

๒ ย้อนรอยอดีต...

กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

เหตุเพราะ..IMF

• เกื้อจิตร ชีระกาญจน์

ในยุคสมัยที่เศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์การทุกองค์การหันมาสนใจในกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีกิจกรรมหลัก ๆ ๓ กิจกรรม คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา (Nadler, 1982) องค์การขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้พัฒนาหน่วยงานที่มีบทบาทและมีหน้าที่รับผิดชอบในงานอบรมพัฒนาพนักงาน จัดงบประมาณเพื่อใช้ในการอบรมพัฒนาโดยเฉพาะ เน้นการแข่งขันทางด้านธุรกิจโดยใช้เครื่องมือการฝึกอบรม พัฒนาคนเป็นหลักสำคัญ มีหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งกระบวนการฝึกอบรม (Training Cycle) ซึ่งมีงานหลัก ๆ ๔ งาน คือ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรฝึกอบรม การดำเนินงานฝึกอบรม และการ

ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละงานก็มีรายละเอียดของงานมาก ดังนั้นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการอบรมพัฒนา จึงต้องจัดงบประมาณเพื่อใช้ในการฝึกอบรมและกระบวนการฝึกอบรม เป็นจำนวนเงินไม่น้อยเลย ซึ่งงบประมาณค่าใช้จ่ายในการอบรมและพัฒนาขึ้นกับปัจจัยหลายปัจจัยด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นจำนวนพนักงานในองค์การ จำนวนโครงการ ขนาดองค์การ ภารกิจในงานความยากง่ายของงาน อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องมือที่ใช้ในการอบรมและพัฒนาล้วนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดงบประมาณทั้งสิ้น

ต่อมาเมื่อเศรษฐกิจเริ่มตกต่ำ องค์การต่างประสบปัญหาทางการเงิน ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน การพัฒนาในองค์การ

ก็แปรเปลี่ยนไป เพราะต้องปรับตัวให้เหมาะสม เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) บางองค์การถึงกับยุบหน่วยงานนี้ออกไป ซึ่งนับว่าเป็นอันตรายอย่างยิ่งในการดำเนินการพัฒนาคนในองค์การ บางองค์การก็ฉลาดที่จะปรับใช้ หันมาใช้ประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขในการอบรมพัฒนาคนเพื่อพัฒนางาน โดยใช้เทคนิคการอบรมพนักงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) เจ้าขององค์การก็หันมาใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เราเรียกว่าการสอนงาน (Coaching) มาใช้ในการอบรมและพัฒนาพนักงานในองค์การแทน

ก่อนที่จะย้อนรอยอดีตเรื่องการสอนงานนั้น ขออธิบายถึงความหมายของคำว่า การสอนงาน การเสนอแนะ และการพัฒนาพนักงานว่า ทั้ง ๓ คำมีความแตกต่างกันอย่างไร

การสอนงาน

เป็นการสร้างความเข้าใจในวิธีการทำงาน ความชำนาญในการทำงานโดยการแยกแยะงานออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ และสาธิตให้ดูในแต่ละขั้นตอนพร้อมคำอธิบายให้ผู้ถูกสอนได้ทราบและปฏิบัติตามได้

การเสนอแนะ

เป็นการสอนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน เพื่อยกระดับหรือเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น พนักงานเกิดความพึงพอใจ เข้าใจหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (การเสนอแนะจะไม่ใช้กับพนักงานใหม่ หรือไม่ใช้กับพนักงานที่ไม่มีความรู้ในงานด้านนั้นมาก่อนเลย)

การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

เป็นการวางแผนในการใช้คนให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยแก่หน่วยงาน โดยอาศัยกิจกรรมของการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาสายอาชีพ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง (Nadler, 1982)

ใครคือผู้ถูกเรียกว่า ผู้สอนงาน

ผู้สอนงานจะเป็นใครก็ได้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีทัศนคติที่ดีในงานที่จะสอนให้กับบุคคลอื่น อาจจะเป็นหัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้ดำรงตำแหน่งที่สูงกว่า หรือไม่ก็อาจจะเป็นพนักงานรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีเทคนิค วิธีการในการสื่อสารเพื่อให้ผู้ถูกสอนมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ ทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นได้รับมอบหมาย ดังนั้นผู้สอนงานจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าผู้ถูกสอน ผู้สอนงานจะเป็นผู้ช่วยในการวางแผนและควบคุมดูแลให้การสอนงานดำเนินไปตามแผนนั้น

ใครคือผู้ที่ถูกเรียกว่าผู้ถูกสอน/ผู้เรียน

ผู้ถูกสอนหรือผู้เรียน ก็คือผู้ที่ต้องการจะเรียนรู้ในงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลที่จะเรียนรู้นั้นมีความสามารถในการทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ฉะนั้นผู้ถูกสอนอาจจะมีส่วนร่วมในการวางแผนการสอนด้วยก็ได้ (เพื่อสร้างความสนใจและมีส่วนร่วมในการสอน) ถ้าเมื่อผู้ถูกสอนมีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองโดยให้มีผู้อื่นช่วยสอนงาน

ดังนั้น การสอนงานจึงถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมไปพร้อม ๆ กับการทำงาน (On The Job Training : OJT) ซึ่งหัวหน้างานจะดำเนินการสอนงานให้กับพนักงานโดยตรงในการสอนงานในงานนั้น ผู้สอนจะต้องแบ่งเวลาในการทำงานของตนเองด้วย

กล่าวคือ ถ้าผู้สอนคือหัวหน้างานในองค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีการจัดระดับของสายการ บังคับบัญชา ๓ ระดับคือ ผู้บังคับบัญชาระดับ ต้น กลาง และระดับสูง

ดังนั้น ผู้สอน คือ ผู้บริหารชั้นต้น (ระดับหัวหน้างาน) ผู้บริหารในยุค IMF ต้อง ทำหน้าที่ ๒ อย่างด้วยกัน คือเป็นทั้งผู้บริหาร และเป็นทั้งผู้สอนงาน เพื่อไม่ให้มีความบก พร่องทั้ง ๒ หน้าที่ ผู้บริหาร/หัวหน้างาน และ ผู้สอนงาน ผู้เขียนจึงขอแนะนำว่าควรมีการ แบ่งเวลาเพื่อใช้ในการสอนงานและบริหารงาน ให้เหมาะสมเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพทั้ง ๒ งาน (อย่าลืมว่า เวลา มี อย่างจำกัด ต้องรู้จักการบริหารเวลาด้วย) เมื่อ เวลา มีอย่างจำกัดแล้ว การพัฒนาพนักงาน ก็ จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายที่จะสอนงานด้วย (Leslie Rae, 1995) ในหนังสือเรื่อง Techniques of Training ว่าควรวางแผนเป้าหมายไว้ ดังนี้

๑. เพื่อต้องการให้ผู้ถูกสอนมีผลงาน ตามที่ต้องการ

๒. เพื่อเพิ่มทักษะให้สูงกว่ามาตรฐาน ที่วางไว้

๓. เพื่อสอนงานให้กับพนักงานใหม่ ได้มีความรู้ มีทักษะเพียงพอในการทำงาน

๔. เพื่อพัฒนาในสายอาชีพให้มีความ เจริญก้าวหน้าในสายงาน

๕. เพื่อให้พนักงานสามารถนำองค์ ความรู้ในงาน (a total Learning) หมายถึง ความรู้ในหลักการ + ความรู้ในการปฏิบัติงาน ไปใช้ในการทำงานได้จริง

เมื่อมีเป้าหมายในการสอนงานแล้วสิ่ง ที่ต้องการให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไป ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้เขียนจึงขอเสนอ

หลักการที่สำคัญ ๆ ในการสอนงานด้วย กล่าว คือ ผู้สอนงานหรือหัวหน้าผู้ทำหน้าที่ เป็นผู้ สอนงานควรยึดหลักการในการสอนงานดังต่อไปนี้

๑. ผู้สอนงานต้องมีหลักการ และมี วัตถุประสงค์ในการสอน

๒. ผู้สอนงานต้องกำหนดเวลาในการ สอน เพราะจะได้มีเวลาสำหรับงานบริหาร ไม่ ควรสอนพร่ำเพรื่อไม่เป็นเวลา

๓. การสอนงานจะต้องเป็นการสอน งานอย่างมีระบบมีขั้นตอนของการเรียนรู้

๔. ผู้สอนงานต้องมีความเข้าใจในการ สอน สอนเพื่อให้ลูกน้องทำงานเป็น ทำงานเก่ง

๕. ผู้สอนต้องสอนเพื่อให้เกิดความรู้ เกิดทัศนคติที่ดีในงาน

๖. การสอนงานควรสอนให้เห็นจริง (ไม่ควรสมมติ)

นอกจากนี้ Leslie Rae ได้กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้จัด การก็คือ การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา (One of the Prime Responsibilities of Managers is the training and Development of their staff)

เมื่อได้ทราบถึงหลักการในการสอน งานแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงต่อไปนี้ หัวหน้างาน หรือผู้สอน จะมีกระบวนการและขั้นตอนใน การสอนงานอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในงานสอนให้มากที่สุด

Martin M. Broadwell (1995) ได้ เสนอขั้นตอนพื้นฐานในการฝึกอบรมระหว่าง การทำงาน (อบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน) โดย การสอนงานซึ่งหัวหน้างานผู้สอนควรปฏิบัติ ตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑. สาธิตกระบวนการทำงาน

โดยการกระทำให้ดูและชี้แจงในแต่ละขั้นตอน
 ขั้นที่ ๒. รับฟังข้อคิดเห็นเสนอแนะ
 จากพนักงานในการปฏิบัติงาน
 ขั้นที่ ๓. ให้พนักงานลงมือปฏิบัติงาน
 ด้วยตัวเอง

จากขั้นตอนพื้นฐานของการฝึกอบรม
 ในระหว่างกรปฏิบัติงานก็จะทำให้พนักงาน
 สามารถทำงานได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นหัวหน้าผู้

สอนงานจึงต้องใช้เทคนิคในการสอนงานแบบ
 ต่าง ๆ ควบคู่ไปด้วยกัน เพื่อสร้างศักยภาพที่
 สูงสุดให้แก่พนักงาน อย่างไรก็ตามการให้การ
 พัฒนาพนักงานจะด้วยวิธีใดก็ตาม มักจะมีทั้ง
 ข้อดีและข้อจำกัดของการสอนงานด้วย เพื่อ
 ให้การสอนงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์และ
 เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ข้อดีและข้อจำกัดของการสอนงาน

ข้อดี	ข้อจำกัด
๑) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สอน (หัวหน้างาน) และผู้รับการสอน (พนักงาน) ได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด จึงทำให้การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เป็นไปอย่างสัมฤทธิ์ผล	๑) การสอนงานนั้นผลสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทักษะในการสอนของผู้สอนเป็นสำคัญ เพราะหัวหน้างานที่ทำการสอนอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน แต่ถ้าขาดทักษะในการสอนก็จะไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน
๒) สามารถที่จะใช้กับงานทุกระดับตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่ต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด	๒) อาจจะเป็นการยากที่จะให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารในระดับสูง สละเวลาให้กับการสอนงาน เพื่อให้เกิดผลดี เพราะภาระในความรับผิดชอบมีมาก
๓) มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการสอนได้พัฒนาด้วยการลงมือกระทำด้วยตนเอง และเมื่อมีปัญหา ก็จะมีผู้สอนคอยดูแลอย่างใกล้ชิด	๓) อาจเกิดการเลียนแบบในพฤติกรรมของผู้สอนงานก็เป็นได้
๔) สามารถเลือกเน้นลงไปด้านใดด้านหนึ่งตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล	๔) ในการสอนงาน นอกจากทักษะและความรู้ความชำนาญในการสอนแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี และหวังดีต่อผู้รับการสอนด้วย

ข้อดี	ข้อจำกัด
๕) การติดต่อกันระหว่างผู้สอนและผู้เรียนนั้นไม่ได้อยู่แต่เพียงในช่วงของการสอนเท่านั้น แต่มักจะดำเนินต่อไปหลังจากการสอนแล้ว อันจะเป็นประโยชน์ในการประสานงานด้วย	๕) การกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการเรียนรู้ นั้น อาจจะมาจากปัจจัยในด้านอื่นๆ ก็ได้เช่น องค์กรประกอบในด้านค่าตอบแทน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
๖) ผู้เรียนงานได้รับประโยชน์จากประสบการณ์ของตัวเองและของผู้สอน ขณะเดียวกันผู้สอนก็ได้เรียนรู้ถึงสภาพและปัญหาของผู้เข้ารับการสอนด้วยเช่นกัน	

จากการนำเสนอบทความนี้ ผู้เขียนจึงมีความสนใจว่า การใช้เทคนิคการสอนงานนี้สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทีเดียว ถ้าผู้สอนและผู้ถูกสอนได้เข้าใจจุดมุ่งหมายร่วมกัน และผลประโยชน์ที่ได้จากการสอนงานนั้นก็มีความเหมาะสม ซึ่งสามารถกำหนดผลประโยชน์ ที่ได้จากการสอนงานออกเป็น ๓ กลุ่มด้วยกัน

กลุ่มที่ ๑ ผลประโยชน์ที่มีต่อผู้สอน

๑) เป็นโอกาสในการใช้ทักษะในการทำงานของพนักงานให้สูงมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มคุณภาพของทีมงาน

๒) เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น

๓) มีการค้นพบว่าในการสอนพนักงานในการทำงานนั้น จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น

๔) เกิดการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล

กลุ่มที่ ๒ ผลประโยชน์ที่มีต่อผู้ถูกสอน

๑) เพิ่มทักษะ มีความมั่นใจ และเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

๒) ใช้สภาพการทำงานจริงในการเรียนรู้ ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมในการยอมรับและสร้างความพึงพอใจ

๓) เป็นการเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าในสายการทำงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

๔) พนักงานสามารถปรับปรุงตนเองให้กลายมาเป็นผู้ที่มีความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นในการเรียนรู้

กลุ่มที่ ๓ ผลประโยชน์ที่มีต่อองค์กร

๑) สามารถพัฒนาผลงานของพนักงานได้โดยปราศจากต้นทุน

๒) เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทำให้แรงงานมีทักษะเพิ่มมากขึ้นในองค์กร

๓) ปรับปรุงความสัมพันธ์อันดีงามในการทำงาน ทำให้เกิดการสื่อสารที่มีในองค์กร

๔) ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กร ก็สามารถกระทำได้ง่ายขึ้น

๕) ต้นทุนในการสอนงานนั้น จะน้อยกว่าการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่ได้จัดขึ้น

นอกจากผลประโยชน์ที่มีต่อทั้ง ๓

กลุ่มแล้ว ยังค้นพบว่าประโยชน์ของการสอนงาน ยังช่วยให้ผู้รับการสอนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว ช่วยป้องกันการทำงานผิดพลาด เป็นการฝึกฝนผู้ที่ทำงานแทนสามารถลดอุบัติเหตุในการทำงานได้ ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานผิดพลาด และอีกทั้งเป็นการบำรุงขวัญและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานอีกด้วย

จากบทความที่นำเสนอในเรื่อง ย้อนรอยอดีต...การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

(เหตุเพราะยุค...IMF) พอสรุปได้ว่าผู้บริหารองค์กรควรมีย้อนกลับไปในอดีตว่า ที่องค์การเจริญเติบโตขึ้นมาได้นั้นก็เพราะพนักงานมีการพัฒนาตนเอง โดยมีการสอนงานมีการเรียนรู้กันโดยผู้ที่มีประสบการณ์เป็นผู้สอนงาน ดังนั้นจะใช้วิธีการพัฒนาองค์การโดยการถอยหลัง ย้อนรอยอดีตกับการพัฒนาคน คงจะยังไม่สายเกินไปก่อนที่จะก้าวใหม่สู่ความเจริญเติบโตอีกครั้ง ผู้เขียนขอฝากไว้พิจารณาด้วย เพื่อเป็นการ Save cost ทางด้าน Human Capital □□

Bibliography

Broadwell, Martin M. *The Supervisor and on the Job Training* 4th ed. Reading : Addison-Wesley Publishing, 1995.

Nadler, Leonard. *Designing Training Programs : the Critical Events Model*. Reading : Addison-Wesley Publishing, 1982.

Rae, Leslie. *Techniques of Training*. 3rd ed. England : Gower, 1995.