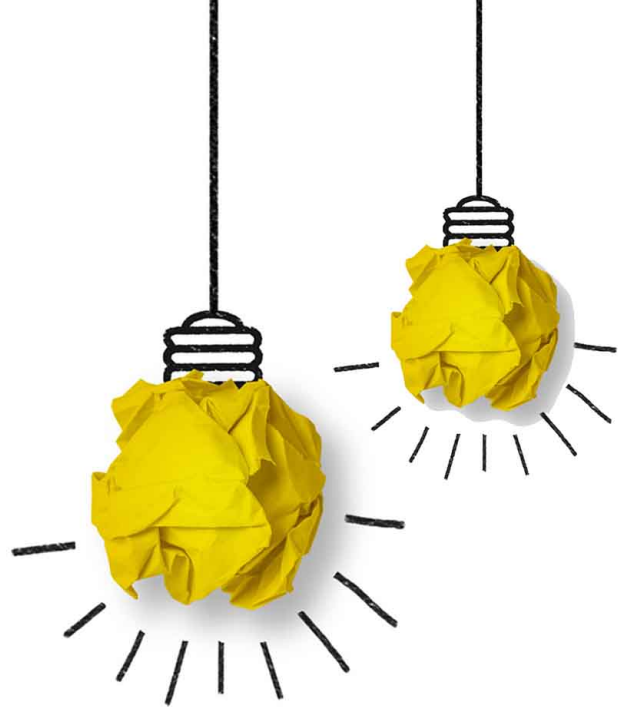


ติดกัน ลงมือทำ นำเสนอ ต่อยอด



จำลักษณ์ ชุนพลแก้ว

ติดค้น ลงมือทำ นำเสนอ ต่อยอด

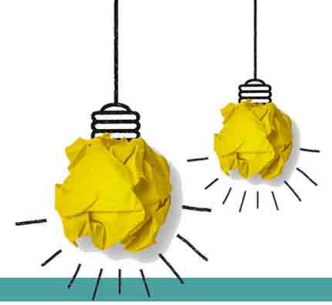


ต้องบอกว่าความตื่นตัวขององค์กรต่างๆ ในประเทศไทยต่อการนำแนวคิดนวัตกรรมเข้ามาในองค์กรเริ่มมากขึ้น แต่ยังไม่จริงจังมากพอ

แม้ว่าผมจะเป็นวิทยากรฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำด้านนวัตกรรมมาร่วม 10 ปี (ยังไม่นับรวมประสบการณ์ด้านคุณภาพ ผลิตภาพ และการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจอีกร่วม 20 ปี) หลายองค์กรยังใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบเดิมๆ คือให้วิทยากรมาบรรยายในห้อง อาจจะมีฝึกปฏิบัติบ้างเพื่อเสริมความเข้าใจ แต่ที่สำคัญที่สุดคือไม่ได้มีแผนงานหรือแนวทางรองรับในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้นำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริงในพื้นที่ทำงานของตัวเอง

ดังนั้นการฝึกอบรมก็จะได้ผลน้อยมาก เหมือนกับที่ทุกองค์กรรู้ดีกันอยู่แล้วว่ามันได้ผลน้อย รูปแบบที่ใช้กันมากและยังคงใช้กันอยู่ในองค์กรทั่วไปก็ คือ การส่งพนักงานเข้าอบรมทั่วไป (public training) ตามหัวข้อที่สนใจหรือต้องการให้พนักงานของตนเองรู้ บางหัวข้อก็อาจจะอยู่ในแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของแผนกของฝ่าย การส่งพนักงานเพียง 1 หรือ 2 คนไปเข้าอบรมในหัวข้อนั้นๆ คงคาดหวังที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ หลังจากทีพนักงานคนนั้นกลับไปในองค์กรของตนเองได้ยาก ยิ่งพนักงานที่เข้าอบรมมีตำแหน่งงานอยู่ต่ำกว่าระดับผู้บริหารระดับกลางด้วยแล้ว คงไม่สามารถจะไปโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานมาทำอะไรใหม่ๆ ได้ เพราะลำพังตัวเองความรู้ความเข้าใจก็คงไม่มากพอที่จะไปถ่ายทอดต่อให้คนอื่น

ติดตาม ลงมือทำ นำเสนอ ต่อยอด

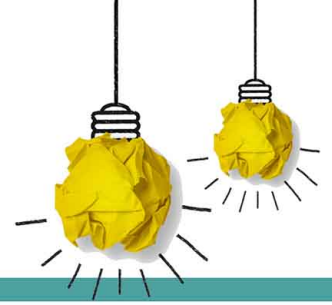


ในบริษัทชั้นนำหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร จะมีการจัดทำ Training Roadmap ที่ค่อนข้างดีและชัดเจน การจะเลือกหัวข้อ/หลักสูตรที่จะนำมาฝึกอบรมพนักงานนั้น จะต้องแน่ใจว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญจะต้องไม่สูญเสียงบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นบริษัทเหล่านี้เลือกที่จะจัดสรรงบประมาณไปกับการจัดอบรมภายใน (in-house training) และดำเนินการกิจกรรมต่อเนื่องในรูปแบบโครงการ (project based approach) มากกว่า เพราะจะได้คัดเลือกพนักงานที่เกี่ยวข้องจริงๆ จากหลายแผนกเข้าร่วมอบรมและฝึกปฏิบัติพร้อมกันที่สำคัญความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นจะนำไปต่อยอดหรือใช้งานจริงในทันที

องค์กรเหล่านี้มักจะให้ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารในแผนกหรือฝ่ายต่างๆ เข้าอบรมและสัมมนาทั่วไป เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้รู้ว่ามีองค์ความรู้อะไรใหม่ๆ น่าสนใจและอาจจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือตรงกับทิศทางที่องค์กรกำลังจะไป ประเมินวิทยากรผู้บรรยายว่ามีความรู้มีความสามารถและมีประสบการณ์ที่จะเข้าไปให้คำปรึกษาแนะนำกับองค์กรได้จริง เพราะจะแน่ใจได้ว่าความรู้ที่วิทยากรหรือที่ปรึกษาท่านนั้นจะมาถ่ายทอด ไม่ได้มาจากตำราอย่างเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์และความชำนาญในการเข้าไปช่วยเหลือองค์กรต่างๆ พูดังๆ ก็คือผ่านกรณีศึกษาจริงที่หลากหลายด้วยตัวเอง มากกว่ากรณีศึกษาที่เผยแพร่กันอยู่ตามตำราต่างๆ

ที่สำคัญมากไปกว่านั้นคือกระบวนการหลังการฝึกอบรม การรณรงค์ส่งเสริมให้เกิดการนำไปใช้ การสร้างบรรยากาศ การสื่อสารถึงเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูง และการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอให้เกิดการปฏิบัติจริงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด **“การกระทำ สำคัญกว่าการพูด”** แม้ว่าเราจะมีความคิดใหม่ๆ ไอเดียที่ดูเหมือนเยี่ยมยอด บอกกล่าว สื่อสารออกไปในวงกว้างอย่างต่อเนื่องก็ตาม แต่นั่นก็เป็นแค่ความคิดที่หวังว่าจะมีใครสักคนเห็นคุณค่าและนำไปปฏิบัติ จะดีกว่าไหมถ้าเราคิดอะไรได้แล้วลองลงมือทำหรือชวนคนอื่นมาร่วมทำ แม้ว่าสิ่งที่ได้อาจจะไม่สมบูรณ์ แต่ก็น่าจะทำให้เกิดอะไรที่เป็นรูปธรรม แล้วนำหนักของคำพูดหรือความคิดของเรา จะสร้างแรงขับเคลื่อนคนอื่นให้คล้อยตามได้ดีกว่าที่เราจะพูดเฉยๆ บางทีพูดบ่อยๆ โดยไม่เคยมีผลงานเป็นที่ประจักษ์สักอย่าง ก็อาจทำให้ถูกมองว่า **“ดีแต่พูด”** แต่ไม่เคยทำอะไรให้เห็นเป็นชิ้นเป็นอันสักอย่าง

ทิตตัน ลงมือทำ นำเสนอ ต่อยอด



กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ดี จึงควรเป็นโปรแกรมที่เริ่มต้นด้วยการสื่อสารให้ทั่วถึงกันทั้งองค์กร (kick-off program) ถึงนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูง คณะจัดการขององค์กร ตลอดจนผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงาน เพื่อสร้างการรับรู้และกระตุ้นความสนใจของพนักงาน อีกทั้งยังส่งสัญญาณว่า “เอาจริง” “ไม่ทำไม่ได้” และคณะจัดการพร้อมให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ (top management commitment) อาจมีการตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่มาจากหลายฝ่ายร่วมผลักดันแผน

จากนั้นมีการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติเพื่อให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ ถ้าจะให้ดีควรจะมีการพูดคุยกับวิทยากรหรือที่ปรึกษาที่จะเข้ามาถ่ายทอดถึงวัตถุประสงค์ เนื้อหาและแบบฝึกหัดจะได้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจและรูปแบบการทำงาน ภายในขององค์กร การนำเสนอตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและจุดประกายให้พนักงานคิดไปข้างหน้า เปิดเวทีให้ทุกคนได้กล้าคิด กล้าฝัน กล้าที่จะทำในสิ่ง ที่แตกต่างไปจากเดิม

สุดท้ายคือกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมภายในที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เพิ่มพื้นที่ให้ได้ลงมือทำจริง เตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อให้เกิดการนำความคิดไปสู่การทดลองทำและสุดท้ายคือจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอผลงาน ซึ่งชมพนักงานที่ทำได้ดี ให้กำลังใจพนักงานที่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร การแสดงความชื่นชมหรือยกย่องไม่จำเป็นต้องให้ในรูปแบบของขวัญของรางวัลอย่างเดียว แต่การประกาศชื่อให้ทุกคนได้รับรู้ การติดประกาศผลงานในบอร์ดหรือช่องทางออนไลน์ภายใน ผลลัพธ์จากความทุ่มเทของพนักงานจะแสดงให้เห็นเองว่ามีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่าเดิมในที่สุด

ที่มา : หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ 16 มิถุนายน 2561



หอสมุดแห่งชาติเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

Website : library.baac.or.th

Facebook : www.facebook.com/baaclibrary