervention Designer and Developer ในการนำแนวคิด WLP มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นจะประกอบด้วยความสามารถหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. **Analytical Competencies** – การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการสอนนั้นที่จะต้องอยู่บนพื้นฐานของการประยุกต์ใช้แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของ WLP ซึ่งทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้อ้างอิงนั้นมีอยู่ด้วยกันประมาณ 11 ทฤษฎี/แนวคิด ได้แก่ Performance Data, Career Development Theory and Application, Intervention Selection, Knowledge Management, Model Building, Organization Development Theory and Application, Performance Theory, Reward System Theory and Application, Standards Identification, System Thinking และ Training Theory and Application.

2. **Business Competencies** – นักออกแบบและนักพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ให้ได้ นั้น จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงลักษณะธุรกิจของบริษัท (Industry Awareness) และความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการ (Project Manager)
3. **Interpersonal Competencies** – ความสามารถดังกล่าวนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ โดยเน้นไปที่การสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ในองค์การมากที่สุด
4. **Leadership Competencies** – ความสามารถในการเป็นผู้นำในที่นี้จะเน้นไปที่ 2 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่ การตระหนักถึงการเรียนรู้ที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล รวมถึงการสร้างเครื่องมือการเรียนรู้โดยการคำนึงถึง จริยธรรมการทำงานด้วย
5. **Technical Competencies** – นักออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้ที่ดีจะต้องคำนึงถึงรูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบ โปรแกรมให้เหมาะสมกับความจำเป็นในการเรียนรู้ของพนักงาน
6. **Technological Competencies** – ความสามารถดังกล่าวนี้จะรวมความสามารถย่อย ๆ ใน 4 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ ความเข้าใจถึงรูปแบบการศึกษาทางไกล ความเข้าใจในระบบต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และความเข้าใจถึงศัพท์เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ

ดังนั้นการนำแนวคิด WLP มาใช้ในองค์การนั้น ผู้ปฏิบัติงานควรมีบทบาททั้งการเป็นผู้จัดการ เป็นนักวิเคราะห์ เป็นผู้คัดเลือกหาเครื่องมือที่เหมาะสม และผู้ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือ แต่ยังไม่จบเพียงเท่านี้ยังมีอีก 3 บทบาทที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำเครื่องมือที่ออกแบบมาประยุกต์ใช้ (Intervention Implementor) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และผู้ประเมิน (Evaluator) ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของบทบาททั้งห้านี้ในบทความตอนถัดไป

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