



เคล็ดลับ ระบบการพัฒนา พนักงาน จบ

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

4.1.3 ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดให้มีการสื่อสารถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึงองค์กร ผู้บริหารระดับสูงควรหมั่นสอบถามเรื่องที่ได้กำหนดไว้แล้วว่ามี การถ่ายทอดสื่อสารลงไปยังพนักงานในแต่ละระดับ แต่ละสายงานมากน้อยเพียงไร ในบางหน่วยงานของบางองค์กร ไซ้ว่าผู้บริหารในแต่ละสายงานจะถ่ายทอด **"สารสนเทศ"** ลงไปอย่างครบถ้วน ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องแน่ใจและมั่นใจว่า **"สารสนเทศ"** ได้ถูกถ่ายทอดลงไปแล้วจริงๆ จึงอาจสอบถามหลังจากได้ประกาศนโยบาย หรือแผนงานเหล่านั้นไปแล้ว

4.1.4 พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเห็นได้ชัด สิ่งบ่งชี้ปฏิกิริยาของนโยบาย หรือแผนงานที่ถ่ายทอดลงไปนี้อาจวัดได้จากความกระตือรือร้นของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานที่จะได้รับการเรียนรู้ เพิ่มพูนศักยภาพและตอบสนองต่อองค์กรในเชิงบวก สร้างสรรค์และให้ความร่วมมือ นั่นเป็นการบอกว่าพนักงานมีความพร้อมแล้วส่วนหนึ่งที่จะรับการเรียนรู้ องค์กรก็อาจจะไม่ต้อง **"เคี่ยวเข็ญ"** ให้พนักงานรับการเรียนรู้ การเคี่ยวเข็ญ หรือบ่อนการเรียนรู้ในขณะที่พนักงานไม่พร้อม ไม่มีความสุขในการทำงาน เบื่อหน่ายต่อบรรยากาศในการทำงานก็เป็นพลังจุดรั้งที่ถ่วงความก้าวหน้าขององค์กรก็ได้ ผู้บริหารจึงไม่ควรมองข้ามเรื่องนี้ มิฉะนั้น อาจเข้าข่ายเส้นผมบังภูเขา

4.1.5 มีสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้อุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอ เช่น ห้องอบรม คอมพิวเตอร์ ฯลฯ รูปแบบของการเรียนรู้ที่ยังคงเป็นรูปแบบที่คลาสสิกก็ยังคงเป็นห้องอบรม ซึ่งสามารถบรรจุผู้เข้าอบรมได้มากมาย ทว่าในบางองค์กรอาจใช้ห้องประชุมที่มีขนาดห้องที่พอเหมาะ จัดอบรมเรียนรู้ก็ทำได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร



และสถานที่ แต่สิ่งที่จะอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ก็ควรจัดวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการสอนให้พร้อมพอสมควรซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้าม สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมการเรียนรู้ สถานที่อบรมควรปลอดจากการรบกวน มีบรรยากาศเหมาะแก่การเรียนรู้ หรือฝึกปฏิบัติ ในยุคปัจจุบัน อุปกรณ์ อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ ได้รับการพัฒนาเพื่อช่วยการเรียนรู้ได้อย่างมากมาย

4.1.6 มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น บอร์ดกิจกรรม กิจกรรมกลุ่มย่อย เวทีเสนอผลงานภายใน ภายนอกองค์กร ฯลฯ กิจกรรมเหล่านี้แม้แลดูห่างไกลจากเรียนรู้ตามรูปแบบปกติก็จริง แต่ควรฟังถึงสาระสำคัญของมันมากกว่า อย่างบอร์ดประกาศก็ดี บอร์ดกิจกรรมก็ดี หลายองค์กรยังให้ความสำคัญน้อยมาก แท้จริงบอร์ดเหล่านี้เป็นจุดที่องค์กรใช้สื่อสารกับพนักงานและแม้กระทั่งลูกค้า ตลอดจนผู้มาเยี่ยมเยียน แสดงออกถึงภาพลักษณ์ขององค์กรและความใส่ใจของผู้บริหารได้ในระดับหนึ่งทีเดียว บางองค์กรบอร์ด

ประกาศ บอร์ดกิจกรรมแลดูไม่สะอาด ไม่งามตา ซึ่งเสมือนเป็นการฟ้องด้วยภาพอย่างไรอย่างนั้นและบางแห่งบอร์ดประกาศก็ปราศจากการปรับปรุงสาระ ชาวสารให้ทันสมัย บ้างก็เก่า ซ้ำรูป เป็นต้น

ดังนั้น บอร์ดประกาศ บอร์ดกิจกรรม จึงควรมีการพัฒนาไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันและยังถือ เป็นช่องทางหนึ่งของการสื่อข้อความที่สำคัญ ส่วนในด้านกิจกรรมกลุ่มย่อย เวทีเสนอผลงานภายใน หรือภายนอกองค์กรนั้น ในยุคที่ QC Circle กำลังนิยมเพื่อฟูอย่างขนาดหนักนั้น หลายองค์กรต่างแข่งขันจัดให้มีกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างที่เราเรียกว่าไม่ให้น้อยหน้า หรือตกลูกกัน อย่างไรก็ดี แม้ปัจจุบันกิจกรรมเหล่านี้อาจจะสร้างซาไปแล้ว แต่แนวคิดเบื้องหลังที่ซ่อนอยู่ในนั้นก็คือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงฝีมือ ฉายศักยภาพให้ผู้บริหารและเพื่อนๆ ได้ประจักษ์ รับรู้ ชื่นชม ในบริษัทข้ามชาติต่างๆ หลายแห่งก็ยังคงมีกิจกรรมกลุ่มย่อย มีการแสดงผลงานภายใน ทว่าอาจจะไม่อีกที่คิดใคร่ครวญ เช่น สมัยก่อน แต่แนวคิดเหล่านี้ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญ เพราะการที่มีกิจกรรมกลุ่มย่อย มีการแสดงผลงาน ความเป็นผลบวกที่สามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจแก่พนักงานได้มากมาย

4.1.7 มีสื่อวีดิทัศน์ มุมหนังสือ หรือห้องสมุด เราต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่า พนักงานไม่ว่าจะในระดับใดก็ดี เช่น ระดับล่างอาจมีการศึกษาระดับหนึ่ง มีโอกาสในการศึกษาที่ค่อนข้างจำกัด หรืออย่างพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษา ก็ใช่ว่าคนเหล่านี้จะทิ้งการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ก็หาไม่ แต่กระนั้นองค์กรก็ไม่ใช้สถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาประเด็นที่จะยกระดับการเรียนรู้เพื่อเพิ่มปัญญา วุฒิ ภาวะ การเรียนรู้ให้มากขึ้น ด้วยการสรรหาสื่อเรียนรู้ด้วยตนเอง อาทิ สื่อวีดิทัศน์ หนังสือ หรืออาจเป็นมุมหนังสือ แม้อาจไม่ถึงกับเป็นห้องสมุดก็ตามและด้วยสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อสมัยใหม่ซึ่งปัจจุบันได้ผลผลิตออกมามากมายในรูปแบบของซีดี ดีวีดี อันมากมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เหล่านี้ล้วนสามารถยกระดับคุณภาพของพนักงานและเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบอีกวิธีหนึ่งที่น่าสนใจ



5. การดำเนินกิจกรรม การติดตามแผนและการประเมินผลการเรียนรู้

แท้จริงแล้ว การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ มีการติดตามแผนและประเมินผลการเรียนรู้ ล้วนไม่ต่างจากงานบริหารงานอื่นๆ เลย ในเมื่อมีกิจกรรมการเรียนรู้ หรือพัฒนาพนักงาน ก็จำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินผลเพื่อปรับปรุง แก้ไขจุดบกพร่อง หรือรักษาจุดแข็งเอาไว้และเก็บเป็นบทเรียนเพื่อการอ้างอิง หรือต่อยอดต่อไป ซึ่งหมายความว่า จะมีการดำเนินเรื่องดังต่อไปนี้

5.1 มีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการเรียนรู้บรรลุผลตามแผนอย่างน้อย 75% ดูไปแล้วเหมือนกับการวัดผล หรือสอบไล่ว่าสอบได้คะแนนอย่างน้อยเพียงใด การตั้งเป้าว่าน่าจะบรรลุตามแผนอย่างน้อยเท่าไรนั้น เท่ากับวัดผลการทำงานที่ที่ได้อย่างหนึ่งและเราสามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จที่ควรได้รับการพัฒนาและผู้บริหารก็ควรสนับสนุนให้ดียิ่งๆ ขึ้นด้วย

5.2 มีระบบบันทึกข้อมูล การประเมินผลก่อนและหลังการเรียนรู้ของพนักงาน การบันทึกข้อมูลด้วยการประเมินผลก่อนและหลังการเรียนรู้ของพนักงาน เป็นข้อมูลชั้นดีที่จะวัดสถานะความรู้ ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรมเรียนรู้และสามารถแสดงแนวโน้มการพัฒนาของพนักงานนั้นๆ หลังผ่านการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จากการประเมินอาจไม่สะท้อน หรือแสดงนัยสำคัญหลังการอบรมเรียนรู้ก็ได้ หากว่าสิ่งที่เขาได้เรียนรู้มันไม่ได้ใหม่จนทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่เป็นความรู้ใหม่ อาจเป็นเพราะการถ่ายทอด (วิธีการสอน) ผู้บริหารที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านนี้ต้องวิเคราะห์ให้

5.3 ผู้บังคับบัญชามีการติดตามการเข้าร่วมกิจกรรมและผลการเรียนรู้ของพนักงาน อย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องดูแลเอาใจพนักงานในอาณัติ การติดตามการเข้าร่วมกิจกรรม

ของพนักงานเท่ากับให้ความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กรในภาพรวม การเอาใจใส่การเข้าร่วมกิจกรรมจึงเป็นแรงเสริมให้พนักงานได้เข้าใจว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ การติดตามในที่นี้อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตการณ์ การพูดคุยถามไถ่อย่างไม่เป็นทางการตลอดจนให้เขาถ่ายทอดการเรียนรู้แก่เพื่อนพนักงานด้วยกันก็สามารถล่วงรู้ผลการเรียนรู้ของพนักงานว่าเป็นอย่างไรได้ด้วย

5.4 ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนประสิทธิผลการเรียนรู้

ในภาพรวมอย่างสม่ำเสมอ การทบทวนประสิทธิผลการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะเท่ากับเป็นการวัดความสำเร็จในระดับหนึ่งและในแง่ของ **“การลงทุนในด้านเรียนรู้”** ก็ยังสะท้อนถึงความคุ้มค่าหรือไม่กับ **“การลงทุน”** อีกด้วยและเป็น feedback ให้ผู้บริหารตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้ระดมแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไปได้



6. พลัสพีธีและการปรับปรุงพัฒนา

จุดสุดท้ายแต่ไม่ใช่จุดสิ้นสุดของงานพัฒนาและการเรียนรู้ก็คือ การดูผลลัพธ์หลังเสร็จสิ้นภารกิจว่าเป็นอย่างไร มีจุดอ่อน ข้อบกพร่องอะไรบ้างที่ควรแก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้น

6.1 มีการนำผลข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผนและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ เป็นที่น่าเสียดายว่าหลายองค์กรไม่ได้นำผลข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ บางความเห็นในแบบประเมินอาจไม่เป็นที่สบอารมณ์หรือ **“แทงใจดำ”** จนเกินกว่าจะยอมรับได้ก็มีไม่น้อย ฉะนั้น ผู้บริหารจึงต้องใจกว้าง ยอมรับรู้ในความเห็นด้วยใจเป็นกลางและเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงานในโอกาสต่อไป

6.2 การเรียนรู้ของพนักงานมีผลโดยตรงทางอ้อม ต่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่เห็นได้ชัดเจน การพัฒนาพนักงานจากการเรียนรู้ย่อมมีผลต่องานอย่างแน่นอน เพราะการที่พนักงานมีโอกาสรับการเรียนรู้เท่ากับเพิ่มเติมความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) มีทัศนคติถูกต้อง (right attitude) และมีทักษะ (skill) และเมื่อหลอมรวมเข้ากับการทำงาน ย่อมส่งผลต่อคุณภาพงานมีผลภาพที่ดี อันส่งผลโดยตรงต่อภาพรวมขององค์กรและสนองวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจต่อไป

6.3 ภูมิปัญญาสร้างสรรค์ มีผลงานนวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ของพนักงาน เช่น สิ่งประดิษฐ์คิดค้นช่วยทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ ฯลฯ นักพัฒนา เรื่องจิตทั้งหลายมีความเชื่อว่าคนเราใช้ขีดความสามารถจากสมองน้อยมากไม่ถึง 10% ด้วยซ้ำไป เพราะฉะนั้น จึงเชื่อมั่นว่าคนเรายังสามารถดึงความสามารถที่เหลืออีกกว่า 90% ออกมาใช้ นวัตกรรมใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ถูกคิดค้นในระยะไม่กี่ปีนี่ จึงออกมาจากสมองของคนรุ่นใหม่ที่มีอายุไม่มากก็มีแล้ว ฉะนั้น ภูมิปัญญา นวัตกรรมใหม่ๆ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ย่อมมีวันออกมาแสดงผลงานต่อสาธารณชนเสมอ แม้กระทั่งสิ่ง

ประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ออกมาจากความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในโรงงานก็เคยมีมาแล้ว

6.4 มีระบบการรวบรวมภูมิปัญญา การถ่ายทอด เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และมีการเผยแพร่สู่สังคมในยุคสมัยปัจจุบันเราจะเห็นได้ว่ามีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ถือต่อการทำงาน อำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีวิตประจำวัน มีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ เพื่อช่วยทุ่นเวลาการทำงานก็มีมากในบางองค์กร โดยเฉพาะที่เป็นโรงงานนั้นมีไม่น้อยที่คิดสิ่งประดิษฐ์แบบง่ายๆ สามารถประหยัดและลดค่าใช้จ่ายขององค์กรก็ไม่น้อย อย่างไรก็ดี เพื่อเป็นการยกระดับภูมิปัญญาของพนักงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่คนอื่นๆ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการรวบรวมภูมิปัญญา สิ่งประดิษฐ์ จัดเป็นระบบระเบียบและถ่ายทอดให้พนักงานได้รับรู้ ได้ชม ใครจะรู้ว่าด้วยภูมิปัญญา สิ่งประดิษฐ์ที่แสดงผลงาน อาจเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานอื่นๆ เกิดความคิดใหม่ๆ และเป็นคุณูปการแก่องค์กรก็ได้

บทสรุปท้าย

คุณภาพของงานมาจากระบบการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ของตลาด ของยุคสมัย แลกเช่นกัน คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์จะได้ก็ต้องมีการพัฒนา เพื่อเป็นจักรพันธ์ให้ระบบอื่นๆ ทำงานได้อย่างราบรื่น การพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานจึงเป็นเรื่องของการปรับปรุงและเรียนรู้แบบต่อเนื่องที่ไม่รู้จบ และที่สำคัญขอยกวาทะของ **คุณเทียม โชควัฒนา** มา ณ ที่นี้ว่า

“การสร้างคนเหมือนปลูกต้นไม้ใหญ่ ต้องอดทนใช้เวลาานไม่เหมือนการปลูกถั่วงอก ซึ่งวันเดียวก็เห็นผล” 