

# การพัฒนาบุคลากร

## ด้วยการจัดอบรมสัมมนา

๓๐ จากฉบับที่แล้ว

ดร.วราพรรณ เอื้ออากรณ์

Email: voraparn@yahoo.com

Fanpage: ไม่เก่งก็เก่งได้ด้วยกระบวนการโค้ช

(www.facebook.com/coachdrccoco)

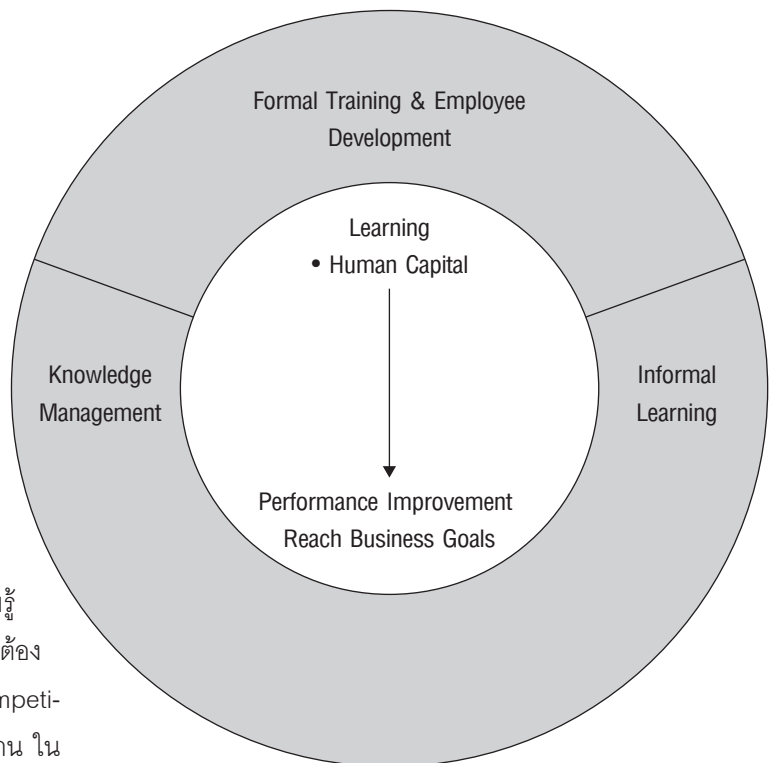
### บทที่ 3

**ส่วนประกอบสำคัญของการเรียนรู้ (KEY COMPONENTS OF LEARNING)** เพราะการอบรม และพัฒนามีบทบาทสำคัญต่อการทำธุรกิจขององค์กร โดยเป้าหมายรวมของการเรียนรู้ และพัฒนา คือ การเรียนรู้ของพนักงานเพื่อพัฒนาตนเองในการทำธุรกิจขององค์กร รวมทั้งเพื่อความสำเร็จขององค์กร

**การเรียนรู้** หมายถึง การที่พนักงานได้รับความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ทักษะคิด หรือพฤติกรรม การเรียนรู้จำเป็นต้องแสดงให้เห็นว่ามันมีผลต่อความได้เปรียบขององค์กร (Competitive Advantage) ผ่านการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน ในการสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (อาทิ การเติบโตของธุรกิจ) และการส่งผลกระทบต่อผลทางธุรกิจ อาทิ คุณภาพ ประสิทธิภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการรักษาพนักงาน จากมุมมองขององค์กร สิ่งที่พนักงานเรียนรู้ต้องส่งผลให้เกิดการพัฒนาสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ซึ่งสินทรัพย์ประเภทนี้ ถือว่ามีคุณค่าต่อองค์กรเป็นอย่างมากที่องค์กรอื่นๆ ไม่สามารถเลียนแบบได้ อาทิ สินทรัพย์บุคคล (Human capital)

**สินทรัพย์บุคคล (Human capital)** หมายถึง ความรู้ (know what), ทักษะ (know how), ความเข้าใจระบบ และการสร้างสรรค์ (know why), การกระตุ้นในการส่งมอบสินค้า และบริการคุณภาพสูง (care why) สินทรัพย์บุคคลบางครั้งมีมูลค่ามากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ (เครื่องมือหรือเทคโนโลยี) หรือ

แผนภูมิที่ 6 : ส่วนประกอบสำคัญของการเรียนรู้ (KEY COMPONENTS OF LEARNING)



Source: Noe, Raymond; Noe, Raymond. Employee Training & Development. McGraw-Hill Higher Education.

สินทรัพย์ทางการเงิน อาทิ สินทรัพย์ทางการเงิน หรือเงินสด (financial capital: monetary assets, cash) หรือสำหรับการเพิ่มความได้เปรียบขององค์กรเหนือคู่แข่ง เพราะว่า มันยากที่จะเลียนแบบ หรือซื้อสินทรัพย์บุคคล เพราะว่าสินทรัพย์บุคคล (Human capital) เป็นสิ่งเฉพาะ (Unique) สำหรับองค์กร

**การอบรม (Training)** หมายถึง ความพยายามขององค์กร ที่วางแผนการเรียนรู้ของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงาน เป้าหมายของการอบรมเพื่อ

ให้พนักงานได้รับ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เน้นในการอบรม และประยุกต์ใช้ในกิจกรรมประจำวันของพนักงาน ตามปกติองค์กร จะใช้การอบรมแบบเป็นทางการผ่านคอร์ส โปรแกรม หรือการจัดงานเพื่ออบรมความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นแก่พนักงาน ในการทำงานของพวกเขาให้สำเร็จ

**การพัฒนาคล้ายๆ กับการอบรมสัมมนา แตกต่างตรงที่การพัฒนาเน้นไปที่อนาคต เนื่องจากการพัฒนาหมายถึงการอบรมสัมมนา เช่นเดียวกับการอบรมอย่างเป็นทางการ ประสบการณ์การทำงาน ความสัมพันธ์ และการประเมินบุคลิกภาพ ทักษะ และความสามารถที่ช่วยพนักงานเตรียมตัวสำหรับงานหรือตำแหน่งในอนาคต**

การอบรม และพัฒนาอย่างเป็นทางการ (Formal Training and Development) หมายถึง การอบรม และโปรแกรมพัฒนา คอร์ส และการจัดงานที่ถูกพัฒนา และจัดโดยองค์กร ตามปกติพนักงานจะต้องเข้าร่วมหรือจบโปรแกรมเหล่านี้ที่รวมโปรแกรมการอบรมสัมมนาที่รวมทั้งโปรแกรมการอบรมในห้องเช่นเดียวกับโปรแกรมออนไลน์

**การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Learning)** หมายถึง ผู้เรียนรู้เริ่มสนใจ เกี่ยวกับ และกระทำเอง ซึ่งพนักงานสนใจที่จะพัฒนาด้วยตนเอง และไม่ได้เกี่ยวข้องกับการอบรมอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นโดยปราศจากผู้สอนหรือผู้ให้คำแนะนำ และความกว้าง ความลึก และเวลาของการเรียนรู้จะถูกวางแผนโดยพนักงานเอง การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นจากความต้องการของผู้เรียนเป็นพื้นฐาน และอาจเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือผ่านการเรียนรู้ออนไลน์

การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการสามารถเกิดขึ้นได้หลายแนวทาง อาจผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ได้วางแผนอย่างไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน อีเมล การเป็นพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการ หรือองค์กรได้พัฒนาขึ้น หรือผ่านเว็บไซต์เครือข่ายสังคม อาทิ ทวิตเตอร์หรือเฟสบุ๊ก มีการประมาณว่า การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการมีสัดส่วนสูงถึง 75% ของการเรียนรู้ภายในองค์กร อีกหนึ่งเหตุผลที่การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการอาจมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดที่อาจนำมาสู่การพัฒนาของความรู้แบบนามธรรม (Tacit Knowledge) ที่มีประสิทธิภาพ

**ความรู้แบบนามธรรม (Tacit Knowledge)** หมายถึง การเรียนรู้ส่วนบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานประสบการณ์ส่วนบุคคล ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคคล เช่น ประสบการณ์ พรสวรรค์ สัญชาตญาณ หรือไหวพริบของแต่ละคนในการที่จะทำความเข้าใจกับงานหรือ

ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งความรู้พวกนี้ไม่สามารถที่จะถ่ายทอดผ่านตัวอักษรออกมาได้ง่าย ๆ ซึ่งตรงกันข้ามกับความรู้แบบรูปธรรม (Explicit Knowledge) ที่เป็นความรู้ที่ได้มาจากทฤษฎี คำนิยาม หรือคู่มือต่าง ๆ ที่ใคร ๆ ก็สามารถที่จะเข้าถึง หรือเรียนรู้ได้ สามารถที่จะถ่ายทอดผ่านวิธีการต่าง ๆ ได้

ตัวอย่างของความรู้แบบรูปธรรม (Explicit Knowledge) รวมทั้งกระบวนการ เช็คลิสต์ ชาร์ต สูตร และคำนิยาม โดยเน้นไปที่การเรียนรู้ และพัฒนาพนักงานอย่างเป็นทางการ ลักษณะของโปรแกรมการพัฒนา และอบรมอย่างเป็นทางการ อาทิ การอบรมสัมมนาในห้องหรือออนไลน์อาจจำกัดโอกาสการพัฒนา ดังนั้นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจึงเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาความรู้แบบนามธรรม (Tacit Knowledge) เพราะว่ามันเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ของพนักงาน ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน และผู้เชี่ยวชาญสู่การพัฒนาความรู้แบบนามธรรม (Tacit Knowledge)

อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการไม่สามารถแทนที่การพัฒนา และอบรมพนักงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยังคงจำเป็นในการเตรียมพนักงานให้พร้อมสำหรับงานของพวกเขา และเพื่อพัฒนาสู่ตำแหน่งในอนาคตการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจะช่วยเติมเต็มการอบรมสัมมนาด้วยการช่วยให้พนักงานได้รับความรู้แบบนามธรรม (Tacit Knowledge) ที่การอบรมอย่างไม่เป็นทางการไม่สามารถจัดให้ได้ แต่ที่จริงการวิจัยแนะนำว่าการจัดอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการสนับสนุนพนักงานให้เกี่ยวข้องจากการติดตามผลของการจัดอบรมสัมมนาด้วยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ

**การบริหารการเรียนรู้ (Knowledge Management)** หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการออกแบบ และใช้เครื่องมือ กระบวนการ ระบบ โครงสร้าง และปลูกฝังเพื่อพัฒนาการสร้างสรรค การแบ่งปันและการใช้องค์ความรู้ การบริหารการเรียนรู้ (Knowledge Management) ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ องค์กรมากมายต่างตระหนักถึงคุณค่าของการเรียนรู้ว่าการพัฒนา และการจัดอบรมพนักงานเป็นทางการว่ามีคุณค่าเชื่อมต่อกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ทางธุรกิจ ด้วยการใช้กระบวนการออกแบบคำแนะนำเพื่อให้มั่นใจในประสิทธิภาพของการบริหารการเรียนรู้ (Knowledge Management)