

การนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ
กรณีศึกษา บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE POLICY IMPLEMENTATION OF 70 20 10 LEARNING MODEL FOR EMPLOYEE
DEVELOPMENT : A CASE STUDY OF SIAM KUBOTA LEASING CO., LTD.



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติกรณีศึกษา บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด
โดย	น.ส.วิสสุตา ไกรวงศ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

6181092824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: 70 20 10 learning Model, Formal Learning, Learning form others,
Learning from experience, Employee Development

Wissuta Kraiwong : THE POLICY IMPLEMENTATION OF 70 20 10 LEARNING
MODEL FOR EMPLOYEE DEVELOPMENT : A CASE STUDY OF SIAM KUBOTA
LEASING CO., LTD.. Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

The policy implementation of 70 20 10 Learning Model for Employee Development : A case study of Siam Kubota Leasing CO., LTD. aims to study and gather the information about the current policy implementation , problems and obstacles of the policy implementation through The Policy Implementation Process A Conceptual Framework by Van Meter and Van Horn in order to apply the knowledge from the study to improve the policy process, as well as to develop the employee development policy in the organization more efficiently and effectively. The study results show that, the organization communicate all employee to create the understanding of 70 20 10 Learning Concept and modify the learning concept to the employee development activity in terms of encouraging learning from others and creating a learning atmosphere in the organization. However, the policy implementing still has some issues such as clarity and standards of policy, as well as internal communication that does not cover employees at all levels. So, the researcher made a proposal to improve policy implementation process includes Improve internal communication, Clarify the policy objective and provide the proper development tools for each different job, Strengthen human resources management infrastructure and encourage management to be facilitator and supporter for employee development.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติกรณีศึกษา บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ” สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความกรุณาของรองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ของข้าพเจ้า ที่คอยชี้แนะแนวทางในการศึกษา ให้กำลังใจ และเป็นแรงบรรดาลใจที่ดี ตลอดจนคอยให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านของการค้นคว้างานวิจัยต่างๆ รวมถึงชี้ข้อบกพร่องในงานวิจัยนี้ให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นตั้งแต่วันที่แรกที่เริ่มเข้าสู่การดำเนินการจัดทำสารนิพนธ์ จนกระทั่งชิ้นงานสำเร็จลุล่วง

และขอขอบพระคุณ รศ. ดร. สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์ ประธานสอบสารนิพนธ์ รวมไปถึง รศ. ดร. จักรกริช สังขมณี กรรมการสอบวิจัยที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ และการเสนอแนะมุมมองที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสารนิพนธ์ ตลอดจนร่วมตรวจสอบแก้ไขงานวิจัยชิ้นนี้ให้สำเร็จไปได้ด้วยดี

อีกทั้งขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่คอยอบรมสั่งสอนผู้วิจัยตลอดระยะเวลา 2 ปี ในช่วงชีวิตการเป็นนักศึกษาปริญญาโทในภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอขอบคุณพ่อแม่ และครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจในการเรียนตลอด 2 ปีที่ผ่านมา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมชะตากรรมปริญญาโททุกคน โดยเฉพาะพี่ตังเม พี่หมีว ต้นไม้ และมะพร้าวที่ให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ และเป็นมิตรที่ดี ซึ่งเป็นอีกส่วนสำคัญที่ผลักดันให้ผู้วิจัยเดินทางมาถึงวันนี้ได้

ขอขอบคุณหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่คอยสนับสนุนในเรื่องของข้อมูลต่างๆอันเป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึง คอยสนับสนุนผู้วิจัยเป็นอย่างดีหากขาดตกบกพร่องข้อมูลในการทำงาน

ประการสุดท้าย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระนี้เป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่สนใจจะนำวิธีการเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน หรือเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่ต้องการต่อยอดการศึกษาครั้งนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับขอติเตียน หรือคำชี้แนะต่างๆไว้ทุกประการ

วิสสุตา ไกรวงศ์

สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1. หัวข้องานวิจัย.....	1
1.2. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.3. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	10
1.4. คำถามการวิจัย.....	10
1.5. ขอบเขตการวิจัย.....	10
1.5.1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	10
1.5.2. ด้านพื้นที่.....	11
1.5.3. ด้านระยะเวลา.....	11
1.6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
1.7. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
2.1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	12

2.2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	15
2.3. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model.....	17
2.4. ความหมาย และเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิด 70:20:10 Learning Model.	20
2.5. ตัวอย่างองค์กรที่นำแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ	24
2.6. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ	25
2.7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
2.8. กรอบแนวคิดในการวิจัย	31
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	32
3.1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	32
3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.2.1. ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์	32
3.3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	35
3.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	35
3.4.1. การเก็บข้อมูลจากเอกสาร	35
3.4.2. การเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์.....	36
3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	37
4.1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด	40
4.1.1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ	40
4.1.2. โครงสร้างองค์กร	41
4.1.3. วัฒนธรรมองค์กร	43
4.2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน: การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model	45
4.2.1. การสื่อสารนโยบาย และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ 70 20 10 Learning Model	47

4.2.2. การพัฒนาพนักงานส่วน 10 Formal Learning ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model.....	53
4.2.3. การพัฒนาพนักงานส่วน 20 Learning from other ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model.....	59
4.2.4. การพัฒนาพนักงานส่วน 70 Learning from experience ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model.....	62
4.3. การเก็บข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) และการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth – Interview) ในประเด็นการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติในบริษัทฯ ช่วงปี พ.ศ. 2560 - 2563.....	63
4.3.1. วัตถุประสงค์ และมาตรฐานนโยบาย.....	64
4.3.2. ทรัพยากรนโยบาย.....	68
4.3.2.1. ทรัพยากรด้านงบประมาณในการดำเนินนโยบาย.....	69
4.3.2.2. ทรัพยากรด้านเวลา.....	70
4.3.2.3. ทรัพยากรด้านบุคลากร.....	71
4.3.3. การสื่อสารระหว่างองค์การ และกิจกรรมเสริมแรง.....	71
4.3.4. ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ.....	75
4.3.4.1. ลักษณะโครงสร้างที่เป็นทางการภายในหน่วยงาน.....	75
4.3.4.2. ลักษณะโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการภายในหน่วยงาน.....	76
4.3.5. เจ็อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง.....	78
4.3.6. ทศนคติของผู้ปฏิบัติ.....	79
บทที่ 5 การอภิปรายผล.....	87
5.1. ข้อเสนอแนะในการนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด.....	92
5.1.1. การสื่อสารวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบายให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจ และมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน.....	92
5.1.2. การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์และกระบวนการปฏิบัติ.....	93

5.1.3. ผู้บริหาร คือปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของนโยบาย	94
5.1.4. การจัดสรรรูปแบบในการพัฒนาให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม.....	95
5.1.5. การพัฒนาระบบรองรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และระบบการบริหารและการ จัดเก็บองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ.....	96
5.2 ลักษณะองค์กรที่เหมาะสมต่อการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานผ่านแนวคิด 70 20 10 Learning Model.....	97
5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	100
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	101
บรรณานุกรม.....	102
ประวัติผู้เขียน.....	106



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงความแตกต่างระหว่างบทบาทของการเรียนรู้ การบริหาร และการพัฒนาบุคลากร แบบดั้งเดิม และ แบบ 70 20 10.....	20
ตารางที่ 2 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแยกประเด็นการสัมภาษณ์ตาม กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา.....	35
ตารางที่ 3 ขั้นตอนการขออนุมัติจัดอบรมประจำปี และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการ.....	58
ตารางที่ 4 ตารางแสดงงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ในปี พ.ศ. 2560 – 2563.....	69



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้น	13
ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กร บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด	42
ภาพที่ 3 โครงสร้างสายบังคับบัญชาภายในสำนักงานสินเชื่อภาค.....	43
ภาพที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด	44
ภาพที่ 5 ตัวอย่างการสื่อสารเรื่อง 70 20 10 Learning Model ให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบ.....	48
ภาพที่ 6 ตัวอย่างการสื่อสารเรื่อง 70 20 10 Learning Model ภายในองค์กร.....	49
ภาพที่ 7 ตัวอย่างการสื่อสารภายในองค์กรผ่านช่องทาง Internal Communication เพื่อให้ความรู้ พนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model.....	51
ภาพที่ 8 ภาพประกอบการ Kick-Off กิจกรรม SKL Learning Journey ในวันที่ 15 มีนาคม 2560	52
ภาพที่ 9 ตัวอย่างหลักสูตรการพัฒนาพนักงาน หลักสูตร SKL Data Analytics Fellowship Development Program	67
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการสื่อสารภายในองค์กร ในด้านการดำเนินนโยบายการพัฒนาพนักงานตาม แนวคิด 70 20 10 Learning Model	74

บทที่ 1 บทนำ

1.1. หัวข้องานวิจัย

การนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติกรณีศึกษา บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด

1.2. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจเต็มไปด้วยการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านสังคม และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยี และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ส่งผลให้การดำเนินชีวิตประจำวัน และพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมไปถึงความคาดหวังต่อสินค้าและบริการมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทำให้แต่ละธุรกิจในปัจจุบันต้องมีการวางแผนรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยการเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรให้พร้อมรองรับกับความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาจต้องมีการลงทุนในเครื่องจักร หรือเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเพื่อรองรับการผลิตที่มากขึ้น ในธุรกิจบริการอาจต้องให้ความสำคัญด้านการออกแบบประสบการณ์ของผู้ใช้ แข่งขันกันในด้านความสะดวกสบาย และความรวดเร็วในการให้บริการ แต่ถึงแม้องค์กรจะมีความสามารถในการลงทุนในสินทรัพย์ หรือเทคโนโลยีต่างๆ ก็ต้องไม่ลืมที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ เป็น ทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่รอดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน กล่าวคือ ถึงองค์กรจะมีเครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่หากขาดการคิดต่อยอด หรือการวางแผนกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์กรให้ขับเคลื่อนต่อไปได้ สินทรัพย์เหล่านั้นก็ไม่อาจทำงานได้เต็มความสามารถ ดังนั้นการให้ความรู้ และการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงนับเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารในทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายให้ประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

เมื่อก้าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development) นอกจากความแตกต่างหลากหลายด้านการเรียกชื่อแล้ว ยังพบว่า ในด้านวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็ประกอบไปด้วยวิธีการ หรือเครื่องมือที่หลากหลายเช่นกัน

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่หลายองค์กรคุ้นเคยกันดีนั่นก็คือ การจัดฝึกอบรมผ่านการเรียนรู้ในห้องเรียน ที่ต้องมีการเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้กับพนักงานในเรื่องที่องค์กรต้องการพัฒนา หรือให้ความรู้เพื่อให้พนักงานมีคุณสมบัติ ความรู้ และความสามารถตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งในการจัดการอบรมแต่ละครั้งนั้นแน่นอนว่าต้องมีทั้งค่าใช้จ่ายในส่วนของวิทยากร ค่าสถานที่ ค่าอาหาร ค่าเดินทาง รวมไปถึงการที่พนักงานต้องเดินทางมาเข้าร่วมอบรม ก็นับเป็นทรัพยากรด้านเวลาที่ต้องนำมาแลกเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้เช่นกัน นอกจากนี้การจัดอบรมแบบห้องเรียนแล้ว ในบางองค์กรอาจมีการสนับสนุนให้พนักงานได้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันภายใน ผ่านการจัดบรรยากาศการทำงาน การสอนงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน หรืออาจมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนจากบุคคลภายนอก จากองค์กรตัวอย่างเพื่อให้เกิดการกระตุ้นให้พนักงาน และผู้บริหารเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจนำไปสู่การกระตุ้นให้นำมาพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงบางอย่างภายในองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารก็เป็นอีกส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง ผ่านการใช้เครื่องมือ เช่น การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Consulting) และการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำไปต่อยอด เป็นต้น

แต่สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้นั้น นอกจากจะเกิดจากการได้รับความรู้ใหม่ๆ ผ่านกระบวนการ และเครื่องมือการพัฒนาที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น การเข้าร่วมอบรม การสอนงานโดยหัวหน้างาน การได้ออกไปดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญก็เป็นเพียงส่วนหนึ่ง แต่ส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนาพนักงานได้อย่างแท้จริงนั้น คือ การได้นำความรู้ทั้งหลายที่ได้รับ มาทดลองปฏิบัติจริง หรือได้ลองทำในหน้าที่ตนรับผิดชอบจริงๆ (On the job training) เพราะบางความรู้ไม่ได้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมไปถึงในการนำมาปฏิบัติจริงอาจต้องมีการประยุกต์องค์ความรู้เพื่อให้เข้ากับการทำงาน และที่สำคัญคือ หากไม่ได้ลงมือทำ หรือนำมาใช้ องค์ความรู้ที่ได้รับมานั้นก็จะสูญหายไปตามระยะเวลา อีกทั้งก็ไม่สามารถสรุปผลได้ว่าองค์ความรู้เหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน และมีความเหมาะสมต่อองค์กรหรือไม่ นอกจากนี้แล้วการศึกษาในห้องเรียนที่เป็นลักษณะที่พนักงานต้องรอให้ห้องจัดห้องอบรมให้อาจช้า และไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพราะกระบวนการในการวางแผนพัฒนาบุคคล มีด้วยกันหลายขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนการอบรมรายปี (Training Roadmap) การขออนุมัติงบประมาณ การคัดเลือกผู้เข้าอบรม การติดต่อวิทยากร

และอีกหลายขั้นตอนที่ทำให้องค์กรไม่อาจตอบสนองหรือพัฒนาพนักงานได้ครบถ้วนและทันต่อเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานและองค์กรได้ ทั้งในด้านการเสียโอกาสในการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาธุรกิจ อีกทั้งในปัจจุบันองค์ความรู้ใหม่ได้เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปในทุกวัน ผู้ที่เร็วกว่าเท่านั้นที่จะสามารถอยู่รอดได้ในโลกการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นองค์กรจึงได้เห็นความสำคัญในการปรับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการปลูกฝังรูปแบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกวัน ทุกเวลา โดยไม่ต้องยึดติดกับการเรียนรู้ในห้องเรียน การอ่านหนังสือหรือตำราเล่มใหญ่ แต่คือการทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นเป็นประจำ และอยู่รอบตัวพนักงาน และภายในองค์กรอยู่ตลอดเวลา รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการได้ลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของตัวพนักงานเอง และการพัฒนาองค์กรเพื่ออยู่รอดในโลกการแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มข้นในปัจจุบัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องประกอบจากการพัฒนาผ่านเครื่องมือที่หลากหลาย ทั้งการฝึกอบรม การสอนงาน การลงมือปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการได้ออกไปเรียนรู้ หาประสบการณ์จากองค์กรต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ เพื่อนำเอาองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model แท้จริงแล้วก็คือการรวบรวมนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในรูปแบบต่างๆ มาจัดกลุ่มเป็น 3 กลุ่มหลักเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร นักทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงบุคลากรในองค์กรในด้านการเลือกเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสม อีกทั้งยังช่วยในด้านการบริหารทรัพยากรทั้งในด้านงบประมาณ และเวลา รวมไปถึงช่วยกำหนดบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพและพร้อมต่อการนำองค์ความรู้มาช่วยขับเคลื่อนองค์กรต่อไป จากแนวคิดดังกล่าว แท้จริงแล้วอาจไม่ใช่เครื่องมือใหม่ แต่เป็นเพียงการช่วยให้คำแนะนำด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และช่วยให้องค์กรไม่หลงทางไปกับการเน้นการพัฒนาบุคคลผ่านการให้เพียงงบประมาณในการจัดอบรมให้ได้ตามเป้าหมาย แต่จะช่วยให้เห็นว่าการที่บุคคลจะเกิดความรู้ หรือ เกิดการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้นั้นต้องเกิดจากเครื่องมือ และความร่วมมือจากหลายส่วน โดยเริ่มจากการเรียนรู้ผ่านห้องเรียนเพื่อให้ได้มาซึ่งทฤษฎี หรือหลักคิดขององค์ความรู้ นั้น ซึ่งบางครั้งอาจเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่

สามารถเรียนรู้ได้จากการแลกเปลี่ยนกันภายในองค์กร ซึ่งในการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพควรมีการจัดอบรมให้ครอบคลุมทั้งกลุ่มของหัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการเข้าใจตรงกัน หรือพูดอย่างง่ายคือ ทำให้พูดภาษาเดียวกัน เพื่อจะช่วยให้หัวหน้าสามารถดำเนินบทบาทเป็นผู้ช่วยสอน ผู้ให้คำแนะนำ ตลอดจนการมอบหมายให้นำองค์ความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้จริงในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาในส่วน 20 หรือ การเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งในทางปฏิบัติอาจไม่ใช่การเรียนรู้จากหัวหน้างานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงาน หรือ เพื่อนจากส่วนงานอื่น เป็นต้น หลักการสำคัญคือ การที่ทุกส่วนในองค์กรต้องเปิดใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้บริหาร เป็นผู้ที่ยึดบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะขัดกับหลักสายบังคับบัญชาเล็กน้อย เนื่องจากต้องมีการยอมรับร่วมกันว่าหัวหน้างานโดยตรงอาจไม่ได้มีความเชี่ยวชาญทุกเรื่อง อีกทั้งในปัจจุบันองค์กรไม่ได้ปฏิบัติงานอย่างเดียว แต่ละส่วนงาน รวมไปถึงพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานนอกจากจะต้องเข้าใจในงานของตนเองแล้ว ยังควรต้องมีความรู้ในด้านอื่นอันเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น เรื่องของเทคโนโลยี , Big Data รวมถึงทักษะอื่นๆที่จำเป็นและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแน่นอนว่าหัวหน้าโดยตรงก็อาจไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น หลังจากผ่านการเรียนรู้ผ่านห้องเรียน การแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นแล้ว ส่วนสำคัญที่สุดของแนวคิด คือการที่องค์ความรู้ที่ได้รับมานั้น ต้องได้รับการนำไปลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งในส่วนนี้ผู้มีบทบาทสำคัญ คือ หัวหน้างาน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงที่ต้องส่งเสริมให้พนักงานได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยอาจเป็นการกระตุ้นผ่าน การใช้ทักษะการเป็นหัวหน้างาน เช่น Coaching , Mentoring หรือการให้คำแนะนำ และการมอบหมายงาน ซึ่งจากจุดนี้จะเห็นว่า แต่ละส่วนของแนวคิด 70 20 10 Learning Model มีความเกี่ยวข้องกัน และอาจมีความคาบเกี่ยวกันในบางส่วนของการพัฒนา เช่น 70 และ 20 เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดให้เกิดการพัฒนาในทุกรูปแบบ และการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในด้านการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แบบ 70 20 10 Learning Model ทำให้หลายองค์กรในประเทศ และต่างประเทศ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรให้ความสนใจกับการนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เพื่อพัฒนาให้การพัฒนามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการใช้ทรัพยากร

ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างการมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน และผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนา ร่วมกัน ตลอดจนเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร

ในส่วนขององค์กรที่นำมาศึกษา นั่นก็คือ บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด เป็นบริษัทฯ หนึ่งในธุรกิจร่วมทุนระหว่างบริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด และ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในด้าน การปล่อยสินเชื่อให้กับเครื่องจักรกล การเกษตรภายใต้แบรนด์ คูโบต้า ในประเทศไทยมายาวนานกว่า 15 ปี โดยมีพนักงานกว่า 450 คน ทั้งพนักงานที่ดูแลในส่วนของ การให้บริการด้านสินเชื่อ การดูแลลูกค้า และหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ที่ประสานงานกันเพื่อส่งมอบการบริการ และสินเชื่อที่เป็นธรรมแก่ลูกค้า ทั้งเกษตรกร และลูกค้านิติบุคคลในประเทศ และเนื่องจากธุรกิจมีลักษณะการดำเนินธุรกิจผ่านการปล่อยสินเชื่อ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกับสถาบันทางการเงิน และการธนาคารต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของเทคโนโลยี หรือที่เราคุ้นเคยกันดีในชื่อ Digital Disruption รวมไปถึงการเข้ามาของผู้เล่นรายย่อย หรือกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพที่เริ่มเข้ามาแข่งขันในการปล่อยสินเชื่อผ่านเครือข่ายดิจิทัล และแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ ที่ให้ทั้งความสะดวก ความรวดเร็ว และมีเงื่อนไขในการอนุมัติที่ง่ายกว่า ทำให้องค์กรอยู่ในภาวะที่มีความเสี่ยงต่อการสูญเสียลูกค้าได้ง่ายขึ้นกว่าที่ผ่านมา เพราะธุรกิจมีลักษณะนี้ไม่มีสินค้าที่จับต้องได้ แต่แข่งขันกันด้วยคุณภาพ การให้บริการ ความรวดเร็ว และดอกเบี้ยราคาถูก ด้วยเหตุนี้บริษัทฯ จึงเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพราะเชื่อว่าทรัพยากรบุคคล คือ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของบริษัทฯ ที่จะพัฒนาการให้บริการให้เหมาะสมกับลูกค้าทั้งในด้านราคา ความรวดเร็ว และยังเป็นส่วนหนึ่งในการดูแลและส่งมอบบริการที่เหนือความคาดหมายให้กับลูกค้า (Service Excellence) อีกด้วย

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น บริษัทฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในองค์ความรู้ใหม่ ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน และการพัฒนาทางด้านจิตใจเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และแนวทางในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาจาก บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเน้นการพัฒนาพนักงานทั้งในด้านความรู้ทางธุรกิจ และการพัฒนาทางด้านทัศนคติ ให้พนักงานเป็นทั้งคนเก่ง คนดี และเป็นพนักงานที่มีความสุขในการปฏิบัติงาน ในระยะแรกตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทฯ ในปี 2549 รูปแบบการจัดอบรมมักจะเน้นการให้ความรู้ในห้องเรียน และมีการกระตุ้นให้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้จริงในงาน แต่ไม่ได้มีการติดตาม หรือแนะนำวิธีการนำความรู้เหล่านั้นไปต่อยอดอย่างเป็นรูปธรรม ข้อมูลจากปี พ.ศ.2559 พบว่า

บริษัทๆ มีการจัดอบรมผ่านรูปแบบการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom training) ประมาณ 50 หลักสูตร และพนักงานได้รับการอบรมเฉลี่ยสูงถึง 25 ชั่วโมงต่อคน และใช้งบประมาณในการจัดอบรมกว่าปีละ 10 ล้านบาท โดยงบประมาณส่วนใหญ่ใช้เพื่อการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ เช่น หลักสูตร Power up mentoring , Coaching , Next Generation Leadership development เป็นต้น และอื่นๆ เช่น การพัฒนาทัศนคติในการทำงาน การพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อการให้บริการลูกค้า และการพัฒนาทักษะอื่นเพื่อการทำงาน แต่ตัวเลขในด้านงบประมาณ และชั่วโมงการอบรมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีนั้น ไม่ได้เป็นการยืนยันว่าพนักงานในองค์กรจะนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้จริงในการทำงาน แต่กลับพบปัญหาที่ว่า พนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง หรือการเข้าร่วมอบรมเท่าที่ควร โดยเฉพาะหลังจบการอบรมไปแล้วพบว่าพนักงานเพียงบางส่วนเท่านั้นที่ได้นำองค์ความรู้ไปใช้จริง อีกทั้งกลุ่มผู้ได้รับการเข้าอบรมมักเป็นพนักงานกลุ่มเดิม เนื่องจากเกณฑ์ในการคัดเลือกเข้าอบรมมักผูกติดกับอายุงาน และระดับของพนักงานมากกว่าความจำเป็น หรือลักษณะงาน ทำให้เกิดการพัฒนาผิดฝาผิดตัว และเป็นการเสียทรัพยากรด้านงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ อีกทั้งยังมีเสียงของพนักงานผ่านการสำรวจความผูกพันองค์กรจากพนักงานที่ยังอยู่ และข้อความสัมภาษณ์ลาออก (Exit Interview) ที่มีความพึงพอใจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลน้อยลง และมีประเด็นที่พนักงานบางส่วนรู้สึกกว่าตนเองไม่ได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน จากประเด็นปัญหาดังกล่าวทำให้องค์กรเริ่มตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านรูปแบบเดิมที่เน้นการเรียนในห้องเรียนเป็นหลัก ซึ่งพบข้อจำกัดทั้งในด้านงบประมาณ ด้านเวลา และด้านจำนวนการเข้าเรียนในชั้นเรียนต่อ 1 รุ่นที่จะต้องมีการจำกัดจำนวนผู้เข้าเรียน จึงทำให้ในทักษะบางอย่างที่พนักงานทุกคนในองค์กรควรได้เรียนรู้ เกิดการจัดอบรมได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการ พนักงานที่อายุงานไม่ถึงเกณฑ์จึงไม่ได้รับการคัดเลือกเข้าเรียน ซึ่งในความเป็นจริงพนักงานกลุ่มที่ไม่ได้เข้าเรียนคือผู้ที่มีความจำเป็นในการใช้งาน หรือในการได้รับการพัฒนาทักษะนั้นมากกว่า องค์กรจึงเริ่มมีการเปลี่ยนรูปแบบการเลือกพนักงานเข้าร่วมอบรม โดยเน้นเลือกที่ความจำเป็นในการทำงาน ประกอบกับเกณฑ์ด้านอื่นในการเลือกพนักงานเข้าอบรม และยังมีการส่งเสริมให้หัวหน้างานนำทักษะด้านการสอนงาน และการมอบหมายงานตามที่เคยได้เรียนรู้ผ่านหลักสูตรอบรมต่างๆ มาใช้ในการทำงานมากขึ้น เช่น การเชื่อมโยงการใช้เครื่องมือการ Coaching กับการให้ผลสะท้อนกลับ การทำงานของพนักงานในหน่วยงานเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดการพูดคุย โดยเฉพาะในประเด็นด้านความคาดหวังต่อการพัฒนาตนเอง และเส้นทางความก้าวหน้าทางสาย

อาชีพ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวให้ส่วนทรัพยากรบุคคลนำมาวิเคราะห์และใช้ในการวางแผนการพัฒนาพนักงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามในช่วงปลายปี 2559 บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ได้มีการนำความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ซึ่งทางเอสซีจีได้มีการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อแก้ปัญหาต่างๆที่พบในด้านการพัฒนาพนักงานซึ่งมีประเด็นปัญหาใกล้เคียงกับปัญหาขององค์กรเอง และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงได้นำแนวคิดดังกล่าว รวมไปถึงข้อแนะนำด้านการพัฒนากระบวนการ และการนำนโยบายเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ที่เป็นตัวอย่างการปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practices) มาแลกเปลี่ยนและแนะนำให้องค์กรทดลองนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้จริง เนื่องจากเอสซีจีสังเกตเห็นว่าทางสยามคูโบต้าลีสซิ่งนั้น มีข้อได้เปรียบในด้านความร่วมมือของบุคลากรในด้านการพัฒนาตนเอง รวมไปถึงการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับการสนับสนุนและตอบรับอย่างดีจากพนักงานทุกระดับในองค์กร รวมไปถึงผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในด้านการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาที่ผู้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางล้วนได้รับประโยชน์ทั้งสิ้น

จนกระทั่งในปี 2560 บริษัทฯ ได้เริ่มนำการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model เข้ามาใช้ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจรูปแบบการพัฒนาตนเองในรูปแบบที่หลากหลาย เข้าใจวิธีการเข้าถึงความรู้โดยไม่ต้องรอการเข้าเรียนในห้องเรียนเท่านั้น โดยในระยะแรกเป็นการสื่อสารให้ความรู้ ความเข้าใจหลักการและวิธีการของ 70 20 10 Learning Model , การจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานได้ทดลองพัฒนาตนเองด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย , การให้องค์ความรู้เพื่อการสอนงาน และการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรกับพนักงานระดับหัวหน้าทีม จนถึงระดับผู้บริหารระดับสูง และการสร้างบรรยากาศให้พนักงานได้ทดลองนำความรู้ที่ได้รับจากห้องเรียนมาลงมือปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในเรื่องที่เป็นความรู้ที่สำคัญต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทในปัจจุบัน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ (Data Analytics Skills) และ การนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น AI , machine learning ต่างๆ เป็นต้น

สืบเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นมา ที่ทางบริษัทฯ ได้มีความพยายามในการปรับวิธีการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมตั้งแต่การให้ความรู้ ไปจนถึงการกระตุ้นให้พนักงานนำองค์ความรู้ที่

ได้ไปปฏิบัติจริง ผ่านการเรียนรู้ และการลงมือทำงานจริง โดยมีการนำแนวคิดการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาแบบ 70 20 10 Learning มาใช้ซึ่งประกอบไปด้วย

70 หมายถึง การพัฒนาพนักงานผ่านรูปแบบการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by doing) หรือ on the job training โดยเชื่อว่าการพัฒนาพนักงานผ่านการลงมือปฏิบัติจริง เป็นการพัฒนาที่ได้ผลสูงสุด เนื่องจากพนักงานจะได้นำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ซ้ำ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการนำความรู้ที่มีมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับงานที่ตนทำ

20 หมายถึง การพัฒนาพนักงานผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by others) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากหัวหน้างาน หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ผ่านกระบวนการโค้ช (Coaching) หรือ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยการเรียนรู้ลักษณะนี้พนักงานจะได้เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์การลงมือทำงานจริง โดยได้รับคำแนะนำ และการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อสามารถปรับปรุงการทำงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

10 หมายถึง การพัฒนาผ่านรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) หรือ การเรียนรู้ในห้องเรียน วิธีการนี้เป็นวิธีการที่พนักงานจะได้มาซึ่งองค์ความรู้ และทฤษฎี แต่หากไม่ได้นำความรู้มาใช้จริง หรือนำมาลงมือปฏิบัติจริงในงานก็ไม่อาจเกิดประโยชน์ต่อการทำงานได้ ดังนั้นในปัจจุบัน การจัดอบรมให้กับพนักงานจึงมักมีการผสมผสานรูปแบบการสอน โดยมีการให้ทำ Workshop เพื่อกระตุ้นการคิด และลงมือปฏิบัติจริง เพื่อสามารถนำสิ่งที่ได้จากชั้นเรียนมาต่อยอดในการทำงานได้

จากกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว ทางบริษัทฯ จึงให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานให้ครบทั้งกระบวนการ 70 20 10 เพื่อให้องค์ความรู้ที่เกิดจากชั้นเรียนได้ถูกนำมาถ่ายทอด ส่งต่อ ต่อยอดโดยผู้เชี่ยวชาญ และเกิดเป็นการลงมือปฏิบัติจริง โดยมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการการเรียนรู้ และการพัฒนาผ่านรูปแบบ 70 20 10 เพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และการลงมือปฏิบัติจริง มากกว่าการเรียนรู้ผ่านห้องเรียนอย่างเดียว ซึ่งจากการนำนโยบายมาใช้ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 พบว่าถึงแม้จะมีการให้ความรู้ การสื่อสารภายในเกี่ยวกับกระบวนการ 70 20 10 แล้ว แต่พนักงานยังคงยึดติดกับการเรียนรู้ภายในห้องเรียน โดยส่วนหนึ่งมองว่าการที่บริษัทส่งตนไปเข้าอบรมในลักษณะ Formal Learning ถือเป็น การได้รับการยอมรับ และได้รับรางวัลจากบริษัท เมื่อไม่ได้รับการพัฒนาในรูปแบบห้องเรียน พนักงานมักมี Feedback มาถึงส่วนทรัพยากรบุคคลว่าตนไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร ทั้งที่ใน

ความเป็นจริงแล้วองค์กรได้มีการส่งเสริมระบบ Internal Sharing คือการนำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน รวมไปถึงการพัฒนาทักษะ Coaching ของหัวหน้างานตลอดทุกปี เพื่อให้สามารถสอนงานและให้คำแนะนำพนักงานได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้พนักงานได้ทดลองนำความรู้ที่ได้จากการเรียนมาใช้อย่างจริงจัง เช่นที่เห็นได้จากหลายคอร์สอบรมที่มีการผสมผสานสัดส่วนการเรียนรู้ทั้ง 70 20 และ 10 ตัวอย่างเช่น หลักสูตร Data Analytics Fellowship Development Program ที่ได้จัดขึ้นในช่วงต้นปี พ.ศ. 2563 ที่ผ่านมา จะเน้นการให้ความรู้ และตามด้วยการให้พนักงานคิดโปรเจกต์จริงขึ้นมาเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของตนเองโดยใช้ข้อมูลมาช่วยวิเคราะห์ และตัดสินใจ หลังจากพนักงานเข้าเรียนใช้ชั้นเรียนแล้ว จะได้รับการโค้ชจากผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจเป็นเวลากว่า 6 เดือน เพื่อช่วยแนะนำและปรับกระบวนการทำงานในโปรเจกต์ให้มีความชัดเจน และถูกต้องมากขึ้น ก่อนที่พนักงานผู้เข้าร่วมโครงการจะนำโครงการของตนเองมานำเสนอให้กับผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้จริงในงานต่อไป ซึ่งการจัดโครงการนี้ขึ้นมานั้นเพื่อเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ “Data Driven Business” ขององค์กร โดยการให้ความรู้พนักงานเพื่อสามารถนำมาขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้

ภายหลังการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานดังกล่าวมาใช้ภายในองค์กรเป็นระยะเวลากว่า 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ.2560 เป็นต้นมา พบว่ายังมีผู้บริหาร และพนักงานหลายกลุ่มที่ยังไม่เข้าใจ หรือยังไม่ได้นำกระบวนการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 ไปผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร แน่นนอนว่าเพียงการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลย่อมไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จได้ แต่ยังคงอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และความร่วมมือของพนักงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารในทุกหน่วยงานเพื่อช่วยกันผลักดันให้นโยบายดังกล่าวประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังพบว่าพนักงานบางส่วนยังมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเครื่องมือการพัฒนาบางอย่าง เช่น การโยกย้ายตำแหน่งงาน (Rotation) ที่ยังมีพนักงานมองเครื่องมือดังกล่าวในเชิงลบ มากกว่ามองว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น นอกจากนี้แล้วยังพบว่าจากข้อมูลจากการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในปี 2561 และ 2563 พบว่า ความพึงพอใจในด้านการได้รับการพัฒนาพนักงานลดน้อยลง ประกอบกับผลการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานลาออก (Exit interview) ของพนักงานที่ลาออกระหว่างปี 2561 – 2563 จำนวน 57 คน มีประเด็นที่พนักงานรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการพัฒนาโดยบริษัทฯ และไม่ได้รับการให้ผลสะท้อนกลับ

หรือคำแนะนำด้านการทำงานจากหัวหน้างาน และอีกหลายๆประเด็นที่ยังมีความไม่เข้าใจ และไม่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายดังกล่าวมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งหากปล่อยให้ความเข้าใจผิดเช่นนี้ดำเนินต่อไปจะยิ่งส่งผลเสียต่อทั้งพนักงานและองค์กรในระยะยาวได้ ผู้วิจัยในฐานะผู้ปฏิบัติงานในส่วนทรัพยากรบุคคลโดยตรงจึงมองว่าเรื่องนี้เป็นปัญหาที่ควรได้รับการศึกษา และวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างจริงจัง เพื่อนำไปสู่การหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปใช้พัฒนากระบวนการการนำนโยบายดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

1.3. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1.3.1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อจำกัดจากการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model
- 1.3.2. เพื่อศึกษาแนวทางในการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model และนำแนวทางที่ได้จากการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการทำสารนิพนธ์ไปปรับใช้จริงในองค์กร

1.4. คำถามการวิจัย

- 1.4.1. การนำนโยบาย การพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง ในปัจจุบันมีการดำเนินงานอย่างไรบ้าง
- 1.4.2. ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดในการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ในปัจจุบัน
- 1.4.3. แนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติในองค์กรควรเป็นอย่างไร

1.5. ขอบเขตการวิจัย

1.5.1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

งานวิจัยครอบคลุมการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์จากบุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth-interview) เป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

- ผู้บริหารระดับสูง 1 คน
- ผู้บริหารระดับกลาง 4 คน

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ศึกษาเฉพาะกรณีการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาแบบ 70 20 10 กรณีศึกษา บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model
4. ความหมาย และเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิด 70:20:10 Learning Model
5. ตัวอย่างองค์กรที่นำแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ
6. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่อง ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้

แนดเลอร์ (Nadler, 1980, pp. 4-5) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development หรือ HRD) ไว้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้ง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร โดยเป็นการดำเนินการให้พนักงานได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาตนเองในด้านความสามารถการทำงาน และเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของตนเอง นอกจากนั้นแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแนดเลอร์ ไม่ได้หมายถึงการอบรม (training) เท่านั้น แต่ยังหมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ (learning experience) ที่เกิดจากการออกแบบ และการจัดขึ้นในระยะเวลาที่เฉพาะเจาะจง เพื่อนำไปสู่ความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน

นอกจากนี้ Nadler และ Wiggs (1989) ยังได้กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีวิธีการในการ

การด้านพัฒนาบุคคล (Individual development) ซึ่งได้แก่การพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และด้านการพัฒนาองค์กร (Organization development) นั่นคือ การพัฒนานโยบาย โครงสร้างองค์กร และการและการพัฒนาอาชีพ (Career development) โดยทั้ง 3 ส่วนต้องเกิดการบูรณาการร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้น รวมไปถึงการบริการอย่างมีคุณภาพตามสภาพแวดล้อมขององค์กร

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์และกมล อุดลพันธ์ (2527, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการ วิธีการรวมถึงเทคนิคที่ช่วยพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญเติบโตทั้งในด้านสมอง และด้านจิตใจ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงค่อนข้างกว้าง และมีหลากหลายแนวทางแตกต่างกันในแต่ละองค์กร และมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ (Management Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

สุเมธ เดียววิศเรศ (2531, หน้า 147) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ รวมไปถึงการเสริมสร้างนิสัย และทัศนคติ วิธีการทำงานที่ดีของบุคคลในหน่วยงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็น กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ ความสามารถทักษะ และทัศนคติให้กับบุคคล โดยอาศัย กระบวนการการเรียนรู้ในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การสอนงาน การหมุนเวียนงาน (Rotation) และยังครอบคลุมถึงกระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย

อภิเดช พลายบัว (2542, หน้า 10) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคคล ให้สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าต่อตนเอง ครอบครัว องค์กร สังคม และประเทศชาติ

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) อ้างถึงใน (จิรวรรธ เณรแย้ม 2553) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) คือกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กร โดยครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่ การวางแผน การจัดทำขีดความสามารถของพนักงานและองค์กร การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ไปสู่การฝึกอบรม การพัฒนาพนักงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้พนักงานพัฒนาทักษะ ความรู้ของตนเอง ให้พร้อมต่อการเติบโตขององค์กร

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมมาแล้วข้างต้น พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กรอบและกระบวนการในการพัฒนา และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาทั้งทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการพัฒนาเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถทำได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ การสอนงาน โดยผู้อื่น การหมุนเวียนงาน และอีกหลายวิธีการที่สามารถพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย อีกทั้งรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็มีความแตกต่างกันหลากหลาย เช่น การอบรม การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพียงแต่กระบวนการในการพัฒนาแต่ละรูปแบบนั้นไม่ได้นำมาสร้างการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันให้เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานความร่วมมือจากทุกส่วนในองค์กร ซึ่งแนวคิดการพัฒนาแบบ 70 20 10 Learning Model ก็ได้นำเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความหลากหลายมาจัดกลุ่มเป็น 3 กลุ่มหลักเพื่อประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทบทวนแนวความคิด และทฤษฎีด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในด้านที่ทำให้เห็นถึงพัฒนาการ ความหมายและความแตกต่างของการนำเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละรูปแบบไปใช้ ก่อนที่จะนำไปสู่การเข้ามาของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบ 70 20 10 Learning Model

2.2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ อ้างถึงใน กนิษฐา ฐิติวัฒนา (2542) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร การปรับปรุง การพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

กุลธน ธนาพงศธร และ เสน่ห์ จัยไต้ อ่างถึงใน (บุญส่ง ลีละชาต 2559) เป็นที่ยอมรับกับโดยทั่วไปแล้วว่าในการบริหารขององค์การใดก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอีกปัจจัยหนึ่ง ที่จะทำให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรือง หรือความเสื่อมโทรมได้ ถึงกับมีนักวิชาการบาง คนเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะ มนุษย์เป็นปัจจัยประเภทพิเศษที่แตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ ในแง่ที่ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ใน การรวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดทั้งเงินหรืองบประมาณ วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และวิธีการ บริหารงาน เพื่อให้เกิดสภาพทางบริหารขึ้น นอกจากนี้มนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สภาพ ทางการบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อีกด้วย ซึ่งถ้าหากองค์การใดที่ทรัพยากร มนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่ จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ทุกองค์การจึงต้องการให้ ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงประกอบไปด้วย 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ข้อแรกก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ต่อตัวบุคลากรในด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานเพื่อช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสในการ ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ข้อที่สอง คือประโยชน์ต่อผู้บริหาร ในด้านการลดความผิดพลาดที่อาจเกิด จากการขาดความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังช่วยผู้บริหารในด้าน การแบ่งเบาภาระด้านการสอนงานอีกด้วย ข้อที่สามคือประโยชน์ต่อองค์การเอง เนื่องจากความสำเร็จ ขององค์การมีส่วนสำคัญมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นองค์การที่สามารถพัฒนา พนักงานหรือบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ทำ รวมไปถึงความรู้ และทักษะที่เท่าทันต่อ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคสมัย ย่อมช่วยเพิ่มขีดความสามารถในด้านการแข่งขันให้กับ องค์การ¹

อดุลย์ ศรีรักรักษ์ (2552, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า มนุษย์ มีความจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอให้ก้าวทันกับวิทยาการ ใหม่ ๆ เพื่อเป็นการสร้างเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 116) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติ และวิธีการในการสรรหา เป็นอย่างดีนั้น มิได้เป็นการรับประกันว่า ในอนาคตบุคลากรจะมีความสามารถ และความรู้

¹ จิตติมา อัครธิพิงศ์, “เอกสารประกอบการสอนรหัส 3563404 วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(พระนครศรีอยุธยา: สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556), 21.

ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรอาจพบกับความเบื่อหน่าย และจำเจในการทำงานซ้ำๆ เดิมๆ เป็นระยะเวลาานาน รวมไปถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีย่นย่อ นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางองค์ความรู้ และเทคนิควิธีการในการทำงาน ซึ่งหากองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ย่อมส่งผลเสียต่อบุคลากรในด้านการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเองอีกด้วย นอกจากนี้แล้วการสร้างโอกาสในการเติบโต และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรย่อมต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่ที่บุคลากรอาจมีโอกาสดำเนินได้ในอนาคต จากความสำคัญในด้านการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว จอมพล มงคลวนิช จึงได้มีการสรุปเหตุผลสำคัญในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน รวมไปถึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านการประหยัดทรัพยากรประหยัดเวลาในการบริหารงาน
3. เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรเอง ในด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติเพื่อให้มีความพร้อมในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญพบว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร หากองค์กรสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งทักษะและองค์ความรู้ที่ความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในด้านความรู้ และทักษะที่มีความสำคัญต่อการเติบโตขององค์กรในอนาคต อีกทั้งยังหมายรวมถึงการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมไปถึงเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กรในอนาคต และที่สำคัญคือ หากองค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ ความสามารถที่รองรับต่อการเติบโตขององค์กร ย่อมส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในการขยายธุรกิจ การรับมือกับความเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ภายนอกอีกด้วย

2.3. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model

(Johnson, Blackman et al. 2018) กล่าวว่า กรอบการทำงาน 70:20:10 ได้ถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานอย่างกว้างขวางทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน แต่ในปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาถึงผลลัพธ์และประสิทธิภาพอย่างเป็นทางการจากการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ โดยผลจากการศึกษาของผู้เขียนพบว่า การที่แนวคิดจะประสบความสำเร็จในการนำไปใช้ได้นั้น นอกจากต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือของผู้บริหารแล้ว ยังต้องอาศัยการสื่อสารและการจัดกิจกรรมเสริมแรงเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ อีกทั้งยังต้องมีการบูรณาการกระบวนการทั้ง 3 ส่วนให้สอดคล้องกันผ่านการจัดกิจกรรมพัฒนาพนักงาน เนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เองโดยอัตโนมัติผ่านการปรับกระบวนการเรียนรู้ หากไม่รับการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ไปในทิศทางเดียวกัน

(People Value 2563) กล่าวว่า ทฤษฎี 70 : 20 : 10 คือหลักการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่ได้รับการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น Google, Standard Chartered, Nike, American Express, Coca-Cola, Microsoft, Bank of America, Home Depot, Dell, Oracle, และบริษัทชั้นนำอื่นๆ อีกมากมาย ทฤษฎี 70:20:10 นั้นคือการมองภาพรวมของการเรียนรู้และพัฒนา เทียบกระบวนการทั้งหมดนับเป็น 100% ใน 70% นั้นจะเป็นกระบวนการลงมือทำ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานจริง เห็นผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างชัดเจน และช่วยย้ำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น On the job training (OJT) หรือ การมอบหมายโครงการให้ปฏิบัติ เป็นต้น ในขณะที่ 20% คือกระบวนการที่เลี้ยงหรือโค้ช เพื่อการแนะนำแนวทางในการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง และช่วยติดตามดูแลความคืบหน้าของโครงการที่มอบหมาย หรือผลการ OJT ส่วน 10% คือการเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน

(อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2559) 70 20 10 Learning Model มีต้นกำเนิดมาจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการสังเกตการณ์ของนักวิชาการตั้งปี 1960 โดย Morgan McCall และทีมงานที่ทำงานด้วยกันใน Center of Creative Leadership (CCL) ใน North Carolina เป็นผู้คิดค้นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยแบ่งสัดส่วนเป็น 70 20 10 ต่อมาเพื่อนร่วมงานของ McCall ซึ่งได้แก่ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้นำข้อมูลจากการศึกษาของ McCall มาตีพิมพ์ในหนังสือ The Career Architect Development Planner ในปี 1996 ซึ่งมีเนื้อหาว่า ความสำเร็จของการเรียนรู้ของบุคลากรที่จะเกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน สามารถแบ่งเป็นสัดส่วนการเรียนรู้ได้ ดังนี้ การพัฒนาในส่วน 70% หรือการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงาน (Learn and Develop through experience) คิดเป็น 70% ของสัดส่วนในการเรียนรู้ทั้งหมด ขณะที่การเรียนรู้อีก 20% เป็นผลมา

จากการเรียนรู้โดยผู้อื่น (Learn and Develop through others) ซึ่งประกอบไปด้วย การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง รวมไปถึงการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของเครือข่ายที่อยู่นอกองค์กร และส่วนสุดท้ายของการเรียนรู้อีก 10% มาจากการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ หรือการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่างๆ เช่น การอ่านหนังสือ หรือการเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning (Learn and develop through Structured courses / programs) จากการศึกษาของนักวิชาการทั้ง 3 ท่าน ส่งผลให้นักวิชาการ และสถาบันการพัฒนากิจการหลายแห่งสนใจนำแนวคิด 70 20 10 Learning Model ไปใช้ในการจัดรูปแบบการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรให้มีความผสมผสานของการเรียนรู้ทั้ง 3 รูปแบบ จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่ได้รับการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น Google, Standard Chartered, Nike, American Express, Coca-Cola, Microsoft, Bank of America, Home Depot, Dell, Oracle, และบริษัทชั้นนำอื่นๆ อีกมากมาย รวมไปถึงองค์กรชั้นนำในประเทศไทยที่ได้มีการนำโมเดลการพัฒนาแบบ 70 20 10 มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน นั่นก็คือ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี รวมไปถึงยังได้ส่งต่อแนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบดังกล่าวไปยังบริษัทร่วมทุนในเครือ เช่น บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด และบริษัทในเครืออื่นๆ

โดยสรุปแล้วคือ การเรียนรู้ตามแนวคิดของ 70 20 10 Learning Model เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีต้นกำเนิดมาตั้งแต่ปี 1960 และได้รับการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานที่ทำงานจริง รวมไปถึงได้รับการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจากนักคิดและนักวิชาการต่างๆ จนกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ และถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากถูกยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่สามารถใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพบว่ามีการนำไปใช้ และมีการเรียกในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็น สัดส่วน (Ratio) รูปแบบ (Model) หลักการ (Principle) กระบวนการ (Approach) วิธีการ (Method) และ ข้อพึงปฏิบัติ (Rule) เช่น สัดส่วนการเรียนรู้แบบ 70 20 10 หรือ หลักการเรียนรู้แบบ 70 20 10 เป็นต้น ทั้งนี้ ความหมาย และองค์ประกอบหลักของการพัฒนาบุคลากรยังเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพียงแต่จะถูกเรียกแตกต่างกันออกไปตามองค์กร หรือนักวิชาการแต่ละท่าน

กรอบแนวคิดแบบ 70 20 10 Learning Model จะต้องถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรแบบองค์รวม (Learning Architecture) นั่นก็คือการเรียนรู้ของพนักงานต้องออกแบบโดยมองให้ครบทั้งองค์ประกอบของการเรียนรู้ ไม่ใช่แค่เพียงการเข้ารับการฝึกอบรมจากห้องเรียน หรือการเรียนรู้ผ่าน 10% เท่านั้น แต่ต้องผสมผสานการเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานทั้งการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงาน และการเรียนรู้จากผู้อื่น (Workplace Learning) เพื่อพนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการทำงานตามที่องค์กรตั้งไว้

บทบาทของการเรียนรู้ การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรแบบดั้งเดิม	บทบาทการเรียนรู้ การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรแบบ 70:20:10
1. เน้นการออกแบบและกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรม หลักสูตร และเนื้อหาการอบรมแบบเป็นทางการ	1. เน้นการจัดสภาพแวดล้อมให้อี้อ่านวยต่อการเรียนรู้จากสถานที่ทำงานจริง
2. เน้นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นทางการที่มีรูปแบบ / โครงสร้างการเรียนรู้ที่แน่นอน	2. เน้นการสนับสนุนให้เกิดประสบการณ์จากการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานจริง มีการฝึกปฏิบัติจริง
3. เป้าหมายการเรียนรู้ คือ การจัดหลักสูตรให้ได้ตามแผนโปรแกรมที่กำหนด (Course Centric Role)	3. เป้าหมายการเรียนรู้ คือ ผลงานที่พนักงานทำได้จริง (Performance Centric Role)
4. เน้นการฝึกอบรมในห้องเรียน ผสมผสานกับการเรียนรู้แบบ e-learning	4. เน้นช่องทางการเรียนรู้ที่มาจากหลากหลายช่องทางไม่ว่าจะเป็นการอบรมในห้องเรียน, e-learning และการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานจริง (Workplace learning)
5. เน้นรูปแบบ กระบวนการ ขั้นตอน และแนวทางการเรียนรู้ (Learning Focused)	5. เน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลผลิต และผลงาน (Performance and productivity focused)

ตารางที่ 1 แสดงความแตกต่างระหว่างบทบาทของการเรียนรู้ การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรแบบดั้งเดิม และ แบบ 70 20 10

ที่มา : (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2559) การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning

Model.พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2559 หน้า 15

2.4. ความหมาย และเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิด 70:20:10 Learning Model

2.4.1. 70 Learning Model - Learn and Develop through experience

ในส่วนของการเรียนรู้แบบ 70% นับเป็นการเรียนรู้ส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากการเรียนรู้ในส่วนนี้เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานจริง (Learn by job experience) เป็นหลัก ผู้เรียนจะต้องมีการลงมือทำจริง ปฏิบัติในหน้างานจริง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการทำงาน โดยการเรียนรู้ในส่วนนี้จะไม่มีโครงสร้าง หรือวิธีการที่แน่นอน แต่เกิดจากการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง จนนำไปสู่การสร้างสังคมแห่ง

การเรียนรู้ ข้อดีของการเรียนรู้รูปแบบนี้ ก็คือ ผู้เรียนจะเกิดการรับรู้อย่างรวดเร็ว และจดจำวิธีการต่างๆ ได้ดีเนื่องจากการลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเอง

ดังนั้นปัจจัยที่เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมให้องค์กรเกิดการพัฒนางานแบบ 70% Learning Model จึงเกิดจากความร่วมมือของหลายฝ่ายในการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และการส่งต่อความรู้ภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ความร่วมมือจากพนักงาน และความพร้อมของฝ่ายบุคคล ซึ่งผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนต้องมีความพร้อมทั้งในด้านกำลังคน เวลา และความสามารถในการให้คำแนะนำผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับ นอกจากนี้ความพร้อมทางด้านทรัพยากรต่างๆที่กล่าวมาข้างต้น ทักษะคิด และความเข้าใจในกระบวนการ และวิธีการสร้างการเรียนรู้แบบ 70% Learning Model ก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวอย่างวิธีการเรียนรู้แบบ 70% Learning Model ได้แก่ Job Shadowing , Knowledge Sharing session, Self-Reflection Note, Job Rotation, Special Project, Cross-Functional Assignment, Site Visit, Action Research, On the job training และ Apply best practices เป็นต้น

2.4.2. 20 Learning Model - Learn and Develop through others

รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ที่อยู่รอบตัว (Learn and Develop through others) ผ่านการพูดคุย การทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมไปถึงประสบการณ์ในการทำงาน อีกทั้งยังรวมถึงการสอนงาน และการให้ผลสะท้อนกลับเพื่อให้อีกฝ่ายได้นำไปพัฒนาตนเอง และพัฒนากระบวนการทำงานอีกด้วย ในส่วนของ การเรียนรู้แบบ 20 จะเน้นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่ โดยผู้ให้การเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกอยากเรียนรู้ และมีความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

การเรียนรู้แบบดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือไม่ใช่ก็ได้ อีกทั้งยังสามารถเกิดขึ้นได้จากลูกค้า เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่ได้ทำงานและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยต้องมีพื้นฐานการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป นอกจากการเรียนรู้ในส่วนนี้จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานแล้ว ยังสามารถเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้

ของบุคลากรในองค์กร (Knowledge Management)² อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่ดีในองค์กร เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล เนื่องจากพนักงานมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งการได้พูดคุย แลกเปลี่ยน และให้ผลสะท้อนกลับในด้านบวกเพื่อนำไปสู่การต่อยอดในการทำงานต้องอาศัยความเชื่อใจกันระหว่างคู่สนทนาทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งจะช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน และเมื่อพนักงานอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ความขัดแย้งมีน้อย หรือมีแต่เป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนา พนักงานก็จะมีความสุขและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา

เพื่อให้แนวคิดการเรียนรู้ส่วน 20 ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงที่ต้องกำหนดให้การเรียนรู้แบบ 20 Learning Model เป็นนโยบายที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องถือปฏิบัติ ผู้บริหารระดับหน่วยงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับที่ใกล้ชิดกับพนักงานและผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารระดับหน่วยงานต้องมีความเข้าใจ เสียสละเวลาในการเป็นตัวอย่างที่ดีด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ การให้คำแนะนำ ตลอดจนการสอนงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจกระบวนการทำงาน และวิธีการในการพัฒนาตามแนวทาง 20 Learning Model นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องให้ความร่วมมือ และนำข้อคิดที่ได้จากการได้รับคำแนะนำหรือการสอนงานไปปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนช่วยส่งต่อองค์ความรู้ให้กับผู้อื่นเพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงในองค์กร และส่วนสุดท้ายพนักงานทรัพยากรบุคคลก็ต้องมีความเข้าใจ และสามารถช่วยให้คำแนะนำทั้งกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในด้านการให้ความรู้ และเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการพัฒนาส่วน 20 Learning Model รวมไปถึงการเป็นผู้จัดบริบทและบรรยากาศภายในองค์กรให้สามารถสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จขึ้นจริงในองค์กร

ตัวอย่างเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 20 Learning Model ได้แก่ Coaching, Mentoring, Teaching, Counselling, Informal feedback, 360 Degree feedback, Team networking เป็นต้น

² Knowledge Management หรือ KM หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน** (Tacit Knowledge) และ**ความรู้ที่ชัดแจ้ง** (Explicit Knowledge)

2.4.3. 10 Learning Model – Formal Learning

ส่วนสุดท้ายได้แก่ การพัฒนาในส่วน 10 จากการเรียนรู้แบบเป็นทางการซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคยกันดีในทุกองค์กร นั่นก็คือการจัดอบรม หรือในปัจจุบันที่มีการอบรมผ่านระบบออนไลน์ ในหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานในส่วนนี้เป็นอย่างมาก การเรียนรู้ในส่วนนี้จะอาศัยรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการประกอบด้วย การจัดอบรมภายในองค์กร (In-House Training) การอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) การเรียนออนไลน์ในระบบที่องค์กรจัดสรรให้ ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ที่ได้มีการกำหนดเนื้อหา ระยะเวลาไว้อย่างชัดเจน

โดยส่วนมากพบว่าองค์กรส่วนใหญ่มักจะจัดอบรมในลักษณะนี้มากกว่าการเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ซึ่งการเรียนรู้ในส่วนนี้ผู้เรียนจะได้รับความรู้ในเชิงทฤษฎีหรือหลักการเท่านั้น ซึ่งการพัฒนาในส่วน 10 ก็เป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรควรมีไว้ เนื่องจากความรู้บางอย่างต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาช่วยให้ความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงผู้บริหารสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กร ซึ่งการที่ความรู้เหล่านั้นจะถูกนำไปใช้จริงนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง 70 และ 20 มาประกอบด้วย เช่น การจัดอบรมแบบผสมผสาน (Mixed Learning) รวมไปถึงการจัดบรรยายภาค และการส่งเสริมให้พนักงานที่เข้าเรียนได้นำความรู้ไปใช้จริงในงาน ผ่านการมอบหมายงาน หรือการเข้าร่วมโครงการงานต่างๆ เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนาแบบ 10 Learning Model ได้แก่ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training), การฝึกอบรมภายนอกองค์กร (Public Training), การเข้าร่วมการสัมมนา (Seminar), การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และ การอ่านหนังสือ บทความ หรืองานวิจัย เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของเครื่องมือการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model สรุปได้ว่า แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดการพัฒนาที่มีมาอย่างยาวนาน และได้รับการยอมรับ รวมไปถึงได้รับการนำไปประยุกต์ใช้จริงในหลายองค์กรระดับโลก แต่ในประเทศไทยอาจยังไม่ค่อยมีองค์กรหรือหน่วยงานใดนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง โดยแนวคิดของการพัฒนาดังกล่าวให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานให้ครบทั้งกระบวนการเรียนรู้ กล่าวคือการเรียนรู้ต้องได้รับการผสมผสานในสัดส่วนที่เหมาะสม ทั้งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานจริง ซึ่งหากองค์กรส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับพนักงานแค่เพียงในส่วน 10 Learning Model หรือการจัดอบรมให้พนักงาน รวมไปถึงการส่งพนักงานไปอบรมภายนอกจะไม่สามารถพัฒนาพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นได้อย่างจริงจัง โดยแนวคิดดังกล่าวเชื่อว่าสัดส่วนที่เหมาะสมในการพัฒนาพนักงานแบ่งได้เป็น 70 20 และ 10 ซึ่งการที่พนักงานได้ลงมือทำจริง หรือการพัฒนาผ่านส่วน 70 Learning Model จะเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง

นอกจากนั้นแล้วการนำแนวคิดดังกล่าวไปปฏิบัติต้องได้รับการยอมรับ และสนับสนุนจากหลายฝ่าย เนื่องจากเป็นแนวทางการพัฒนาที่ต้องอาศัยผู้เกี่ยวข้องหลายส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงาน และพนักงานส่วนทรัพยากรบุคคล ที่จะช่วยกันผลักดัน และส่งเสริมให้กระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้อง แน่แน่นอนว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจไม่คุ้นชิน และไม่เข้าใจบทบาทของตัวเองในการขับเคลื่อนการพัฒนาดังกล่าว เนื่องจากเดิมการพัฒนาจะเป็นเรื่องของส่วนทรัพยากรบุคคล และตัวพนักงานเองในการจัดสรรหลักสูตรให้ได้รับการอบรม แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การส่งเสริมให้พนักงานเข้าถึงองค์ความรู้ได้จากรอบตัวในทุกๆ วันย่อมเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานและองค์กรมากกว่า การรอรับการพัฒนาในรูปแบบทางการเพียงอย่างเดียว

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปคือการพัฒนาบุคลากรตามโมเดล 70:20:10 เป็นสัดส่วนการแบ่งเวลาทรัพยากรและงบประมาณที่ควรใช้ในกระบวนการพัฒนาที่ได้รับการยอมรับในสายงานการพัฒนาบุคคลทั้งในประเทศและระดับสากล ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.5. ตัวอย่างองค์กรที่นำแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ

การพัฒนาบุคลากรตามแนวคิด 70:20:10 Learning Model ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศและในระดับสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคคล บริษัท ริเวอร์ออคิต ซึ่งเป็นบริษัทวิจัย การตลาดและผู้บริโภคที่ได้นำรูปแบบการพัฒนาคอนตามแนวคิด 70:20:10 Learning Model ไปใช้ออกแบบแนวทางการพัฒนาให้แก่ลูกค้าหลายๆ องค์กร และได้ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีกับผลการปฏิบัติพบว่าได้รับผลตอบรับที่ดี โดยโครงการที่ทำให้แก่ลูกค้าแนวคิด 70:20:10 Learning Model ได้รับรางวัลชนะเลิศ Excellence in Practice Award จาก American Society for Training and Development (ASTD) ซึ่งเป็นสถาบันส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรในระดับโลก (อภิวุฒิ, 2557) รวมถึงองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย ได้แก่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการนำรูปแบบการเรียนรู้ด้วยสูตร 70:20:10 มาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรเช่นกัน จากการสัมภาษณ์บุคลากรภายในบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี ในประเด็นด้านการนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติภายในองค์กร พบว่า แนวคิดการพัฒนาพนักงานตามรูปแบบดังกล่าวได้เริ่มเข้ามาในเอสซีจีในช่วงปี พ.ศ.2559 โดยถูกนำมาเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาพนักงาน

เนื่องจากที่เอสซีจีเอง มีการจัดอบรมและพัฒนาพนักงานจำนวนมากในแต่ละปีผ่านรูปแบบการจัดอบรม (In-house training) แต่ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงานจำนวนมาก แต่ในขณะเดียวกันกลับพบว่าองค์ความรู้ที่พนักงานได้รับจากห้องเรียนไม่ได้ถูกนำไปใช้ หรือนำไปต่อยอดพนักงานส่วนใหญ่มารเรียนเพราะได้รับการคัดเลือกโดยหัวหน้างาน เนื้อหาในบางหลักสูตรไม่ได้ตอบโจทย์กับงานที่พนักงานปฏิบัติ ทำให้หลายครั้งพบว่า พนักงานมาเข้าอบรม แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเนื้อหาในห้องเรียน อีกทั้งในการเดินทางเข้ามาอบรมเป็นระยะเวลาอันยาวนานในแต่ละหลักสูตร ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานในบางตำแหน่งงาน หลายครั้งจึงพบว่าระหว่างอบรมพนักงานบางส่วนมีการทำงานไปและเรียนไป จึงทำให้ไม่ได้รับความรู้จากห้องเรียนเท่าที่ควร ประกอบกับการจัดอบรมหลายหลักสูตรของเอสซีจี เป็นหลักสูตรที่ใช้ระยะเวลาในการเรียนจำนวนหลายวัน บางหลักสูตรอาจต้องใช้เวลาในการเข้าเรียนเป็นเดือน ทำให้ผู้บริหาร หัวหน้างานเองก็ไม่ได้เห็นความสำคัญในการส่งพนักงานมาอบรม เพราะมองว่าเป็นการเสียเวลาในการทำงาน

การเข้ามาของแนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบ 70 20 10 Learning Model จึงเป็นเครื่องมือที่องค์กรมองว่าตอบโจทย์ต่อการพัฒนาพนักงานให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาศักยภาพพนักงานได้อย่างตรงจุด โดยเฉพาะการพัฒนาในส่วนของ 70 และ 20 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานโดยตรง โดยในระยะแรก บริษัทฯ ได้มีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารให้พนักงานรับทราบเกี่ยวกับข้อมูล และเครื่องมือต่างๆ ของ 70 20 10 Learning Model ผ่านการสื่อสารภายในทั้งในรูปแบบภาพ และวิดีโอ เพื่อให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย มีความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาผ่านเครื่องมือ 70 20 10 Learning Model นอกจากการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรแล้ว ยังมีการปรับรูปแบบการเข้าอบรมให้มีความครอบคลุมทั้ง 3 ส่วน เพื่อให้พนักงานได้นำความรู้จากห้องเรียนไปต่อยอดและใช้จริงในการปฏิบัติงาน โดยแนวคิดการพัฒนาพนักงานดังกล่าวก็ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบันภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารเองก็มีความมุ่งหวังว่า 70 20 10 Learning Model จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ที่พนักงานในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับพนักงาน หัวหน้างาน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง มีความเข้าใจ และนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และการพัฒนาตนเอง

2.6. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

เพื่อทำความเข้าใจความหมาย และกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

Pressman & Wildavsky (1973) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่สัมพันธ์กันระหว่างเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้ก่อนหน้านี้แล้ว กับการกระทำ หรือ กระบวนการที่มุ่งให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ความสามารถในการจัดการ และการประสานสิ่งที่จะทำให้เกิดผลในลักษณะความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

(ศุภชัย ยาวะประภาช 2544) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง และขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นต่อนั้นจะมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายคือ การดำเนินการในแต่ละกิจกรรมให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2550) ได้อธิบายความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง ความพยายาม และความสามารถในการรวบรวมทรัพยากรทางการบริหาร และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายบางอย่างขององค์กร

กล้า ทองขาว (2551) อธิบายถึงความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง การแสวงหาความรู้ ความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเป็นบทเรียนในการพัฒนาแนวทาง และการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถขององค์กร และกลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรม รวมถึงความสามารถในการหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย

ชรัส ปุณณัสสะ (2553) การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากร และปัจจัยทางการบริหารขององค์กรไปดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนด

โดยสรุปแล้ว การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงหมายถึง การดำเนินการของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จของนโยบายตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

จากสถานการณ์ที่พบในปัจจุบันของการนำนโยบายเรื่องการ พัฒนาบุคลากรตามแนวทาง 70 20 10 มาใช้ที่ยังคงไม่ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ใน

การศึกษา และพัฒนาการดำเนินนโยบายให้ประสบความสำเร็จต่อไป โดยหลังจากการศึกษา รวบรวม ข้อมูลจึงได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

Van Meter, Donald S. & Van Horn, Carl E. (1997, pp. 445-488) กล่าวถึงตัวแบบ ของการนำนโยบายไปปฏิบัติในหนังสือ “The Policy Implementation Process A Conceptual Framework” ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดย Van Meter และ Van Horn ได้สรุปว่าปัจจัยที่เชื่อมโยงระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติ กับผลสำเร็จในการนำนโยบายไป ปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกัน 6 ตัวแปรหลัก ดังนี้

1. วัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย (Policy standard and objective) เป็นปัจจัย หนึ่งซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จ และประสิทธิผลในการดำเนินนโยบาย เนื่องจาก หากนโยบายมี วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็จะช่วยให้การวัดผลนโยบายมีความชัดเจนขึ้น ในขณะที่หากนโยบายมีความ คลุมเครือไม่ชัดเจน การวัดผลสำเร็จของนโยบายก็จะกระทำได้ยาก และหากผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ และยอมรับในวัตถุประสงค์ของนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะเป็นไปอย่างราบรื่น

2. ทรัพยากรของนโยบาย (Policy resources) ทรัพยากรของนโยบายมีความหมายรวมถึง งบประมาณ เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการดำเนินนโยบาย ซึ่งเป็นตัวเร่งให้การทำงาน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากมีทรัพยากรดังกล่าวในปริมาณที่มากพอก็จะส่งผลให้นโยบาย สามารถประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ง่ายยิ่งขึ้น เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทรัพยากร นโยบายที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้ให้นโยบายบรรลุผล แต่การนำนโยบายไป ปฏิบัติมีความต้องการทรัพยากรเสริมอื่นๆ อีกมาก และนอกจากนี้ Edwards, George C. and Sharkansky, Ira ยังกล่าวว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลดีนั้นจะต้องมีทรัพยากรสนับสนุน อัน ได้แก่ จำนวนบุคลากร ข้อมูลที่ทันสมัย การมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานการจัดสรร งบประมาณ การให้คำแนะนำและความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง (Edwards and Sharkansky 1978 : 303)

3. การสื่อสารระหว่างองค์กรและการบังคับใช้ (Inter-Organizational Communication and Enforcement Activities) การสื่อสาร คือ การสื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของ นโยบาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเชื่อมโยง และสร้างความเข้าใจในความหมายและวัตถุประสงค์ของ นโยบายให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับบน และระดับล่างในองค์กรมีความเข้าใจที่ตรงกัน การสื่อสารภายใน องค์กรและระหว่างองค์กรมิใช่เรื่องง่ายหากผู้กำหนดนโยบาย ไม่สามารถเรียบเรียงแนวปฏิบัติที่ ต้องการให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ให้ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพราะหากข้อกำหนดหรือแนวปฏิบัติไม่

ชัดเจนอาจทำให้มีการแปลงสารเกิดขึ้นได้ง่าย หรือพร้อมที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติได้ตลอดเวลา ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จ ควรมีกลไกและกระบวนการเพื่อทำความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับมาตรฐานงานและวัตถุประสงค์ของนโยบายระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติ

4. ลักษณะของหน่วยงานที่นำไปปฏิบัติ (Characteristics of the Implementing Agencies) ลักษณะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์การ และลักษณะอย่างไม่เป็นทางการของบุคลากรในองค์การ นอกจากนี้ทั้ง Van Meter และ Van Horn ยังได้เสนอลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ปริมาณและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน ระดับของการควบคุมที่เป็นลำดับขั้นในการตัดสินใจ และการดำเนินการทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงาน เช่น แรงสนับสนุนจากผู้บริหารหรือนักการเมือง ความสามารถในการยื่นหยัดของหน่วยงาน ระดับของการสื่อสารแบบเปิด เช่นการมีเครือข่ายการสื่อสารที่เป็นอิสระ การเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการของผู้กำหนดนโยบายและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นต้น

5. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (Economic, Social, and Political Conditions) นับเป็นปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผล และความสำเร็จในการดำเนินนโยบาย ตัวอย่างการศึกษาปัจจัยแวดล้อมเหล่านี้เช่น การศึกษาว่าความเห็นสาธารณะต่อนโยบายเป็นอย่างไร ชนชั้นนำพอใจหรือไม่พอใจนโยบายที่นำไปปฏิบัติ กลุ่มหลากหลายในสังคมรวมทั้งกลุ่มผลประโยชน์ภาคเอกชนคัดค้านหรือสนับสนุนการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นอย่างไร เป็นต้น (วรเดช จันทรศร 2540)

6. ทักษะของผู้ปฏิบัติ (the disposition of implementers) องค์ประกอบ 5 ประการ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะถูกกลั่นกรองโดยความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติและจะมีการตอบสนองตามระดับซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถ และความตั้งใจจริงของผู้ปฏิบัติ ใน 3 ประเด็นประกอบด้วย

6.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย

6.2 ทักษะต่อนโยบาย

6.3 ความเข้มข้นของทัศนคติ

นอกจากนี้ Edwards and Sharkansky ยังกล่าวว่า ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติไม่เพียงแต่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายที่ต้องปฏิบัติเท่านั้นแต่จะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุด้วย โดยปกติผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมักจะถูกครอบงำด้วยความคิดที่ว่าตัวนโยบาย

จะมีผลกับหน่วยงานและจะให้ผลประโยชน์ส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ผู้ปฏิบัติจะไม่ต่อต้านหากเขามีส่วนร่วมหรือรับรู้นโยบายตั้งแต่แรก (Edwards and Sharkansky 1978 : 303 - 304)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้เลือกตัวแบบของการนำนโยบายไปปฏิบัติในหนังสือ “The Policy Implementation Process A Conceptual Framework” ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดย Van Meter และ Van Horn มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 6 ปัจจัยสำคัญได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย (Policy standard and objective), ทรัพยากรของนโยบาย (Policy resources), การสื่อสารระหว่างองค์การและการบังคับใช้ (Inter-Organizational Communication and Enforcement Activities), ลักษณะของหน่วยงานที่นำไปปฏิบัติ (Characteristics of the Implementing Agencies), เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (Economic, Social, and Political Conditions) และ ทศนคติของผู้ปฏิบัติ (the disposition of implementers) จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นที่ 2.6 การนำนโยบายไปปฏิบัติทำให้ผู้ศึกษาได้เห็นถึงขั้นตอน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการดำเนินนโยบายใดๆ ก็ตามให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกรอบแนวคิดในงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยพบว่าปัญหาขององค์การในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งการทบทวนวรรณกรรมให้ประเด็นนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้กลับไปวิเคราะห์ที่ละส่วน ที่ละขั้นตอนในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อหาข้อจำกัด และแนวทางในการปรับปรุงการนำนโยบายการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(อัชฎาฐ พรชัย 2549) ศึกษาเรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ โดยจากการศึกษาพบว่า การนำนโยบายโครงการธนาคารประชาชนไปปฏิบัติมีวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบายที่ชัดเจน แต่ยังคงขาดด้านการประชาสัมพันธ์ และการอบรมเพื่อการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างทั่วถึงและเพียงพอ อีกทั้งในส่วนของแผนการนโยบายไปปฏิบัติ ยังพบปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร ที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อปริมาณที่เป็นอยู่จริงทำให้เกิดปัญหาไม่สามารถให้บริการหรือสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานภายในได้ทันท่วงที อีกทั้งยังพบปัญหาในด้านการบริหารงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการในการขยายสินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน ในภาพรวมทั้งระบบจึงพบว่าโครงการธนาคารประชาชนมีปัญหาในด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในเรื่องของมาตรฐานและวัตถุประสงค์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และปัญหาเกี่ยวกับ

ดารประชาชนใช้เงินที่ได้จากการกัณฐิตวัตุประสงคฺ คือ นำไปใช้หนี้ ไม่ได้นำเงินมาลงทุนตาม วัตุประสงคฺของโครงการ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยการ กำหนดวัตุประสงคฺให้ชัดเจน และการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตุประสงคฺ ตลอดจน การพิจารณาด้านการจัดสรรงบประมาณและจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อความ ต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการมอบหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้มีผู้ทำหน้าที่หลักใน การขับเคลื่อนนโยบายอย่างแท้จริง และเมื่อมีทรัพยากรในด้านกำลังคนที่เพียงพอทั้งในด้านปริมาณ และความรู้เกี่ยวกับนโยบายก็จะสามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และให้บริการประชาชนได้อย่าง ทั่วถึง ตลอดจนการสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับวัตุประสงคฺของนโยบายในด้านการกัณฐิตวัตุประสงคฺ เพื่อ นำไปใช้ได้อย่างถูกวัตุประสงคฺ ก็จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากนโยบายอย่างแท้จริง

(พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ 2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ เป็นงานวิจัยที่มีวัตุประสงคฺใน การศึกษาเพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โดยศึกษาผ่านปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยเรื่องรูปแบบการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในส่วนของเครื่องมือด้านการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลจะประกอบไปด้วย 1.การฝึกอบรมในขณะทำงาน 2.การสอนงาน 3.การเรียนรู้ ด้วยตนเอง 4.การดูงานนอกสถานที่ 5. การเข้าร่วมประชุมสัมมนา 6.การมอบหมายงาน 7.การศึกษา ต่อ และ 8.การหมุนเวียนงาน จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ในภาพรวม มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า มากที่สุดคือ ด้านการสอนงาน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมากที่สุด ด้าน การฝึกอบรมในขณะทำงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ด้านการศึกษาต่อ การดูงานนอกสถานที่ การ เรียนรู้ด้วยตนเอง และการมอบหมายงานมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก และด้านการหมุนเวียนงาน มี อิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากงานวิจัยมีข้อสรุปที่ว่าปัจจัยด้านการสอนงาน และการเรียนรู้เป็น ทีมตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนการส่งเสริม วัฒนธรรมองค์กรให้มีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้และ แลกเปลี่ยนความรู้ด้านต่างๆ ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน และก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ ระหว่างกันซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้

ใหม่ ๆ ตลอดเวลาเพื่อสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. วัตถุประสงค์ และมาตรฐานนโยบาย
2. ทรัพยากรนโยบาย
3. การสื่อสารระหว่างองค์กร และกิจกรรมเสริมแรง
4. ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
5. เจ็อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
6. ทักษะของผู้ปฏิบัติ



“ การนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา
70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ
กรณีศึกษา บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ”

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ กรณีศึกษา บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัดซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยในขั้นต้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านวิธีวิจัยทางเอกสาร (Documentary Research) และจากนั้นจึงใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบงานวิจัยให้มีความครอบคลุม และครบถ้วนมากยิ่งขึ้น โดยรายละเอียดสำคัญของระเบียบวิธีวิจัยมีดังต่อไปนี้

3.1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนในทุกมิติจากทุกกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการนโยบายไปปฏิบัติ ผู้ศึกษาจึงแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 3.1.1.ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการส่วน (Management Level)
- 3.1.2.ผู้บริหารระดับกลาง แบ่งออกเป็น ผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ และผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาขา
- 3.1.3.พนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น พนักงานที่ปฏิบัติงานสำนักงานใหญ่ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาขา
- 3.1.4.พนักงานส่วนทรัพยากรบุคคล

3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1. ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์

การศึกษานี้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ข้อคำถามเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ ในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ภายในระยะเวลาระหว่างปี พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2563 ซึ่งข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้กรอบแนวคิดของ “The Policy Implementation Process A Conceptual Framework” โดย Van Meter และ Van Horn มา

กำหนดเป็นข้อคำถามที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามตามปัจจัยที่
ต้องการศึกษา 6 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย

ประเด็นที่ 2 ด้านทรัพยากรนโยบาย

ประเด็นที่ 3 ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กร

ประเด็นที่ 4 ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

ประเด็นที่ 5 ด้านเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ประเด็นที่ 6 ด้านทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

ในแต่ละประเด็นกำหนดประเด็นคำถาม ดังนี้

ปัจจัย	คำถาม
1. ด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> ■ ท่านทราบถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ หรือไม่ว่าในปัจจุบันมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร ■ หากท่านทราบ บริษัทฯ ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ที่ชัดเจนหรือไม่ ■ บริษัทฯ ได้ชี้แจงให้ท่านทราบถึงบทบาท และหน้าที่ รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model หรือไม่ ■ บริษัทฯ ได้มีการปรับแนวทางการพัฒนาพนักงานให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาแบบ 70 20 10 หรือไม่ อย่างไร
2. ด้านทรัพยากรนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> ■ ในปัจจุบันท่านได้รับการพัฒนาจากบริษัทฯ เพียงพอหรือไม่ หากเพียงพอ หรือไม่เพียงพอเกิดจากสาเหตุใด ■ การพัฒนาที่ท่านได้รับในปัจจุบันเป็นแบบใด

ปัจจัย	คำถาม
	<ul style="list-style-type: none"> ■ บริษัทฯ มีการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาแบบ 70 20 10 Learning Model ■ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินนโยบาย เช่น หัวหน้างาน พนักงาน ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานส่วนทรัพยากรบุคคลมีความรู้เพียงพอต่อการดำเนินนโยบายหรือไม่ ■ ความพร้อมด้านเวลา สภาพแวดล้อม รวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ
3. ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ■ บริษัทฯ มีการสื่อสารนโยบายให้พนักงานทุกระดับรับทราบ ■ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินนโยบายรับทราบหน้าที่ของตนเองในการขับเคลื่อนนโยบาย ■ บริษัทฯ มีการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ 70 20 10 Learning Model ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ
4. ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> ■ หน่วยงานมีโครงสร้าง / กระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ชัดเจน ■ ลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน หรือลักษณะงานส่งผลกระทบต่อการทำงาน ■ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
5. ด้านเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	<ul style="list-style-type: none"> ■ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ■ การพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง /

ปัจจัย	คำถาม
	ผู้ได้บังคับบัญชา
6. ด้านทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> ■ ทัศนคติของท่านต่อการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ■ สิ่งที่ต้องทำต่อไป และขอแนะนำเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาพนักงาน

ตารางที่ 2 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแยกประเด็นการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

3.3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เมื่อผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม และได้กรอบแนวคิดของงานวิจัยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการร่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) โดยพิจารณาจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากกรอบแนวคิดของงานวิจัย รวมไปถึงวัตถุประสงค์ และคำถามในงานวิจัย จากนั้นจึงนำข้อคำถามไปปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย จากนั้นจึงทำการปรับปรุงข้อคำถามให้ชัดเจน ครบคลุม และตรงประเด็นการศึกษาตามที่ได้รับคำแนะนำ ก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

3.4.1. การเก็บข้อมูลจากเอกสาร

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเก็บรวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2563 รวมไปถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ข้อมูลจากการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model , ข้อมูลงบประมาณการพัฒนาพนักงาน , เอกสารจากการจัดอบรมภายใน และการประชุมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำและขับเคลื่อนนโยบาย รวมไปถึงการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน และการขับเคลื่อนนโยบายที่เกี่ยวข้องจากอินเทอร์เน็ต รวมไปถึงหนังสือ และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาสรุปและใช้เป็นทฤษฎีอ้างอิง การกำหนดกรอบแนวคิด การวิเคราะห์ และการสรุปผลการวิจัย

3.4.2. การเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่มหลักที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ จำนวน 15 คน

3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาเนื้อหาที่ได้ทั้งหมด และสรุปเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลในบทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจะเล่าถึงข้อค้นพบจากการศึกษาค้นคว้าในงานทั้งจากการศึกษาผ่านเอกสาร และการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นด้านการนำนโยบายการพัฒนาบุคคลตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติในองค์กร ซึ่งในที่นี้คือ บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ซึ่งข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติในระยะเวลาระหว่าง ปี พ.ศ.2560 จนถึง ปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2563 ซึ่งเนื้อหาของบทที่ 4 จะประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของ บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ โครงสร้างภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นการฉายภาพให้ผู้อ่านทราบถึงลักษณะขององค์กร เนื่องจากหน่วยวิเคราะห์มีลักษณะเป็นองค์กรเอกชน ซึ่งมีรูปแบบการดำเนินงาน และวัฒนธรรมที่แตกต่างจากองค์กรในภาครัฐ หรือแม้แต่ในองค์กรเอกชนอื่นๆ โดยเฉพาะในด้านวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ที่มีความเป็นวัฒนธรรมแบบเปิดรับฟัง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานอยู่ในระดับดี เนื่องจากมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความเป็นพี่น้อง พนักงานสามารถพูดคุย และเข้าถึงผู้บริหารได้ ในมุมมองผู้บริหารเองก็ค่อนข้างรับฟัง และเข้าถึงพนักงาน อีกทั้งพนักงานทุกระดับในองค์กรยังได้รับการสนับสนุน และปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง จึงทำให้มีทัศนคติในทางที่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นขององค์กร และเป็นข้อได้เปรียบในการนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 เนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ของบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ในปัจจุบัน โดยเป็นการเล่าถึงกระบวนการดำเนินงานในด้านการสื่อสารนโยบายและการสร้างความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กร รับทราบ รวมไปถึงการอธิบายภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้ง 3 ส่วน ซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนาพนักงานในส่วน 10 Formal Learning , 20 Learning from other และ 70 Learning from experience ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model โดยเนื้อหาภายในจะเป็นการอธิบายถึงกระบวนการพัฒนาเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับแนวคิด ตลอดจนการสร้างการเชื่อมโยงระหว่างทั้ง 3 ส่วนใน

การพัฒนาบุคลากรจนออกมาเป็นภาพใหญ่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด โดยจากการศึกษาข้อมูลพบว่า ในปัจจุบันองค์กรมีการนำนโยบาย 70 20 10 Learning Model มาปรับใช้ในการพัฒนาพนักงาน โดยสามารถแบ่งกิจกรรมการดำเนินนโยบายได้ดังนี้

1) การสื่อสารนโยบาย และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ 70 20 10 Learning Model

โดยมุ่งเน้นการสื่อสารนโยบายจากส่วนกลาง หรือส่วนทรัพยากรบุคคลไปสู่ผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดการนำไปสื่อสารต่อในหน่วยงานย่อยภายในองค์กร โดยมีทั้งสื่อสารผ่านการประชุมสำคัญของผู้บริหาร และส่วนบุคคล รวมไปถึงการสื่อสารผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ในลักษณะการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model และเครื่องมือต่างๆ รวมไปถึงวิธีการนำไปประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมในลักษณะการสร้าง ความเข้าใจและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ผ่านการจัดกิจกรรม SKL Learning Journey เพื่อให้พนักงานได้คุ้นเคยกับเครื่องมือต่างๆในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

2) การพัฒนาพนักงานส่วน 10 Formal Learning ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา พนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model

ดำเนินการในลักษณะการปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมแบบทางการ (Formal Learning) ที่ เน้นการเรียนรู้ในห้องเรียน ให้เป็นลักษณะของการผสมผสานการพัฒนาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน โดย ลักษณะคอร์สอบรมบางหลักสูตร เช่น Data Analytics , Coaching และภาษาอังกฤษซึ่งเป็น หลักสูตร Core Development จะเป็นลักษณะการเรียนรู้ที่ใช้ระยะเวลายาวขึ้น คือ มีการเรียนรู้ในห้องเรียน การให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติจริง และการได้รับคำแนะนำระหว่างทดลองนำเครื่องมือ หรือความรู้ที่ได้รับไปใช้ ซึ่งจากการปรับเปลี่ยนดังกล่าวแม้ว่าพนักงานจะรู้สึกว่าการอบรมสร้างงาน เพิ่มขึ้นให้กับตนเอง แต่สุดท้ายแล้วพนักงานจะได้รับชิ้นงานจริงจากการเข้าร่วมอบรม และสามารถ นำไปต่อยอดในการทำงานได้

3) การพัฒนาพนักงานส่วน 20 Learning from other ให้สอดคล้องกับแนวทางการ พัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model

ในส่วนนี้จะเน้นการสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยเปิด โอกาสให้พนักงานที่มีความถนัดเฉพาะในด้านต่างๆ หรือพนักงานที่เข้ารับการอบรมในคอร์สที่บริษัท จัดให้ หรือ คอร์สอบรมภายนอก ที่เป็นเนื้อหาที่พนักงานในองค์กรสนใจ หรือมีความจำเป็นต้อง

นำไปใช้ในการทำงาน เช่น Presentation Skill มาจัด Sharing Session ในบรรยากาศสบายๆ เน้นการลงมือปฏิบัติจริง โดยมีส่วนทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ประสานให้เกิดการจัดกิจกรรม เช่น Knowledge no limit , iCreate และ iProud อีกทั้งยังมีบางหน่วยย่อยในองค์กรที่นำรูปแบบการจัดแลกเปลี่ยนดังกล่าวไปจัดกิจกรรมในฝ่ายของตน เช่น การจัดกิจกรรม Thep Talk ที่เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี มาเล่าประสบการณ์และวิธีการทำงานของตนเองเพื่อให้พนักงานท่านอื่นเกิดแรงบันดาลใจ และได้รับเคล็ดลับในการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

4) การพัฒนาพนักงานส่วน 70 Learning from experience ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model

ในส่วนการพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง จะเน้นการใช้เครื่องมือ 10 และ 20 ที่พนักงานมีอยู่มาส่งเสริมให้เกิดการลงมือปฏิบัติจริง โดยในส่วน 70 มักจะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาในรูปแบบอื่นที่กล่าวมาข้างต้น นอกจากนี้ยังมีในส่วนของการส่งเสริมให้หัวหน้างานมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองใช้ความรู้ใหม่ๆในการทำงาน เช่น การเสนอไอเดียเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านการเข้าร่วมโครงการ iCreate , การได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมโครงการพิเศษต่างๆ ภายในองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำเครื่องมือใหม่ในการพัฒนาเข้ามาใช้มากขึ้น เช่น การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานพิเศษ การขยายขอบเขตงาน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการใช้ทักษะความรู้ ในการลงมือทำงานจริงได้มากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 3 เป็นการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน และการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซึ่งจำกัด โดยเป็นการศึกษาข้อมูลระหว่างปี พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2563 ผ่านกระบวนการศึกษาจากเอกสาร ประกาศ คำสั่ง หรือสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนการสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผ่านการนำเสนอโดยเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดของงานวิจัย ในด้านกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการเล่ารายละเอียดการนำนโยบายไปปฏิบัติแยกตาม 6 ปัจจัยหลักของกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษางานวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย
2. ปัจจัยด้านทรัพยากรนโยบาย
3. ปัจจัยด้านการสื่อสารระหว่างองค์กร
4. ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

5. ปัจจัยด้านเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
6. ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

ซึ่งรายละเอียดของแต่ละส่วนในการนำเสนอข้อมูลในบทที่ 4 มีดังนี้

4.1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด

4.1.1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด เป็นบริษัทในเครือของบริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2549 ด้วยการร่วมทุนระหว่างบริษัท สยามคูโบต้า คอร์ปอเรชั่น จำกัด และ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี เพื่อดำเนินธุรกิจการให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อเครื่องจักรกลการเกษตร และเครื่องจักรกลก่อสร้างภายใต้แบรนด์คูโบต้า (KUBOTA) ปัจจุบัน บริษัทสยามคูโบต้า ลีสซิ่ง ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 8,000 ล้านบาท และมีพนักงานกว่า 450 คน และเจ้าหน้าที่สินเชื่อ รวมทั้งเจ้าหน้าที่สาขาที่พร้อมให้บริการนวัตกรรมบริการผลิตภัณฑ์ทางการเงิน แก่เกษตรกร บุคคลทั่วไป และนิติบุคคล ที่ครอบคลุมเกือบทุกพื้นที่ในประเทศไทย

ด้วยปณิธานที่มุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของเกษตรกรไทยบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัดจึงเสนอบริการเช่าซื้อเครื่องจักรกลการเกษตรที่ทันสมัยของสยามคูโบต้า หลากหลายประเภทได้แก่ แทรกเตอร์ รถเกี่ยวนา รถดำนา และรถขุดขนาดเล็ก ตลอดจนอุปกรณ์ต่อพ่วงและอุปกรณ์เสริมต่างๆ ด้วยเงื่อนไขในการเช่าซื้อที่เหมาะสมกับรายได้โดยมีรูปแบบการผ่อนชำระหลายรูปแบบ เช่น รายเดือน รายปีละ 2 ครั้งรายปี และรายปีล่วงหน้า พร้อมทั้งจัดค่างวดให้ตรงกับช่วงที่มีรายได้ของลูกค้าโดยปัจจุบันมีเกษตรกรไว้วางใจเข้ารับบริการสินเชื่อกับ สยามคูโบต้าลีสซิ่ง มากกว่า 280,000 รายและยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

สืบเนื่องจากที่มาในการก่อตั้ง และ ความตั้งใจขององค์กรที่ได้กล่าวไปข้างต้น จึงนำมาสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรที่กล่าวว่า บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด จะดำเนินธุรกิจเพื่อ “ เป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อสนับสนุนการขายของสยามคูโบต้าในกลุ่มประเทศอาเซียน ด้วยนวัตกรรมบริการภายใต้หลักธรรมาภิบาลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนอย่างยั่งยืน ”

(To be the financing leader for agricultural machinery to support SKC's sales through service excellence and smart technology under good governance to sustainably

elevate livelihood of agricultural community) และจากวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้นำมาสู่การเขียนพันธกิจหลัก 3 ประการของบริษัท เพื่อดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ อันประกอบไปด้วย

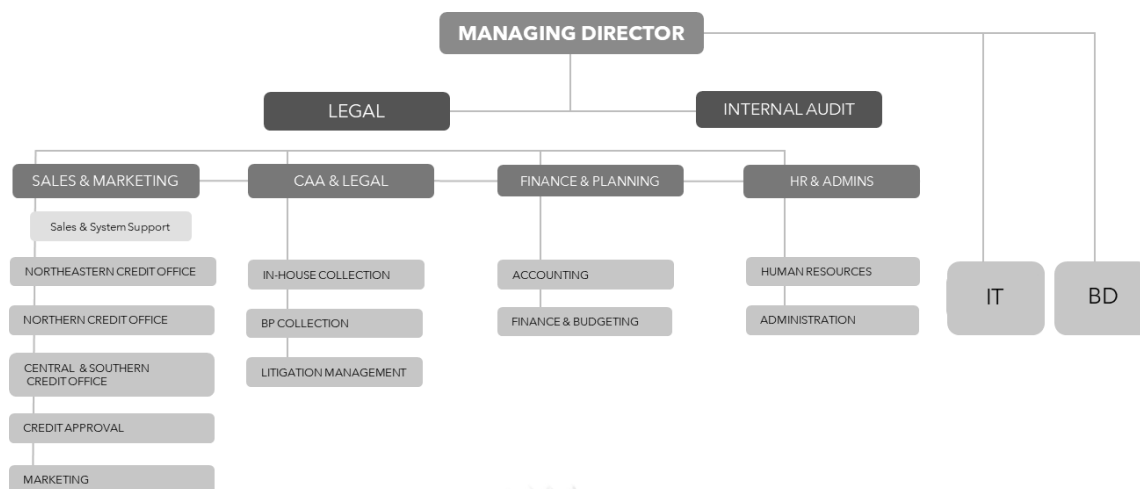
1. สนับสนุนการขายของบริษัท สยามคูโบต้า คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผ่านการให้บริการด้านสินเชื่อเครื่องจักรกลการเกษตร และเครื่องจักรกลก่อสร้าง
2. ช่วยเหลือลูกค้า (เกษตรกร) ให้สามารถเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์เครื่องจักรกลการเกษตร โดยการให้บริการด้านสินเชื่อที่เป็นธรรม และหลากหลายรูปแบบเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรไทย
3. ก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านสินเชื่อเครื่องจักรกลการเกษตรในภูมิภาคอาเซียน

4.1.2. โครงสร้างองค์กร

ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 447 คน (ข้อมูลจำนวนพนักงาน ณ วันที่ 16 ตุลาคม 2563) โดยแบ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานใน 2 พื้นที่หลัก ได้แก่ พนักงานกลุ่มปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ ปทุมธานี จำนวน 232 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านสนับสนุนธุรกิจ ได้แก่ ฝ่ายขายและการตลาด (เฉพาะส่วนการตลาด และส่วนอนุมัติสินเชื่อ) ฝ่ายบริหารข้อมูลลูกค้าและกฎหมาย ฝ่ายการเงินและงบประมาณ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนพัฒนาธุรกิจ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานกฎหมาย และหน่วยงาน Data Analyst และพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสินเชื่อประจำภาค จำนวน 215 คน ได้แก่ พนักงานฝ่ายขายและการตลาด ซึ่งทำหน้าที่ประเมินสินเชื่อ และดูแลงานด้านเอกสารให้กับลูกค้าประจำจังหวัดต่างๆ จำนวน 14 สาขา ประกอบด้วย

- สำนักงานสินเชื่อภาคอีสาน จำนวน 6 สำนักงานเขตหลัก ได้แก่ AO นครราชสีมา , AO ขอนแก่น , AO อุดรธานี , AO อุบลราชธานี AO ร้อยเอ็ด และ AO สกลนคร
- สำนักงานสินเชื่อภาคเหนือ จำนวน 3 สำนักงานเขตหลัก ได้แก่ AO เชียงราย , AO พิชญ์โลก และ AO กำแพงเพชร
- สำนักงานสินเชื่อภาคกลาง จำนวน 3 สำนักงานเขตหลัก AO สระบุรี , AO สุพรรณบุรี และ AO ปราชินบุรี
- สำนักงานสินเชื่อภาคใต้ จำนวน 2 สำนักงานเขตหลัก AO สุราษฎร์ธานี และ AO สงขลา

หมายเหตุ: AO ย่อมาจาก Area Office ซึ่งใน 1 AO จะครอบคลุมการดูแลลูกค้าในจังหวัดใกล้เคียงกับสถานที่ตั้งของ AO ประมาณ 3-7 จังหวัด



ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กร บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด
(ข้อมูล ณ วันที่ 1 กันยายน 2563)

จากโครงสร้างองค์กร และลักษณะการทำงานส่งผลให้พนักงานในองค์กรแบ่งเป็น 2 กลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานใหญ่ และพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสินเชื่อประจำภาค ซึ่งหากมองลงไปถึงโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาจะพบว่าพนักงานที่ประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่จะมีความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามากกว่า เนื่องจากปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เดียวกัน จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (First line manager) หรือที่บริษัทฯ จะใช้ชื่อตำแหน่งว่า “ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน” เป็นผู้ทำหน้าที่หลักในการสอนงาน และการให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน แต่ในกรณีของพนักงานที่ประจำที่สำนักงานสินเชื่อภาค จะมีหัวหน้างานเป็นตัวกลางในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาในระดับผู้ช่วยผู้จัดการส่วนอีกที เนื่องจากหัวหน้าทีม หรือ หัวหน้าเขตสินเชื่อจะปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกับพนักงานมากกว่า ในขณะที่ผู้ช่วยผู้จัดการเขตสินเชื่อจะต้องเดินทางเพื่อดูแลพนักงานทุกสาขาที่สังกัดภายใต้เขตนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น สำนักงานสินเชื่อภาคอีสาน จะประกอบด้วยสำนักงานสินเชื่อเขตอีสานบน สำนักงานสินเชื่อเขตอีสานกลาง และสำนักงานสินเชื่อเขตอีสานล่าง โดยจะมีผู้จัดการภาคอีสาน 1 คน ทำหน้าที่ดูแลพนักงานภายใต้สังกัดสำนักงานสินเชื่อภาคอีสาน จำนวน 97 คน โดยผู้จัดการภาคจะปฏิบัติงานประจำที่สำนักงานใหญ่ แต่จะมีการเดินทางไปที่สำนักงานภาคบ้างตามโอกาสสำคัญต่างๆ เช่น การประชุมกับผู้แทนจำหน่าย การประชุมภาค และโอกาสสำคัญอื่นๆตามสมควร สายบังคับบัญชาลำดับต่อมาจะเป็น ผู้จัดการเขตสินเชื่อ ซึ่งจะมีเขตละ 1 คน หรือ บางเขตอาจจะมีผู้จัดการร่วมกับเขตใกล้เคียง ผู้จัดการเขต 1 คน จะดูแลพนักงานผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตนั้นๆ เช่น สำนักงานเขตสินเชื่ออีสานบน จะครอบคลุมพื้นที่

จังหวัดอุดรธานี สกลนคร หนองคาย หนองบัวลำภู และนครพนม ซึ่งแต่ละจังหวัดจะมีหัวหน้าทีมเป็นผู้ดูแลอีกที แต่ในด้านอำนาจการตัดสินใจหลักๆ จะอยู่ที่พนักงานระดับผู้จัดการเขตสินเชื่อ โดยผู้จัดการเขตสินเชื่อจะต้องเดินทางไปทุกจังหวัดที่ตนเองดูแลไม่ได้ปฏิบัติงานประจำ ณ จังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง หากพนักงานมีปัญหาในการปฏิบัติงานจะพูดคุยผ่านหัวหน้าทีมเพื่อส่งเรื่องต่อให้ผู้บังคับบัญชาในระดับถัดไป คือ พนักงาน หัวหน้าทีม ผู้จัดการเขตสินเชื่อ ผู้จัดการภาค และผู้จัดการฝ่ายและการตลาด เป็นต้น ซึ่งส่วนมากการติดต่อพูดคุยจะผ่านโทรศัพท์มือถือ อีเมลล์ และแอปพลิเคชัน LINE เป็นหลักมากกว่าการได้พบปะพูดคุยกันโดยตรง ในด้านอำนาจตัดสินใจ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การคัดเลือกพนักงานเข้าอบรม และการให้ผลสะท้อนกลับ การโค้ชซึ่งจะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้จัดการเขตสินเชื่อ แต่เนื่องด้วยโครงสร้างบังคับบัญชาที่ค่อนข้างหลายชั้นและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องยังคงมีช่องว่างอยู่ ทำให้หลายๆครั้งยังคงมีความเข้าใจผิดในการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่บ้าง แต่แตกต่างจากพนักงานในสำนักงานใหญ่ที่จะเจอกันบ่อยกว่าสามารถเดินไปหา เดินไปพูดคุย หรือขอคำแนะนำได้ถึงโต๊ะทำงานของหัวหน้าตนเองทุกวัน



ภาพที่ 3 โครงสร้างสายบังคับบัญชาภายในสำนักงานสินเชื่อภาค

จากความแตกต่างดังกล่าว ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะส่งผลให้การพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มมีความแตกต่างกัน แต่เนื่องจากในปัจจุบันการนำไปปฏิบัติยังคงเป็นระบบเดียว ไม่ได้มีการปรับให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และลักษณะโครงสร้างสายบังคับบัญชาของทั้ง 2 กลุ่ม จึงอาจเป็นอีกสาเหตุที่ทำให้การนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติอาจยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

4.1.3. วัฒนธรรมองค์กร

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร ทางบริษัทฯ สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ได้มีการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของพนักงานออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรภายใต้ชื่อว่า “ SKC PEOPLE + L ” ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม 6 ข้อหลัก และ 12 ข้อย่อย เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติ ดังนี้

1. พิชิตใจลูกค้า พัฒนาคุณภาพ (Customer and Quality)
2. ทำงานฉับไว ใส่ใจรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility)
3. กล้าคิดกล้าทำ กล้านำเปลี่ยนแปลง (Challenge and Change)
4. คุณธรรมนำใจ ให้ความเคารพ (Integrity and Respect)
5. ปลอดภัยทุกเวลา รักษาสิ่งแวดล้อม (Safety and Environment)
6. มีไหวพริบปฏิภาณ ทำงานเป็นทีม (Decision making and Teamwork)



ภาพที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด

และเพื่อให้พนักงานพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร บริษัทฯ ได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อต่อยาววัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานรับทราบอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการสอดแทรกพฤติกรรมดังกล่าวในการจัดอบรมบางหลักสูตร เช่น หลักสูตรสำหรับปฐมนิเทศพนักงานใหม่ , หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กร และหลักสูตรการเตรียมความพร้อมหัวหน้างานใหม่ เป็นต้น ในด้านบรรยากาศการทำงานในบริษัทฯ มีความเป็นสังคมแบบครอบครัว พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรมีอายุเฉลี่ยที่ 33 ปี บรรยากาศในการทำงานจึงค่อนข้างเปิดรับฟังซึ่งกันและกัน พนักงานสามารถพูดคุยและขอคำแนะนำในการทำงานจากผู้บริหารได้อย่างเป็นกันเอง รวมไปถึงการมีสวัสดิการ และค่าตอบแทนให้กับพนักงานในระดับที่เหมาะสม และสามารถแข่งขันได้ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน จึงทำให้บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด มีอัตราการลาออกเฉลี่ยของพนักงานต่อปี (Turn Over Rate) ค่อนข้างต่ำ

ในด้านวัฒนธรรมด้านการพัฒนาบุคลากร บริษัทฯ ให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยมีความเชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์คือทรัพยากรที่เป็นหัวใจ

สำคัญของธุรกิจ ในแต่ละปีจึงมีการลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมาก โดยส่วนมากจะเน้นหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของพนักงาน การพัฒนาศักยภาพ ความรู้ในการทำงาน ตลอดจนหลักสูตรที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่พนักงานสามารถเรียนรู้และนำมาพัฒนาการทำงานของตนเองได้ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรด้านภาษาอังกฤษ ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ หลักสูตรเกี่ยวกับ Big Data หลักสูตรเกี่ยวกับเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Power BI , Tableau , Python เป็นต้น นอกจากหลักสูตรที่บริษัทฯจัดให้แล้ว พนักงานสามารถพัฒนาตนเองโดยการออกไปอบรมกับสถาบันภายนอกได้โดยไม่มีการจำกัดจำนวนหลักสูตร หรือค่าใช้จ่ายในการสมัครอบรมภายนอกของพนักงานต่อคนต่อปี โดยหลังจากพนักงานได้รับการอบรมมาแล้วนั้น บริษัทฯจะส่งเสริมให้พนักงานนำองค์ความรู้ของตนเองมาแชร์ให้กับพนักงานท่านอื่นในองค์กร ผ่านการจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ในบรรยากาศที่สนุก และพนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้จริงในการทำงานของตนเอง

4.2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน: การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร (Documentary Study) ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ภายในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด พบว่าทางบริษัทได้มีการนำแนวคิดการพัฒนาดังกล่าวเข้ามาใช้เป็นแนวทาง และเครื่องมือหลักในการพัฒนาพนักงานตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นมา โดยได้รับแนวคิดการพัฒนาดังกล่าวมาจากบริษัทผู้ถือหุ้น นั่นก็คือ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการส่งเสริมให้พนักงานได้เกิดการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม และพัฒนาตนเองมาแบ่งปันภายในองค์กรเพื่อสร้างเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมไปถึงการนำความรู้ที่มีอยู่ไปลงมือปฏิบัติ และการประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง สืบเนื่องจากแนวทางการพัฒนาพนักงานแบบเดิมของบริษัทฯ จะเน้นรูปแบบการเรียนรู้ในรูปแบบ 10 หรือ Formal Learning ซึ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านห้องเรียนทั้งที่บริษัทฯ เป็นผู้จัดอบรม และการส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมกับสถาบันภายนอก จากข้อมูลพบว่าบริษัทฯ มีการจัดอบรมให้กับพนักงานกว่าปีละ 20,000 ชั่วโมง ซึ่งหากคิดเป็นจำนวนชั่วโมงอบรมเฉลี่ยต่อพนักงาน 1 คน / ปี จะมีจำนวนชั่วโมงการอบรมต่อคนสูงถึง 44 ชั่วโมง หรือ 3.7 ชั่วโมงต่อคน ต่อเดือน โดยหลักสูตรส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะในการทำงาน และการพัฒนาด้านทัศนคติ เช่น หลักสูตรเทคนิคการประเมินสินเชื่อ , หลักสูตร Microsoft Excel , หลักสูตรพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ , หลักสูตรพัฒนาทักษะการเป็นพี่เลี้ยง , หลักสูตร Coaching และหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำอื่นๆ เป็นต้น

จากข้อมูลการจัดอบรมพบว่าบริษัทฯ จัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นจำนวน 3% ต่อค่าใช้จ่ายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ซึ่งเป็นจำนวนเงินประมาณ 10 – 12 ล้านบาทต่อปี ซึ่งหากเฉลี่ยงบประมาณการพัฒนาต่อคนจะอยู่ที่ประมาณ 27,000 บาทต่อคนต่อปี จากข้อมูลงบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากรทำให้เห็นว่าบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านการพัฒนาพนักงาน ทั้งในด้านการสนับสนุนงบประมาณ และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ทั้งในบริษัทฯ และนอกบริษัทฯ อย่างไรก็ตามในด้านการนำความรู้มาต่อยอด และติดตามผลยังเห็นได้ไม่ชัดเจน ประกอบกับการที่หลักสูตรอบรมที่จัดในช่วงปี 2558 – 2559 มักเป็นหลักสูตรที่จบในห้องเรียน คือเน้นการเข้าไปเรียนรู้ในระยะเวลาที่กำหนด ยังไม่ได้มีการผสมผสานการเรียนรู้ในส่วน 20 และ 70 เข้าไปในหลักสูตร เช่น การมอบหมายงานและนำกลับมาเสนอ รวมไปถึงไม่ได้มีการมอบหมายให้หัวหน้างานทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้พนักงานนำความรู้ต่างๆมาใช้ และหัวหน้างานเองบางครั้งก็ไม่ได้เข้าใจสิ่งที่ลูกน้องได้ไปเรียน และไม่รู้ว่าจะสามารถต่อยอดให้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์อย่างไรได้บ้าง จึงทำให้การจัดอบรมในระยะแรกนั้นค่อนข้างหมดไปกับการลงทุนทั้งในด้านงบประมาณ และระยะเวลา ยิ่งในกรณีพนักงานบางกลุ่มในองค์กร เช่น พนักงานกลุ่มติดตามหนี้ พนักงานประเมินสินเชื่อ และพนักงานสาขา ที่มียอดขาย หรือยอดการติดตามหนี้เป็นตัววัดประสิทธิภาพในการทำงาน การที่พนักงาน 1 คน ต้องเข้าร่วมอบรมทำให้ปริมาณงานของพนักงานคนนั้นต้องเฉลี่ยไปให้พนักงานคนอื่นๆในทีม ทำให้เกิดปัญหาตามมา เช่น กรณีหลักสูตรอบรมที่จัดหลายๆ วัน เพื่อนร่วมทีมก็จะต้องรับผิดชอบงานในปริมาณที่มากขึ้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อทั้งพนักงานในหน่วยงาน และความสามารถในการดำเนินงานของบริษัท ยังไม่รวมถึงงบประมาณและระยะเวลาที่พนักงานที่อยู่สำนักงานสาขาต้องใช้ในการเดินทางมาเพื่อเข้าร่วมอบรม ทำให้พบว่าหลายครั้งมักจะมีปัญหาที่หัวหน้างานบางท่าน หรือพนักงานบางท่านไม่ค่อยเห็นความสำคัญในการเข้าร่วมอบรม หรือกรณีที่พบบ่อยๆ คือมาเข้าร่วมแต่นางานมาทำระหว่างอบรมด้วย เป็นต้น

จากสาเหตุดังกล่าวทำให้เอสซีจีซึ่งเป็นบริษัทผู้ถือหุ้นของบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด อีกทั้งยังเป็นที่ปรึกษาในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้นำความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาพนักงานที่ทางเอสซีจีได้ใช้อยู่ก่อนหน้านี้แล้วมาให้ส่วนทรัพยากรบุคคลทำความเข้าใจในด้านหลักการ และศึกษาถึงข้อดีของแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจนการให้ความรู้กับผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำมาเผยแพร่ต่อให้กับพนักงานในองค์กรรับทราบ อีกทั้งแนวคิดการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model ยังมี

ความสอดคล้องกับการพัฒนาพนักงานตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่บริษัทฯ ได้นำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาด้านการพัฒนาพนักงานไม่ตรงจุด ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลจะเน้นเรื่องการสื่อสารระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน ในการพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะสำคัญที่พนักงานควรพัฒนาตนเองเพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งการที่พนักงานและหัวหน้างานได้ตกลงร่วมกันในด้านการพัฒนา ย่อมทำให้เป้าหมายและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองมีมากขึ้น เพราะพนักงานย่อมทราบดีที่สุดว่าตนเองต้องการพัฒนาเรื่องอะไร

ในระยะเริ่มแรก ทางเอสซีจีได้มีการมาให้ความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย การให้ความรู้ ความเข้าใจกับหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model โดยหลักๆแล้ว ทางทีมเอสซีจีจะให้ความรู้ผ่านผู้บริหารระดับสูงในการประชุมสำคัญต่างๆ ถึงหลักการ และเครื่องมือแต่ละประเภทในการพัฒนาพนักงานโดยเฉพาะในส่วน 70 และ 20 ไม่ว่าจะเป็น การให้ความรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการลงมือปฏิบัติงานจริง โดยทางเอสซีจีได้จัดหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านการโค้ช หรือการสอนงานลูกน้องให้กับพนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการส่วน รวมไปถึงการจัด session สำหรับการติดตามผลการเรียนรู้ เช่น การให้ผู้เข้าอบรมกลับไปฝึกโค้ชจริง และให้ลูกน้องประเมินผลการโค้ช เป็นต้น ซึ่งหลังจากที่เอสซีจีได้เข้ามาให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ทางส่วนทรัพยากรบุคคลก็ได้มีการนำความรู้ดังกล่าวมาสื่อสาร และปรับปรุงกระบวนการพัฒนาพนักงานภายในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ดังนี้

4.2.1. การสื่อสารนโยบาย และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ 70 20 10 Learning Model

หลังจากการรับแนวทางการพัฒนาพนักงานรูปแบบดังกล่าวเข้ามาใช้ในองค์กรแล้ว ขั้นตอนแรกคือการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ และรับรู้หน้าที่ รวมไปถึงความสำคัญของตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนนโยบายภายในองค์กร ในที่นี้จะอธิบายถึงแนวทางการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในบริษัทฯ ที่จัดทำโดยส่วนทรัพยากรบุคคลของบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด เท่านั้น

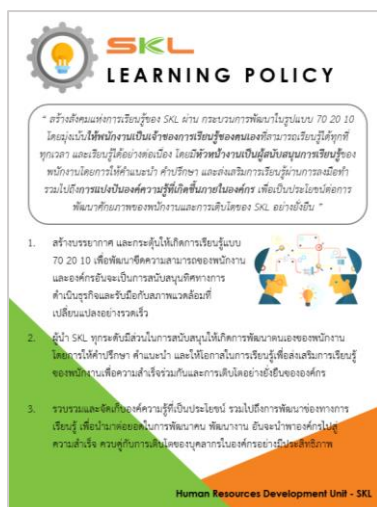
ในด้านการสื่อสารนโยบาย ได้ทำการสื่อสารตามลำดับขั้นตอน โดยเริ่มจากการสื่อสารแนวทางการพัฒนาพนักงานรูปแบบใหม่ให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบผ่านการชี้แจงแนวคิด และขั้นตอนใน

การขับเคลื่อนนโยบายให้ผู้บริหารรับทราบในที่ประชุมสำคัญ เช่น การประชุมคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management Committee) , การประชุมคณะผู้บริหาร (Management Meeting) จนกระทั่งคณะผู้บริหารเห็นความสำคัญ และนำไปสู่การแต่งตั้งคณะกรรมการบุคคลและการพัฒนาองค์กร (People and Organization Development Committee) ขึ้นในวันที่ 25 ตุลาคม 2560 เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และนโยบาย การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัทฯ รวมไปถึงการวางแผน การสนับสนุน และการติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งคณะกรรมการฯ ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริม และผลักดันการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ทั้งนี้สมาชิกของคณะกรรมการประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน รวมไปถึงตัวแทนจากส่วนทรัพยากรบุคคล โดยคณะมีหน้าที่ในการรับนโยบาย และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน ส่วน ฝ่ายของตนเอง และกลับมารายงานผลให้ประธานกรรมการทราบทุกเดือน ต่อมาภายหลังการจัดประชุมคณะกรรมการบุคคล และพัฒนาองค์กรได้ถูกรวมไปในการประชุมคณะผู้บริหารซึ่งจัดขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการลดจำนวนการประชุมของผู้บริหารให้มีปริมาณที่เหมาะสม และไม่เกิดการประชุมที่ซ้ำซ้อนจำนวนมากในแต่ละเดือน



ภาพที่ 5 ตัวอย่างการสื่อสารเรื่อง 70 20 10 Learning Model ให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบ

ที่มา : เอกสารประกอบการให้ความรู้ผู้บริหาร และพนักงานเรื่อง SCG New Learning Concept หัวข้อบรรยาย Understand 70:20:10 Learning approach, the benefits for line managers & employees ณ วันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ.2559



ภาพที่ 6 ตัวอย่างการสื่อสารเรื่อง 70 20 10 Learning Model ภายในองค์กร

ในด้านการสื่อสารวัตถุประสงค์ของนโยบาย ได้มีการเขียนวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาพนักงานตามนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ที่ทางส่วนทรัพยากรบุคคลได้กำหนดร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาบุคคล และองค์กร (People and Organization Development Committee) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นตัวแทนจากทุกฝ่ายในองค์กร โดยได้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางพัฒนาแบบ 70 20 10 Learning Model ไว้ดังนี้

“ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ของ SKL ผ่าน กระบวนการพัฒนาในรูปแบบ 70 20 10 โดยมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นเจ้าของการเรียนรู้ของตนเองที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานโดยการให้คำแนะนำ คำปรึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำรวมไปถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและการเติบโตของ SKL อย่างยั่งยืน ”

โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. สร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แบบ 70 20 10 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานและองค์กรอันจะเป็นการสนับสนุนทิศทางการดำเนินธุรกิจ และรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. ผู้นำ SKL ทุกระดับมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน โดยการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้โอกาสในการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
3. รวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ รวมไปถึงการพัฒนาช่องทางการเรียนรู้ เพื่อนำมาต่อยอดในการพัฒนาคน พัฒนางาน อันจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการเติบโตของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

แต่เนื่องจากการกำหนดนโยบาย และการชี้แจงวัตถุประสงค์ของนโยบายไม่ได้มีการสื่อสารอย่างชัดเจนผ่านช่องทางการสื่อสารหลักขององค์กร แต่ใช้การสื่อสารผ่านที่ประชุมของคณะกรรมการพัฒนาบุคคลและองค์กร โดยมีการขอความร่วมมือให้ผู้บริหารในคณะกรรมการฯ นำไปสื่อสารต่อภายในหน่วยงาน ต่อมาภายหลังจากการติดตามผลการสื่อสารนโยบายพบว่า พนักงานบางท่านไม่ทราบถึงวัตถุประสงค์ข้อนี้ จึงทำให้คณะทำงานได้ทำการสื่อสารเพิ่มเติมผ่าน Learning Passport ซึ่งเป็นเอกสารประกอบการเข้าร่วมกิจกรรม Learning Journey ที่ได้จัดขึ้นเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาศักยภาพผ่านเครื่องมือ 70 20 10 Learning Model ซึ่งเอกสาร Learning Passport ทางส่วนทรัพยากรบุคคลได้ตีพิมพ์และแจกเอกสารให้กับพนักงานทุกคน แต่ในมิติด้านการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นภาคสมัครใจ บางครั้งพนักงานอาจจะรับเอกสารไปแต่ไม่ได้เปิดดู หรืออาจไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมก็อาจจะไม่ได้ให้ความสนใจกับข้อความที่ระบุถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรตามนโยบายฯ

นอกเหนือจากการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคคล และองค์กร รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินนโยบายฯ บริษัทฯยังได้ดำเนินการด้านการผลิตสื่อสารภายในเกี่ยวกับความหมายและเครื่องมือในการพัฒนาตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model สื่อสารให้พนักงานรับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองตามแนวทางดังกล่าว เนื่องจากส่วนหนึ่งของพนักงานยังคงให้ความสำคัญกับการได้เข้าอบรมในห้องเรียน เนื่องจากมองว่าเป็นเหมือนกับรางวัลที่หัวหน้างานเห็นความสำคัญของตนเองและส่งไปเข้าอบรม จึงมีความจำเป็นในการสื่อสารเพื่อปรับทัศนคติของพนักงานให้มีความเข้าใจในเครื่องมืออื่นๆที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองได้ โดยรูปแบบของการสื่อสารจะใช้วิธีการแทรกซึมความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในการกล่าวเปิดอบรม หรือการออกแบบรูปแบบการอบรมให้มีครอบคลุมทั้ง 70 20 10 ซึ่งจะได้อธิบายในหัวข้อต่อไป นอกจากนี้การใช้รูปแบบการสื่อสารผ่านผู้บริหารแล้ว ยังมีการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารภายใน

องค์กร เช่น การสื่อสารผ่าน HR News ซึ่งเป็นนิตยสารรายเดือนของส่วนทรัพยากรบุคคลที่ส่งให้กับพนักงานผ่านช่องทาง Internal e-mail ของบริษัทฯ โดยจะเน้นการอธิบาย และให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model โดยจะทำการส่งออกเดือนละ 1 ครั้ง และส่งอย่างต่อเนื่องตลอดปี พ.ศ. 2560 รวมจำนวนทั้งสิ้น 12 ฉบับ และหลังจากนั้นได้เปลี่ยนเนื้อหาเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และความรู้เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ (Competency Model) เป็นต้น



ภาพที่ 7 ตัวอย่างการสื่อสารภายในองค์กรผ่านช่องทาง Internal Communication เพื่อให้ความรู้พนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model
ที่มา : HR News บริษัท สยามคูโบต้า ลิสซิ่ง จำกัด

นอกจากนั้นแล้วยังมีการเสริมสร้างบรรยากาศภายในสำนักงานเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับเครื่องมือในการพัฒนาตนเองตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ผ่านการตกแต่งสำนักงานด้วยข้อความและรูปภาพที่เกี่ยวข้องกับ 70 20 10 Learning Model นอกจากนี้แล้วทางส่วนทรัพยากรบุคคลยังมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองผ่านเครื่องมือที่หลากหลายและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผ่านเครื่องมือส่วน 70 20 นั่นก็คือกิจกรรม SKL Learning Journey ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานได้ทำความเข้าใจ และสร้างความคุ้นเคยกับการพัฒนาตนเองตามแนวทางการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model ผ่านการทดลองใช้เครื่องมือต่างมาพัฒนาตนเอง โดยการแจกสมุดสะสมการพัฒนาตนเองให้พนักงานทุกคนบันทึกการพัฒนาตนเองว่าได้เกิดการพัฒนาตนเองในรูปแบบไหน หรือเครื่องมือใดบ้างเพื่อแลกรับสติ๊กเกอร์ สะสมคะแนนและแลก

ในการติดตามผลการพัฒนาของพนักงานให้กับหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานแทน กิจกรรมจึงถูกยกเลิกไปภายหลังจาก Learning Journey season 3 ในปี พ.ศ. 2562

จากการสื่อสารนโยบาย การขอความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนผู้บริหารระดับต้นที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน พบว่าการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับนโยบาย 70 20 10 Learning Model จะเห็นได้ชัดเจนกับกลุ่มพนักงานในสำนักงานใหญ่มากกว่าพนักงานที่ประจำสำนักงานสินเชื่อภาค ซึ่งเป็นจำนวนกว่า 48% ของพนักงานในองค์กร ซึ่งสาเหตุหลักที่การส่งต่อนโยบายในสำนักงานสินเชื่อทำได้ยากกว่าในสำนักงานใหญ่เนื่องจากลักษณะงานที่พนักงานส่วนใหญ่ต้องขับรถออกไปหาลูกค้าอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งหัวหน้างานเองก็ไม่ได้ประจำ หรือใกล้ชิดพนักงานตลอดเวลาเหมือนกับพนักงานที่สำนักงานใหญ่ ทำให้การกระตุ้นให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม หรือการส่งต่อนโยบายของพนักงานในสำนักงานสินเชื่อจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมาเข้าร่วมอบรมของบริษัทฯ หรือการรับทราบนโยบายผ่านการจัดประชุมสำนักงานสินเชื่อภาคซึ่งมีขึ้นปีละ 4 ครั้งเท่านั้น จากสาเหตุนี้จึงยังเป็นช่องว่างในการพัฒนาพนักงานที่มีความแตกต่างกันด้านลักษณะงานที่ทางส่วนทรัพยากรบุคคลยังคงเจออยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลให้พนักงานที่ลาออกจากองค์กรกลุ่มที่เป็นพนักงานสำนักงานสินเชื่อภาคมักตอบในแบบสัมภาษณ์การลาออกจากงานว่าตนเองไม่ค่อยได้รับการพัฒนาจากบริษัทฯ เท่าที่ควร แม้ว่าที่จริงแล้วพนักงานจะได้รับการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ เช่น การโค้ชซึ่งจากหัวหน้างาน หรือการลงพื้นที่ปฏิบัติงานจริง แต่เนื่องจากพนักงานอาจไม่เข้าใจว่าการกระทำดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตนเอง จึงมีทัศนคติที่ว่าหากตนเองไม่ได้รับการคัดเลือกมาเข้าอบรมของส่วนทรัพยากรบุคคลก็เท่ากับว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญ และตนไม่ได้รับการพัฒนา เป็นต้น

4.2.2. การพัฒนาพนักงานส่วน 10 Formal Learning ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model

นอกจากการสื่อสารนโยบาย และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ให้เกิดขึ้นในบริษัทฯ แล้ว การปรับปรุงการพัฒนาพนักงานผ่านเครื่องมือหลักที่บริษัทฯ ใช้นั้นก็คือการเรียนรู้แบบเป็นทางการ ก็ต้องได้รับการปรับกระบวนการพัฒนาให้ครอบคลุมทั้งเครื่องมือส่วน 70 20 10 ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่าบริษัทฯ มีงบประมาณในการลงทุนด้านการพัฒนาพนักงานจำนวนมากสำหรับการจัดอบรมแบบทางการให้กับพนักงานภายในองค์กร แต่ยังคงขาดในเรื่องของการติดตามและการกระตุ้นให้พนักงานได้นำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้จริงในการทำงาน การเข้ามาของนโยบายการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model จึงมี

วัตถุประสงค์ในการเข้ามาปิดช่องว่างของปัญหาดังกล่าว และช่องทางที่ง่ายที่สุดในการปรับรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานก็สามารถเริ่มได้จากการเรียนรู้ผ่านห้องเรียนที่บริษัทฯ ได้จัดให้ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นด้านบรรยากาศ การสร้างความคุ้นเคย และการกระตุ้นให้พนักงานได้นำองค์ความรู้ไปใช้ในงาน ในระยะแรกในทุกหลักสูตรการอบรมจะมีการเชิญผู้บริหารระดับสูงไปกล่าวเปิดการอบรม และสื่อสารให้พนักงานทราบว่าในหลักสูตรดังกล่าวประกอบด้วยสัดส่วนของการเรียนรู้ที่เป็น 70 20 10 อย่างไร เพื่อเป็นการสร้างความสำคัญให้พนักงานเห็นว่านโยบายดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ

ต่อมาเป็นส่วนของการปรับเนื้อหาและวิธีการเรียนรู้ภายในหลักสูตร ในส่วนนี้จะยกตัวอย่างการพัฒนาพนักงานในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นทิศทางดำเนินงานหลักขององค์กรในปัจจุบันที่ได้ให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้า จากเดิมบริษัทฯ ได้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลให้กับพนักงาน เช่น หลักสูตร Microsoft Excel ที่มีการจัดปีละ 3 รุ่น รุ่นละ 2 วัน แต่ในปัจจุบันการพัฒนาพนักงานในทักษะดังกล่าวจะใช้ระยะเวลาที่นานขึ้น ตัวอย่างเช่น หลักสูตร SKL Data Analytics Fellowship Development Program ซึ่งใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ทั้งหมด 5 เดือน โดยแบ่งระยะการเรียนรู้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การเรียนรู้ผ่านการอบรมแบบ Formal Learning จำนวน 4 วัน ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ Essential Data Analytics, Analytics Canvas, Data Analytics Visualization และ Introduction to Power BI ซึ่งเป็นการปูพื้นฐานความรู้ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ จากนั้นจึงให้พนักงานแต่ละกลุ่มนำความรู้ที่ได้รับไปตั้งคำถามในงานที่ตนเองทำว่ามีงานส่วนใดบ้างที่สามารถปรับปรุงได้ผ่านการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากพนักงานได้โจทย์ในการปรับปรุงงานแล้ว พนักงานจะต้องนำงานดังกล่าวไปวิเคราะห์ข้อมูลจริงเพื่อหาวิธีการในการพัฒนา โดยมียุทธศาสตร์ในการทำโปรเจค 4 เดือน โดยตลอดระยะเวลา 4 เดือน พนักงานแต่ละกลุ่มจะได้รับคำแนะนำและโค้ชโดยทีมวิทยากรผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ ซึ่งส่วนนี้จะเป็นการพัฒนาผ่านเครื่องมือ 20 Learning from others หลังจากพนักงานจัดทำโปรเจคจะเข้าสู่ขั้นตอนการนำเสนอโปรเจคให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาและตัดสินใจคัดเลือกโปรเจคที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในงาน และโปรเจคที่ยังต้องศึกษาต่อเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนขึ้นก่อนจะนำไปทำจริง หลังจากตัดสินใจแล้วพนักงานทุกกลุ่มสามารถนำสิ่งที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการไปใช้ในการทำงานจริง และผลลัพธ์ที่ได้ออกมาจากแต่ละโปรเจคนั้นได้สร้างผลกระทบในทางบวกให้กับธุรกิจเป็นอย่างมาก เช่น ในปีที่ผ่านมาได้มีการจัดโครงการดังกล่าวจำนวน 1 รุ่น มีพนักงานเข้าร่วมจำนวน 33 คน และได้โปรเจ

คอกออกมาทั้งสิ้น 6 โป้รเจค ที่พนักงานซึ่งเป็นตัวแทนจากแต่ละส่วนงานสามารถนำไปต่อยอดได้จริงในงานของตนเอง

นอกจากนี้ในหลักสูตรอื่นๆ ที่เป็น Key Development Area ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรด้าน Data Analytics , Coaching และ English Development ก็จะมีแนวทางการพัฒนาที่คล้ายกันกับตัวอย่างที่ได้ยกมาข้างต้น เช่น ในการสอน Coaching ให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานก็จะครอบคลุมทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียน การนำทักษะที่ได้รับไปใช้งานจริง โดยการผูกให้การโค้ชซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงานของพนักงาน และพนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการส่วนต้องโค้ชลูกน้องของตนเป็นจำนวน 4 ครั้งต่อปี โดยระหว่างทางจะได้รับความร่วมมือจากเอสซีจี ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้เครื่องมือโค้ช จัดกิจกรรม Sharing Forum ในชื่อ Club My day เพื่อให้พนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการส่วนได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การนำเครื่องมือโค้ชไปใช้จริง และมีการให้ความรู้เพิ่มเติมให้หัวข้อต่างๆ เช่น Dialogue for Performance ซึ่งจะเป็นการแนะนำวิธีการพูดเพื่อให้ผลสะท้อนกลับกับผู้บังคับบัญชาในช่วงการประเมินผลประจำปี

ในส่วนของการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้กับพนักงาน บริษัทฯมีการขยายผลการเรียนรู้ของพนักงานเพิ่มเติมจากการเรียนในห้องเรียน ผ่านการส่งสื่อที่เป็นความรู้ต่างๆเกี่ยวกับภาษาอังกฤษในที่ทำงานให้กับพนักงานทุกเช้าผ่านอีเมลล์ภายในบริษัท อีกทั้งยังมีการเรียนรู้ผ่านช่องทาง English Indeed ในรูปแบบของ Line Official ซึ่งเป็นช่องทางที่พนักงานสามารถส่งคำถาม หรือข้อสงสัยเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ และจะมีผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันสอนภาษาอังกฤษภายนอกคอยตอบคำถาม อีกทั้งยังมีการจัดให้แต่ละหน่วยงานมีนักศึกษาฝึกงานต่างชาติเพื่อให้พนักงานได้ใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานจริง นอกจากนี้ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้จัดการส่วนขึ้นไปจะถูกบังคับให้จัดทำ Presentation ในการประชุมต่างๆ เป็นภาษาอังกฤษ และจะต้องนำเสนอเป็นภาษาอังกฤษเดือนละ 1 ครั้ง เป็นต้น

โดยการปรับปรุงการพัฒนาพนักงานให้ครอบคลุมทั้ง 70 20 10 ใน 1 หลักสูตรนั้น มีจุดประสงค์เพื่อให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนได้เรียนมา โดยเฉพาะเมื่อต้องมีการนำองค์ความรู้ไปต่อยอดในรูปของโป้รเจค และนำมาแนะนำเสนอให้ผู้บริหารฟัง ก็จะทำให้ความรู้ที่พนักงานได้จากการเรียนรู้ถูกบังคับให้นำไปใช้จริงในงานของตนเอง และเกิดเป็นผลงานที่จับต้องได้และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอีกด้วย ซึ่งจากการปรับวิธีการพัฒนาพนักงานดังกล่าว แม้ว่าในปัจจุบันจะยังไม่สามารถปรับใช้ได้กับทุกหลักสูตร แต่จากการเริ่มต้นกับการปรับในหลักสูตรที่เป็น Key Development Area ที่เป็นทักษะสำคัญที่องค์กรต้องการให้พนักงานมีเพื่อตอบโจทย์แผนการ

ดำเนินงานขององค์กร นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้บริหารภายในองค์กร และพนักงาน

ในด้านบทบาทการดำเนินงานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในส่วน 10 การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Formal Learning) ซึ่งมีวิธีการหลักในการพัฒนาคือ การเรียนรู้ผ่านการอบรมในชั้นเรียน โดยในบริษัทฯ จะมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นทางการผ่านการอบรมด้วยกัน 2 รูปแบบ ประกอบไปด้วย การจัดอบรมโดยบริษัท (In-house Training) และ การส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมกับสถาบันภายนอก (Public Training) โดยผู้มีส่วนสำคัญด้านการพัฒนาในส่วน 10 – Formal Learning จะประกอบไปด้วยส่วนทรัพยากรบุคคลในการดำเนินการจัดอบรมแบบชั้นเรียน ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาคูคลองรายปี (Training Roadmap) การวางแผนงบประมาณ และการประสานงานด้านการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมกับสถาบันภายนอก ส่วนที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน ในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าร่วมอบรมตามความจำเป็น และส่วนที่ 3 คือพนักงาน ในฐานะเจ้าของการเรียนรู้ของตนเอง โดยมีส่วนร่วมในการเข้าเรียนตามที่ บริษัท หรือหัวหน้างานจัดสรรให้ ตลอดจนการขออนุมัติเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรที่มีความจำเป็นต้องใช้ทักษะ และองค์ความรู้ในการทำงาน

ซึ่งในด้านการจัดอบรมในส่วน 10 จะเริ่มต้นจากการวางแผนพัฒนาพนักงานประจำปี ในช่วงปลายปี ซึ่งจัดทำโดยส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดหลักสูตรที่จำเป็นต้องมีการจัดพัฒนาให้กับพนักงาน โดยการเชื่อมโยงความต้องการจัดอบรม (Training-Need) กับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ตลอดจนเป้าหมายการดำเนินงานที่มีการปรับเปลี่ยนในแต่ละปี ซึ่งจะมีการพูดคุยและขอความคิดเห็น รวมถึงคำแนะนำจากผู้บริหารในการกำหนดหัวข้อการพัฒนาทั้งในส่วนที่เป็นหลักสูตรอบรมสำหรับพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับแผนธุรกิจขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้เครื่องมือในการทำงานต่างๆ ตัวอย่างเช่น Microsoft Excel , Power BI Desktop และหลักสูตรด้านการนำเสนอข้อมูล เป็นต้น โดยหลักสูตรลักษณะนี้จะมีการประเมินกลุ่มผู้เรียนเพื่อจัดสรรกระบวนการพัฒนาที่แตกต่างกัน โดยหนึ่งในส่วนหนึ่งของเครื่องมือพัฒนา ก็คือการจัดอบรม โดยพนักงานส่วนที่เคยเข้าเรียนแล้ว หรือมีความจำเป็นต้องพัฒนาในระดับรองลงมาก็จะได้รับการพัฒนาผ่านส่วน 20 และ 70 ไปก่อน เช่น การสอนงานโดยเพื่อนพนักงาน การจัด Sharing Session รวมไปถึงการสร้างช่องทางเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เช่น การสื่อสารวิธีการใช้งานภาษาอังกฤษ

เบื้องต้นในชีวิตประจำวัน การแนะนำช่องทางพัฒนาภาษาอังกฤษด้วยตนเองผ่านช่องทาง Line Official เป็นต้น ในส่วนต่อมาแต่ละส่วนงานสามารถขอจัดอบรมในลักษณะทักษะเฉพาะของการทำงาน (Functional Training) ได้ เช่น การจัดอบรมทักษะการเจรจาต่อรองเพื่อการติดตามหนี้ของฝ่ายบริหารบัญชีลูกค้าและกฎหมาย ซึ่งดูแลด้านการบริหารจัดการหนี้ของลูกค้า การจัดอบรมทักษะการประเมินความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ (Feasibility Study) ของส่วนพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งในแต่ละปีส่วนทรัพยากรบุคคลจะมีการสำรวจและสอบถามความต้องการจัดอบรม Functional Training จากแต่ละส่วนฝ่าย เพื่อนำมาของบประมาณร่วมกับการจัดอบรมกลางขององค์กร (Training Roadmap) เพื่อดำเนินการจัดกลุ่มผู้เข้าเรียน ออกแบบเนื้อหาการเรียนรู้ คัดเลือกสถาบันจัดอบรม สถานที่ และประสานงานเพื่อให้หัวหน้างานและผู้เข้าเรียนรับทราบเกี่ยวกับกำหนดการการเข้าเรียนแต่ละหลักสูตร ซึ่งกระบวนการและบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาพนักงานในส่วน 10 – Formal Learning สามารถอธิบายผ่านตารางด้านล่างได้ ดังนี้

- ตารางแสดงขั้นตอนการขออนุมัติ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนการจัดอบรมภายใน (In-House Training)

ขั้นตอน	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
1. การจัดทำแผนการอบรมประจำปี (Training-Need Survey) โดยการเชื่อมโยงแผนการพัฒนาพนักงานเข้ากับแผนการดำเนินธุรกิจระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนการสำรวจความต้องการพัฒนาพนักงานตามลักษณะงานเฉพาะ (Functional Training) (เดือนกันยายนของทุกปี)	ผู้บริหารระดับสูง , ส่วนทรัพยากรบุคคล
2. การระบุแผนการจัดอบรม หลักสูตรที่จะจัดอบรมในปีงบประมาณ (Training Roadmap) และการขออนุมัติงบประมาณพัฒนาพนักงานประจำปี (เดือนตุลาคมของทุกปี)	ผู้บริหารระดับสูง , ส่วนทรัพยากรบุคคล , ส่วนงบประมาณและวางแผน
3. การสำรวจผู้เข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร โดยมีการระบุเกณฑ์การคัดเลือกที่ได้หารือกับผู้บริหารระดับสูง ในขั้นตอนที่ 1 (เดือนตุลาคม – พฤศจิกายน)	ผู้บริหารระดับกลาง (First Line Manager) , หัวหน้าทีม (Team Leader),

ขั้นตอน	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
	ส่วนทรัพยากรบุคคล
4. ส่งรายชื่อผู้เข้าร่วมอบรมเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละส่วน/ ฝ่ายพิจารณาอนุมัติ (ภายในเดือนพฤศจิกายน)	ผู้จัดการฝ่าย / ผู้จัดการส่วน , ส่วนทรัพยากรบุคคล
5. ประสานงานสถาบันในการออกแบบหลักสูตรอบรม คัดเลือก สถาบันจัดอบรม สถานที่จัด และกำหนดการจัดอบรมแต่ละ หลักสูตร (เดือนธันวาคม)	ส่วนทรัพยากรบุคคล , สถาบันจัดอบรม
6. ส่งนิตหมายแจ้งกำหนดการการเข้าอบรมทั้งปีให้พนักงานและ ผู้บังคับบัญชาทราบ (ภายในเดือนธันวาคม และแจ้งเตือนก่อนการอบรมอย่างน้อย 1 เดือนก่อนกำหนดการอบรม)	ส่วนทรัพยากรบุคคล , พนักงานผู้เข้าอบรม , ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน
7. จัดอบรมตามแผน	ส่วนทรัพยากรบุคคล , พนักงานผู้เข้าอบรม , สถาบันจัดอบรม

ตารางที่ 3 ขั้นตอนการขออนุมัติจัดอบรมประจำปี และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการ

โดยในส่วนของขออนุมัติอบรมภายนอกจะเป็นการหารือระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาก่อนส่งแบบฟอร์มขออนุมัติการเข้าร่วมอบรมกับสถาบันภายนอกให้ส่วนทรัพยากรบุคคลประสานงานสมัครอบรมและชำระค่าใช้จ่าย โดยต้องแจ้งสมัครล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์ ในส่วนของการสมัครอบรมภายนอกจะเกิดขึ้นตามความจำเป็น และตามกำหนดการจัดอบรมของแต่ละสถาบัน ซึ่งพนักงานสามารถขออนุมัติได้ผ่านระบบ และในส่วนนี้ส่วนทรัพยากรบุคคลไม่ได้มีการกำหนดงบประมาณที่แน่นอนในแต่ละปี และไม่มีการจำกัดงบประมาณการพัฒนาบุคคล เนื่องจากไม่สามารถวางแผนได้ล่วงหน้า แต่จะเป็นการกำหนดโดยตั้งต้นจากงบประมาณที่ใช้จ่ายจริงในปีก่อนหน้า กรณีมีค่าใช้จ่ายเกินจากงบประมาณ ส่วนทรัพยากรบุคคลและผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะพิจารณาการขอสมัครเข้าร่วมอบรมภายนอกตามสมควร

4.2.3. การพัฒนาพนักงานส่วน 20 Learning from other ให้สอดคล้องกับแนว ทางการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model

ในด้านการพัฒนาพนักงานตามรูปแบบ 20 Learning from others เป็นส่วนที่ต่อยอดจากการพัฒนาผ่านเครื่องมือ 10 Formal Learning โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการต่อยอดจากผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ในส่วนนี้ทางบริษัทฯ ได้มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำความรู้ในเรื่องที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญมาแลกเปลี่ยน และให้ความรู้กับพนักงานท่านอื่น ผ่านการจัดกิจกรรม Knowledge no limit โดยบริษัทฯ จะมีรายชื่อของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานด้านต่างๆ และมีประสบการณ์การนำความรู้ดังกล่าวไปใช้จริงในงาน และได้รับการรับรองจากหัวหน้างานว่าพนักงานท่านนั้นมีความสามารถในเรื่องดังกล่าว จากนั้นจึงนำพนักงานกลุ่มดังกล่าวมาจัดแชร์ความรู้ให้กับพนักงานท่านอื่น โดยมีลักษณะเป็นห้องเรียนขนาดเล็ก ในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ซึ่งพนักงานให้ความสนใจกับการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวอย่างมากในการจัดแต่ละครั้ง นอกจากการจัดกิจกรรมดังกล่าวในเวทีกลางของบริษัทฯ แล้ว ส่วนทรัพยากรบุคคลยังให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ และการช่วยดำเนินการเพื่อให้ในแต่ละส่วนงานย่อยรูปแบบการจัดงานดังกล่าวไปใช้ในส่วนงานของตนเอง กรณีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดกิจกรรม Thep Talk ของฝ่ายบริหารบัญชีลูกค้าและกฎหมาย , การจัดห้องเรียนภาษาอังกฤษตอนเย็นหลังเลิกงานที่สำนักงานสินเชื่อกกลาง เป็นต้น

และสืบเนื่องจากในช่วงเวลาที่ผ่านมา ทางเอสซีจีได้เข้ามาส่งเสริมให้บริษัทฯ จัดอบรมเพื่อให้ความรู้กับพนักงานในทักษะต่างๆที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการส่งต่อความรู้ให้กับผู้อื่นได้ ไม่ว่าจะเป็น หลักสูตร Power up Mentoring , Facilitative Skill และ หลักสูตรด้านการ Coaching โดยมีพนักงานกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากที่ได้รับการพัฒนาทักษะดังกล่าว แต่ยังคงขาดเวทีให้พนักงานได้แสดงความสามารถ ทางบริษัทฯ จึงแทรกกิจกรรมที่สามารถใช้ทักษะเหล่านี้ในหลักสูตรอบรมของบริษัทฯ และเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มนี้ได้ไปเป็นวิทยากรในบางส่วนของเนื้อหาการอบรม ในส่วนของการพัฒนาทักษะการเป็นหัวหน้างานผ่านการใช้เครื่องมือโค้ชซึ่งเพื่อการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัทฯ ได้ผูกเครื่องมือการโค้ชลงในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Management System) โดยกระตุ้นให้หัวหน้างานและลูกน้องได้มีโอกาสคุยกันอย่างเป็นทางการเพื่อ Feedback ผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้คำแนะนำในการทำงานด้านต่างๆ ปีละ 4 ครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การโค้ชเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพิ่มการสื่อสาร

ระหว่างหัวหน้าและลูกหน้า โดยเฉพาะพนักงานในส่วนที่ประจำสาขาที่อาจมีโอกาสได้พูดคุยกับ หัวหน้างานไม่มากเท่าพนักงานในสำนักงานใหญ่

อีกส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร คือการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน และการพูดคุยเพื่อต่อยอดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งในส่วนนี้วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงานของบริษัทฯ ค่อนข้างเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ได้ รวมไปถึงงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ทางบริษัทฯ ก็ได้มีการจัดเตรียมไว้ให้กับพนักงานในทุกปี ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดที่บริษัทฯ พยายามปลูกฝังคือ การทำให้การพัฒนาพนักงานผ่านแนวคิด 70 20 10 Learning Model กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของพนักงานที่สามารถสร้างการเรียนรู้ได้จากทุกระบวนการในการทำงาน จากผู้คนรอบข้างได้ โดยไม่ต้องรอการเข้าอบรมแบบเป็นทางการจากบริษัทฯ เท่านั้น ซึ่งในระยะแรกอาจต้องอาศัยการสร้างกิจกรรม การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบเปิด การอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้การพัฒนาตามแนวทางดังกล่าวภายในองค์กร และแทรกซึมเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศการทำงาน

นอกจากนี้ยังมีการนำเครื่องมือใหม่ๆ ในการพัฒนาบุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน นั่นก็คือการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากองค์กรภายนอก ผ่านการจัด Site Visit ในบริษัทชั้นนำด้านเทคโนโลยี เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้จากตัวอย่างขององค์กรที่ลงมือทำจริง และประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดไอเดีย และได้เห็นตัวอย่างการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เช่น การพาพนักงานระดับผู้บริหาร และพนักงานที่อยู่ในคณะทำงานด้านการพัฒนาธุรกิจไปดูงานที่ บริษัท หัวเว่ย ประเทศไทย , ทรู ดิจิทัล พาร์ค เป็นต้น อีกทั้งในปี 2563 เดิมมีแผนที่จะพาพนักงานผู้ได้รางวัลจากการเข้าร่วมโครงการ KBiz Innovation และ โครงการ SKL Data Analytics Fellowship Development Program Batch 1 เดินทางไปดูงานที่ Silicon Valley ประเทศสหรัฐอเมริกา และ ดูงาน ณ บริษัท Google และ Facebook ณ ประเทศสิงคโปร์ แต่เนื่องจากเกิดสถานการณ์การระบาดของโคโรนาไวรัส (COVID-19) จึงต้องชะลอแผนการเดินทางดูงานต่างไปเทศไปก่อนในปัจจุบัน

โดยภาพรวมของการสร้างบรรยากาศ และการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับ 20 Learning from other จะเน้นไปที่การเปิดโอกาส และการให้การสนับสนุนขององค์กร ผ่านการสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาทั้ง 2 ส่วน ทั้งตัวพนักงานผู้

เป็นผู้ให้ และพนักงานผู้เป็นผู้รับ หรือผู้เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนในแต่ละครั้ง การส่งเสริมให้พนักงานที่มีทักษะด้านการสอนงาน การให้ความรู้ ตลอดจนทักษะด้านการเป็นที่เลี้ยงมาใช้อย่างจริงจังในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายให้พนักงานเป็นที่เลี้ยงพนักงานใหม่ การจัดกิจกรรม Reunion เพื่อส่งเสริมให้พนักงานกลุ่ม SKL Facilitator ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มวิทยากรภายในเพื่อนำทักษะการให้ความรู้ไปสอนเรื่องวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้เครื่องมือโค้ชชิ่ง (Coaching) เป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเพื่อผลักดันให้เกิดการให้คำแนะนำ การสอนงาน และการให้ผลสะท้อนกลับเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทั้งการบังคับให้การโค้ชเป็นส่วนหนึ่งของการให้ผลสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ต้องมีการทำตามระยะเวลาที่กำหนด มีการประเมินทั้งหัวหน้าและตัวลูกน้องเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการโค้ช เพื่อให้ส่วนทรัพยากรบุคคลนำข้อมูลไปพัฒนาการพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น และล่าสุดได้มีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ภายนอก ผ่านการนำเครื่องมือเกี่ยวกับการ Site Visit มาใช้ให้มากขึ้นในองค์กร

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานในส่วน 20 Learning from other พบว่าผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ก็คือ ผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องมีวิสัยทัศน์ และมีทัศนคติที่เปิดกว้างในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารระดับส่วน ฝ่าย ตลอดจนผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานที่ต้องมีความเข้าใจความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานตามความเหมาะสม การช่วยให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสในการแสดงผลงาน ผ่านการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมอบรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ตลอดจนการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้เป็นผู้แชร์ความรู้ หรือทักษะที่ตนเองมีความถนัด และความชำนาญให้กับเพื่อนร่วมทีม หรือพนักงานคนอื่นๆในองค์กร ผ่านการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของส่วนทรัพยากรบุคคล ในส่วนการพัฒนาด้าน 20 Learning from other จะประสบความสำเร็จได้ยากหากขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร เนื่องจากส่วนทรัพยากรบุคคลทำได้เพียงการอำนวยความสะดวก การขอจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนในองค์กร แต่การจะได้รับความร่วมมือจากพนักงานนั้นต้องอาศัยแรงสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับตั้งแต่ผู้พนักงานทุกระดับในองค์กร ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

4.2.4. การพัฒนาพนักงานส่วน 70 Learning from experience ให้สอดคล้องกับ

แนวทางการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model

ด้านการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 Learning from experience เป็นส่วนที่แทรกอยู่ในการพัฒนาผ่าน 10 และ 20 ตามที่ได้ยกตัวอย่างการปรับรูปแบบการพัฒนาในห้องเรียนให้ครอบคลุมไปถึงการจัดทำโปรเจก การได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน ผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นเวทีในการให้พนักงานส่งโครงการพัฒนางานเข้าร่วมประกวด เช่น การจัดโครงการ iCreate ซึ่งจัดอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2560 – ปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้คิดต่อยอด และลงมือปรับปรุงกระบวนการทำงาน ผ่านการรับคำแนะนำจากหัวหน้างาน ผู้บริหาร และวิทยากรผู้มีความเชี่ยวชาญ ก่อนนำผลงานที่ได้รับการแนะนำมาเสนอผู้บริหารระดับสูง ปัจจุบันผลงานจากโครงการดังกล่าวได้ถูกนำไปบรรจุใน Action Plan ของบริษัท 2 โครงการ ประกอบไปด้วยโครงการ Route Management และ โครงการ RPA ตลอดจนการต่อยอดโครงการ หรือชิ้นงานต่างๆ ที่ได้รับจากการปรับรูปแบบการอบรม และกิจกรรมกระตุ้นการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นโครงการจากหลักสูตร Data Analytics Fellowship Development Program , โครงการจาก iCreate Project , โครงการจาก KBiz innovation

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยากของการพัฒนาตามแบบ 70 หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ เนื่องจาก พนักงานมักไม่รู้ว่าการลงมือทำงานผ่าน โครงการพิเศษต่างๆ (Project team) ที่หัวหน้าได้มอบหมายให้ นั่นคือการพัฒนาตนเอง ส่วนใหญ่พนักงานมักคิดว่าตนเองได้รับภาระงานเพิ่มเติม และไม่ได้อะไรกำลังได้รับการพัฒนาตนเองอยู่ และยังมีประเด็นในส่วนของพนักงานที่ทำงานซ้ำๆ เป็นประจำทุกวัน จะรู้สึกว่าการพัฒนาผ่านการลงมือทำ ส่งผลให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญ และการแก้ปัญหาในงานที่ทำได้ดียิ่งขึ้น แต่ไม่ได้ส่งผลให้ตนเองได้รับองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งในส่วนนี้อาจต้องพิจารณาถึงความจำเป็นในการทำงานของพนักงานว่านอกจากทักษะที่ใช้ไปแล้วนั้น พนักงานควรได้รับการพัฒนาในด้านใดเพิ่มเติม โดยอาจพิจารณาครอบคลุมไปถึงเส้นทางอาชีพ (Career Management) ของพนักงานประกอบด้วย จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาได้อย่างตรงจุดมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นแล้ว ในปัจจุบันบริษัทฯ ได้มีการขยายรูปแบบการพัฒนาพนักงานโดยการนำเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆมาใช้ เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งถูกกำหนดไว้ว่าพนักงานควรได้รับการหมุนเวียนงานทุก 3 – 4 ปี เพื่อไปเรียนรู้งานในส่วนอื่น ไม่ใช่ยึดติดอยู่กับการทำงานในพื้นที่ปลอดภัย หรือในงานเดิมเป็นระยะเวลานาน ปัจจุบันส่วนที่ได้รับการพัฒนาผ่านวิธีดังกล่าวมากที่สุดคือ พนักงานในส่วนสำนักงานสินเชื่อภาค ซึ่งเป็นการเปลี่ยนพื้นที่การทำงานให้ได้ทดลองอยู่ใน

สภาพแวดล้อมใหม่ เจอลูกค้ากลุ่มใหม่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นในสำนักงานใหญ่เองก็มีการหมุนเวียนงานของพนักงานมากขึ้นจากเดิม และในอนาคต บริษัทฯ ยังพิจารณาถึงการหมุนเวียนงานภายในบริษัทฯ ได้แก่ บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด และ บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด อีกด้วย เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการวางแผนเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพของพนักงานให้กว้างขึ้นอีกด้วย แต่สิ่งที่ยังเป็นข้อท้าทายของการพัฒนาผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ก็คือ การสร้างความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อพนักงานให้เปิดใจกับการพัฒนาตนเองตามแนวทางดังกล่าว

4.3. การเก็บข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) และการเก็บข้อมูลผ่านการ

สัมภาษณ์เชิงลึก (Depth – Interview) ในประเด็นการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติในบริษัทฯ ช่วงปี พ.ศ. 2560 - 2563

สืบเนื่องจากที่มาและความสำคัญในการศึกษาประเด็นด้านการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานฯ ไปปฏิบัติที่ถึงแม้ว่าทางส่วนทรัพยากรบุคคลจะได้ดำเนินการตามข้อมูลที่ได้นำเสนอไปข้างต้นแล้ว แต่ยังพบว่าในการนำนโยบายไปปฏิบัติจริงยังมีปัญหาและข้อควรปรับปรุงบางประการ ไม่ว่าจะเป็นการที่นโยบายยังไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงในทุกส่วนงานภายในองค์กร การที่พนักงานบางส่วนยังไม่เข้าใจถึงวิธีการตลอดจนวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองในรูปแบบอื่น นอกเหนือจากการพัฒนาผ่านการอบรมในห้องเรียน ผู้วิจัยรวมไปถึงผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยจึงได้เห็นความสำคัญของประเด็นปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น และได้นำไปสู่การศึกษาเพื่อนำข้อเท็จจริง หรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาพัฒนาแนวทางการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติ (THE POLICY IMPLEMENTATION PROCESS : A Conceptual Framework) โดย DONALD S. VAN METER & CARL E. VAN HORN ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติจำนวน 6 ปัจจัย มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา และเป็นแนวทางในการตั้งคำถามประกอบการสัมภาษณ์ โดยในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะขอนำเสนอข้อมูลตามประเด็นการศึกษาหลัก 6 ปัจจัย ดังนี้

4.3.1 วัตถุประสงค์ และมาตรฐานนโยบาย

4.3.2 ทรัพยากรนโยบาย

4.3.3 การสื่อสารระหว่างองค์การ และกิจกรรมเสริมแรง

4.3.4 ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

4.3.5 เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

4.3.6 ทศนคติของผู้ปฏิบัติ

4.3.1. วัตถุประสงค์ และมาตรฐานนโยบาย

จากการสัมภาษณ์พนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ พบว่าในด้านการรับทราบวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของนโยบายพบว่าพนักงานในทุกระดับขององค์กรที่สังกัด หน่วยงานใหญ่มีความเข้าใจ และรับทราบนโยบาย รวมไปถึงเข้าใจเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ยังไม่ครอบคลุมถึงพนักงานในทุกระดับ โดยพนักงานกลุ่มผู้บริหารจะได้รับข้อมูล ได้มีโอกาสในการเรียนรู้มากกว่าพนักงานทั่วไป เนื่องจากการสื่อสารวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายมักจะเกิดขึ้นผ่านที่ประชุมระหว่างส่วนทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่พนักงานทั่วไปจะได้รับทราบข้อมูล ความหมาย และเครื่องมือแต่ละประเภทของ 70 20 10 Learning Model ผ่านการประชาสัมพันธ์ และการจัดกิจกรรมกระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นหลัก นอกจากนี้อาจจะมีการรับทราบผ่านการชี้แจงผ่านผู้บริหารระดับสูงภายในฝ่ายของตนเองที่นำนโยบายไปถ่ายทอดต่อ ทั้งนี้การรับรู้นโยบายจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละท่านด้วยว่าให้ความสำคัญ นำไปสื่อสาร และส่งเสริมให้พนักงานในส่วน และฝ่ายของตนเองนำไปใช้ในการทำงานมากน้อยเพียงใด จึงทำให้ระดับการรับรู้วัตถุประสงค์ และมาตรฐานนโยบายของพนักงานในองค์กรจะอยู่ในระดับที่มีความแตกต่างกันในแต่ละฝ่าย

ในด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการดำเนินนโยบายนั้น ทางส่วนทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่ในการนำนโยบายดังกล่าวมาใช้ภายในบริษัทฯ ได้กล่าวว่า “เนื่องจากรูปแบบการทำงานของ บริษัทฯ ที่เน้นความคล่องตัว การจะดำเนินการอะไร หรือออกนโยบายอะไรสักเรื่องของบริษัทฯ มักจะทำผ่านรูปแบบการสื่อสารโดยผู้บริหารระดับสูง และเป็นการชี้แจงเพื่อให้เห็นภาพกว้างๆ ของผลลัพธ์ที่ต้องการ แต่อาจจะยังขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน ” (กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพนักงานส่วนทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2563 ในขณะที่ในมุมมองผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของนโยบายนี้ คือการที่การพัฒนาทั้งส่วน 70 20 10 ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมการพัฒนาพนักงานขององค์กร มีการนำเครื่องมือต่างๆ ไปปฏิบัติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน มากกว่าการพยายามทำให้เกิดการวัดผล หรือการเพิ่มกระบวนการติดตามที่จะเป็นการสร้างภาระในการทำงาน และสุดท้ายพนักงานอาจมองว่าการปฏิบัติ

ตนตามนโยบายเป็นภาระที่ต้องรับผิดชอบ มากกว่าการให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ในมุมมองผู้บริหารจึงมองว่าอยากให้เน้นเรื่องการสื่อสารให้ ความรู้ การจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ทุกส่วนในบริษัทฯ ได้มีการนำเครื่องมือในการพัฒนาที่ หลากหลายไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน

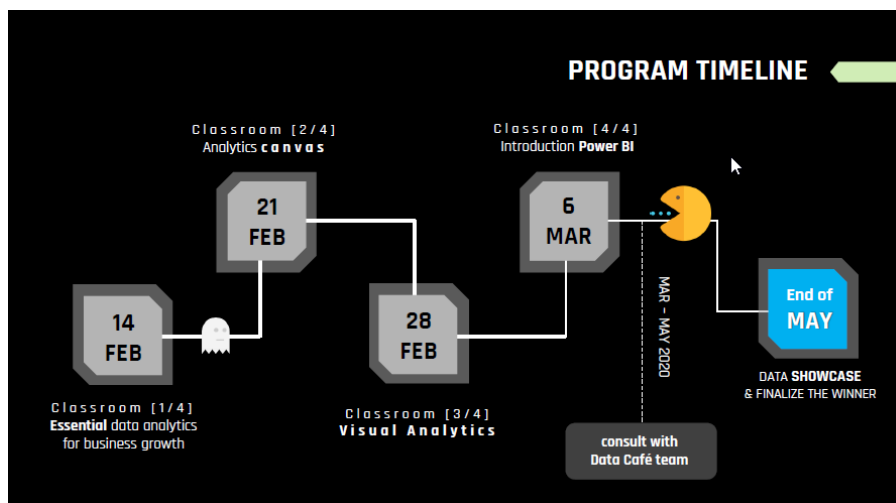
ด้านการรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ พนักงานผู้เกี่ยวข้องทราบถึงหน้าที่ และความสำคัญของตนเอง ในการเป็นส่วนสำคัญในการนำแนวทางการพัฒนาพนักงานไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง โดยเฉพาะ พนักงานระดับผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นไปจนถึงระดับสูงที่เข้าใจว่าตนเองมีส่วนสำคัญในการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทั้ง 3 ส่วน โดยผู้บริหารมองว่าตนเองคือส่วนสำคัญของส่วน 20 หรือ Learning from other อีกทั้งยังมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้องค์ความรู้ ใหม่ ๆ การให้คำแนะนำในการนำไปต่อยอด ตลอดจนการให้โอกาสพนักงานในการนำองค์ความรู้ที่มี อยู่มาปฏิบัติจริงในงาน ในส่วนของผู้บริหารระดับสูง โดยภาพรวมของการพัฒนาบุคลากรในบริษัทฯ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน ส่งเสริมทั้งในด้านงบประมาณในการพัฒนาพนักงาน ตลอดจนการ ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ และทักษะใหม่ๆ เช่น การพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูล เทคโนโลยี ในการทำงาน เช่น Machine Learning , AI ที่ถึงแม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างผู้มีความเชี่ยวชาญ จากภายนอกมาให้ความรู้ อีกทั้งยังต้องใช้ระยะเวลาในการเข้าเรียนและทำโครงการประกอบการ ฝึกอบรม แต่ผู้บริหารก็ยินดีที่จะให้การสนับสนุน และเข้าร่วมเป็นผู้ให้คำแนะนำในการนำเสนอ โครงการประกอบการอบรม ตลอดจนการผลักดันให้โครงการที่ถูกนำเสนอในการอบรมต่างๆ และเวที กิจกรรมภายในองค์กรถูกนำไปต่อยอดในการทำงาน อย่างไรก็ตามการผลักดันนโยบายการพัฒนา บุคลากรตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ส่วนมากยังคงเกิดจากการออกนโยบายโดย ส่วนกลาง และขอความร่วมมือจากบุคลากรในการเข้าร่วม แต่ในมุมมองของการผลักดันนโยบายให้ถูก นำไปปฏิบัติในส่วน หรือฝ่ายต่างๆภายในองค์กร พบว่ายังคงมีความแตกต่างด้านการนำนโยบายไป ปฏิบัติ เนื่องจากวัตถุประสงค์และความชัดเจนของนโยบายที่ไม่ได้มีการกำหนดโดยชัดเจนว่าให้แต่ละ ส่วน/ฝ่ายต้องนำนโยบายดังกล่าวไปขับเคลื่อนภายในหน่วยงานของตน มีแต่เพียงการสื่อสารเพื่อขอ ความร่วมมือ แต่ไม่ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นการขับเคลื่อนนโยบายใน ภาพขององค์ประกอบย่อยภายในองค์กรมักจะมี ความแตกต่างกันขึ้นกับผู้บริหารระดับสูงภายในหน่วย ย่อยนั้นว่าให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากน้อยเพียงไร เช่น กรณีของฝ่ายบริหาร บัญชีลูกค้าและกฎหมาย เนื่องจากเป็นฝ่ายที่มีจำนวนพนักงานคิดเป็น 1 ใน 4 ของพนักงานทั้งหมด ในบริษัทฯ ผู้บริหารระดับสูงจึงเล็งเห็นความสำคัญในด้านการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากลักษณะการ

ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเครียดในการตามหนี้จากลูกค้า รวมไปถึงดูแลงานด้านฟ้องร้อง บังคับคดี และการยึดทรัพย์ ผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายฯ จึงได้ขอจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการติดตามหนี้ เพื่อทำหน้าที่ในการจัดหลักสูตรพัฒนาพนักงานในด้านทักษะเฉพาะในการทำงาน (Functional Training) ตลอดจนหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านจิตใจ และทัศนคติในการทำงาน โดยในกระบวนการพัฒนาพนักงานได้มีการนำแนวทางการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model เข้าไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และมีการรายงานให้ส่วนทรัพยากรบุคคลทราบถึงแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

เพื่อตอบสนองต่อนโยบายทางส่วนทรัพยากรบุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร ได้มีการปรับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารประกอบพบว่า ตั้งแต่ในช่วงปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นมา ทางบริษัทฯ ได้มีการบูรณาการรูปแบบการฝึกอบรมจากเดิมที่เน้นเฉพาะการพัฒนาแบบทางการ (10 Learning Model) ที่เน้นการให้ความรู้ในห้องเรียน และการเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning platform ของบริษัทฯ โดยมีการปรับปรุงให้ใน 1 หลักสูตรอบรมมีส่วนผสมของการพัฒนาทั้ง 3 รูปแบบ โดยในระยะแรกได้ขยายผลการปรับรูปแบบและการติดตามไปที่หลักสูตรการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับแผนระยะกลางของบริษัทฯ (Medium-term Plan) และแผนการดำเนินงานหลักขององค์กร (Action Plan) ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ทักษะสำคัญที่ผู้บริหารและพนักงานมองว่าเป็นความรู้สำคัญที่จะช่วยต่อยอด และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ (Data Analytics Skill) , ทักษะด้านภาษาอังกฤษ (English Skill) และ ทักษะด้านการสอนงาน (Coaching Skill)

โดยเริ่มจากการค่อยๆ แทรกซึมคำอธิบาย ความหมาย และคำแนะนำในการนำความรู้ที่พนักงานได้รับจากการเข้าอบรมไปพัฒนาต่อโดยใช้เครื่องมือ 70 และ 20 จนนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรอย่างเป็นทางการในช่วงปี พ.ศ. 2562 - พ.ศ. 2563 ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ การพัฒนาพนักงานตามหลักสูตร SKL Data Analytics Fellowship Development Program ซึ่งจัดขึ้นระหว่างวันที่ 14 กุมภาพันธ์ จนถึง การนำเสนอโครงการให้กับผู้บริหาร (Data Analytics Showcase) ในวันที่ 10 สิงหาคม (ตามกำหนดการเดิมนำเสนอในเดือนพฤษภาคม แต่เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 จึงทำให้ผู้เข้าอบรมไม่สามารถเดินทางมายังสำนักงานใหญ่เพื่อนำเสนอ

ผลงานได้) โดยการเรียนรู้ในหลักสูตรจะประกอบไปด้วยการพัฒนาที่ครบถ้วนทั้ง 70 20 10 Learning Model ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 9 ตัวอย่างหลักสูตรการพัฒนาพนักงาน หลักสูตร SKL Data Analytics Fellowship Development Program
ที่มา : เอกสารประกอบการเปิดอบรมหลักสูตร SKL Data Analytics Fellowship Development Program

- **10 – Formal Learning** แบ่งเป็น การเรียนรู้ในห้องเรียนกับสถาบันที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ ทั้งหมด 4 ครั้ง ประกอบด้วย หลักสูตร Essential Data Analytics, หลักสูตร Analytics Canvas, หลักสูตร Visual Analytics และหลักสูตร Introduction to Power BI Desktop โดยเนื้อหาทั้ง 4 หลักสูตรย่อยจะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการนำไปต่อยอดเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ
- **20 – Learning from Others** ในส่วนนี้ผู้เข้าอบรมจะได้รับการพัฒนาผ่าน “Consulting Session” จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ครั้ง เพื่อต่อยอดโครงการที่ผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่มได้เสนอเพื่อนำข้อมูลจริงจากการทำงานมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การหาข้อเท็จจริงผ่านข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และใช้ในการนำเสนอผู้บริหารเพื่อนำโครงการไปพัฒนาในการทำงานจริงต่อไป
- **70 – Learning from Experience** ตลอดหลักสูตรผู้เข้าอบรมจะได้จัดทำโครงการจริง โดยการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการเสนอแผนการพัฒนางาน และแผนการดำเนินการในเรื่องที่แต่ละกลุ่มนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยในช่วงท้ายของ

หลักสูตร ผู้เข้าอบรมทั้ง 6 กลุ่ม จะต้องนำโครงการของตนเองที่ได้ผ่านการศึกษา และให้คำแนะนำโดยผู้เชี่ยวชาญ

โดยสรุปแล้วพบว่าในปัจจุบันด้านวัตถุประสงค์ และมาตรฐานนโยบาย พบว่าพนักงานในองค์กรยังมีความเข้าใจ และการรับรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบายในระดับที่แตกต่างกัน เนื่องจากการให้ความรู้ และการสื่อสารมักจะเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการระหว่างส่วนทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยย่อยในองค์กรเท่านั้น ในมุมมองของพนักงานจะเป็นการให้ความรู้ผ่านกิจกรรมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และการปรับรูปแบบการอบรมให้มีการผสมผสานทั้ง 3 รูปแบบของการพัฒนา โดยไม่ได้มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการถึงวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างครอบคลุมทั้งองค์กร จึงทำให้มีประเด็นด้านการรับรู้ รับทราบที่อาจยังไม่ทั่วถึง การรับรู้ของพนักงานจึงขึ้นอยู่กับการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการนำนโยบายดังกล่าวไปขับเคลื่อนในหน่วยงานย่อยผ่านผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยย่อย ซึ่งหากหน่วยย่อยใดที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นพิเศษก็จะมีแนวโน้มการรับรู้ และเข้าใจแนวทางของนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรในปัจจุบันมากกว่าหน่วยงานย่อยอื่น ทั้งนี้จากประเด็นดังกล่าวยังคงเป็นช่องว่างที่ทางส่วนทรัพยากรบุคคลสามารถเพิ่มความเข้มข้นในการสื่อสารนโยบาย รวมไปถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบายให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และมีการติดตามผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้ทุกหน่วยงาน ส่วน ฝ่ายในองค์กรเข้าถึง และเข้าใจวัตถุประสงค์ของนโยบายและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งในระยะแรกอาจต้องมีการกำหนดการติดตามผลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งแต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง และเกิดเป็นวัฒนธรรมภายในหน่วยงาน กลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติปกติในชีวิตการทำงาน และการพัฒนาพนักงาน หลังจากนั้นส่วนทรัพยากรบุคคลจึงค่อยลดความเข้มข้นในการติดตามผล และมีบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ ตลอดจนการสนับสนุนด้านทรัพยากรในการพัฒนาพนักงานให้กับแต่ละหน่วยย่อยในองค์กรแทน

4.3.2. ทรัพยากรนโยบาย

ในการศึกษาด้านทรัพยากรนโยบาย ผู้ศึกษาขอแยกประเด็นการศึกษาเป็น 3 ประเด็นหลัก ซึ่งประกอบไปด้วย ทรัพยากรด้านงบประมาณ ทรัพยากรด้านเวลา และทรัพยากรด้านบุคลากร โดยจะนำเสนอข้อมูลประกอบแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

4.3.2.1. ทรัพยากรด้านงบประมาณในการดำเนินนโยบาย

จากการศึกษาข้อมูลในด้านงบประมาณเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 – 2563 พบว่างบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากรของบริษัทคิดเป็นร้อยละ 3% ของงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด หรือคิดเป็นจำนวนเงินประมาณ 9 – 12 ล้านบาทต่อปี ต่อจำนวนพนักงาน 450 คน โดยการบริหารงบประมาณจะเป็นการของบประมาณตามหลักสูตรที่คาดว่าจะจัดในแต่ละปี แบ่งเป็นหลักสูตรอบรมที่จัดขึ้นตอบสนองแผนการดำเนินการของบริษัท (Action Plan) และแผนการดำเนินการระยะกลางขององค์กร (Medium term plan) และงบประมาณสำหรับการพัฒนาทักษะเฉพาะในการทำงานของพนักงานตามตำแหน่งงาน (Functional Training) รายการงบประมาณดังแสดงในตารางด้านล่าง

ปีงบประมาณ	งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร (บาท)
พ.ศ. 2560	10,973,000
พ.ศ. 2561	9,230,000
พ.ศ. 2562	9,757,000
พ.ศ. 2563	11,662,000

ตารางที่ 4 ตารางแสดงงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ในปี พ.ศ. 2560 – 2563

เมื่อพิจารณาจากงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีพบว่า งบประมาณในแต่ละปีมีความใกล้เคียงกัน จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้านความเพียงพอของทรัพยากรในการพัฒนาพนักงานพบว่ามีความคิดเห็น ดังคำสัมภาษณ์ “ บริษัทฯ และผู้บริหารที่นี้ค่อนข้างให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนมากในด้านงบประมาณเพียงพอทั้งงบประมาณส่วนที่มีไว้สำหรับการจัดหลักสูตรกลางขององค์กร และหลักสูตรเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งทางหน่วยงานสามารถของบประมาณจากส่วนทรัพยากรบุคคลได้ในช่วงการขอตั้งงบประมาณแต่ละปี โดยที่ขั้นตอนการขออนุมัติก็ไม่ยากเลย ถ้าเราบอกได้ว่าเราต้องการงบประมาณไปเพื่อพัฒนาอะไร เพื่ออะไร ” (กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ.2563) เช่นเดียวกันกับความคิดเห็นของพนักงานที่มองว่าองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มักจะมีองค์ความรู้ หรือหลักสูตรใหม่มาให้กับพนักงานเสมอ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถออกไปศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่สนใจจากภายนอกได้ โดยบริษัทฯก็ได้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในส่วนนี้ด้วย

แต่หากพิจารณาในมิติด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณในการพัฒนาพนักงานจะพบว่า การวางงบประมาณไม่ได้มีการแยกว่าค่าใช้จ่ายจะใช้จ่ายไปกับการพัฒนาในส่วนไหน เป็นจำนวนเท่าไร เนื่องจากในทางปฏิบัติ แนวคิดการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model จะมีความซ้อนทับกันของการพัฒนาในแต่ละส่วน จึงทำให้การวางงบประมาณจะถูกกำหนดเป็นงบประมาณในการพัฒนาเป็นหลักสูตร โดยในแต่ละหลักสูตรก็จะมีผลผสมผสานการพัฒนาผ่านเครื่องมือทั้ง 3 ส่วนของ 70 20 10 Learning Model นอกจากนั้นหากพิจารณาถึงการจัดสรรงบประมาณพัฒนาจะพบว่าพนักงานระดับผู้บริหารจะได้รับงบประมาณด้านการพัฒนาในสัดส่วนที่มากกว่าพนักงานทั่วไป เนื่องจากในการคัดเลือกพนักงานเข้าอบรมจะพิจารณาจากระดับของพนักงาน อายุงาน หรืออายุตัว มากกว่าการพิจารณาคัดเลือกจากความจำเป็นในการนำไปใช้ในการทำงาน ทำให้บางครั้งจะเกิดเหตุการณ์ที่พนักงานกลุ่มเดิมถูกเลือกเข้าเรียนเป็นจำนวนเยอะมาก แต่ไม่ได้นำไปใช้จริง ในขณะที่พนักงานที่ควรได้รับการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวกลับยังไม่ได้รับการคัดเลือก เนื่องจากยังไม่เข้าเกณฑ์การคัดเลือก เช่น อายุงานยังไม่ถึงเกณฑ์เข้าเรียน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การนำนโยบาย 70 20 10 Learning Model มาใช้ จึงควรเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยลดปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น และช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาเกิดขึ้นผ่านกิจกรรมประจำวันในการทำงาน ผ่านการลงมือทำจริง มากกว่าการรอเข้าร่วมอบรมที่บริษัทฯ จัดสรรให้เพียงอย่างเดียว

4.3.2.2. ทรัพยากรด้านเวลา

เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรย่อมต้องมีปัจจัยด้านเวลาของผู้ปฏิบัติงานเข้ามาเป็นส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาที่ต้องใช้ในการเข้าอบรม หรือเวลาที่ผู้บริหารต้องใช้ในการสอนงาน และการให้คำแนะนำในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งในกรณีของการพัฒนาตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model จะเห็นว่าแนวคิดได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่อยู่นอกห้องเรียน โดยให้นำหนักกับการพัฒนาผ่านการเรียนรู้โดยผู้อื่น และการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์การทำงาน ซึ่งพบว่าส่วนที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนให้นโยบายประสบความสำเร็จคือความร่วมมือของผู้บริหาร และบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างในมิติของเวลาที่ผู้บริหารต้องใช้ในการสอนงาน หรือให้คำแนะนำกับพนักงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้มีความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวว่า ลักษณะความสัมพันธ์ภายในองค์กร และลักษณะงานมีผลกระทบอย่างมากต่อการพูดคุยกับพนักงานในสังกัดของตนเอง โดยเฉพาะในงานที่หัวหน้ากับลูกน้องปฏิบัติงานคนละที่กัน และปฏิบัติงานนอกสถานที่ จะทำให้มีโอกาสในการพูดคุยกันได้น้อยกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เดียวกับหัวหน้า ดังนั้นโอกาสในการใช้เครื่องมือการโค้ช หรือการสอน

งานจะพบได้มากกว่าในพนักงานและผู้บริหารที่สังกัดในสำนักงานใหญ่ ซึ่งหากพิจารณาถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทางบริษัทฯ อาจต้องมีการจัดสรรรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละประเภทในองค์กร

4.3.2.3. ทรัพยากรด้านบุคลากร

ในด้านบุคลากรผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินนโยบาย เช่น หัวหน้างาน พนักงาน ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานส่วนทรัพยากรบุคคลมีความรู้เพียงพอต่อการดำเนินนโยบาย จากการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ท่านพบว่า ในประเด็นด้านความพร้อมของทรัพยากรบุคคลว่า หากกล่าวถึงความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบ 70 20 10 Learning Model ว่าบุคลากรส่วนมากยังไม่เข้าใจกระบวนการ และเครื่องมือแต่ละประเภทในการพัฒนา เนื่องจากการสื่อสารและการให้ความรู้ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีแค่การสื่อสารผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรในช่วงปี พ.ศ. 2560 ที่มีความต่อเนื่องในการสื่อสาร แต่หลังจากนั้นการสื่อสารและการให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือในการพัฒนาตนเองก็หายไป ทำให้บุคลากรบางส่วนอาจยังไม่เข้าใจและไม่ทราบแนวทางแน่ชัดว่าจะนำไปปฏิบัติอย่างไร แต่หากพิจารณาในด้านความเพียงพอของทรัพยากรบุคคลในการสอนงาน หรือการให้คำแนะนำพบว่า จำนวนผู้บริหารระดับที่สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีจำนวนเพียงพอและเหมาะสม อาจมีประเด็นในบางหน่วยงานที่หัวหน้า 1 คนจะต้องดูแลน้องมากกว่า 10 คน ซึ่งมีข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้ “บางหน่วยงานหัวหน้า 1 คนมีลูกน้องในสังกัดเป็น 10 คนแน่นอนว่าการสอนงานอาจจะไม่ทั่วถึง ถึงแม้ว่าในโครงสร้างภายในจะมีการแต่งตั้งหัวหน้าทีมให้ช่วยดูทีมย่อยๆอีกที แต่ในความเป็นจริงอำนาจในการประเมินผล การให้คำแนะนำ หรือการสอนงานมักจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้จัดการส่วนขึ้นไป ทำให้หัวหน้าทีมเองก็ไม่สามารถดำเนินการตรงส่วนนั้นแทนได้ ดังนั้นเวลาที่พี่ๆ จะต้องสอนงานน้องแต่ละครั้งก็จะครบทั้งทีมค่อนข้างใช้เวลา ยิ่งในการ Feedback ผลประเมินปลายปี บางครั้งต้องเร่งคุย และไม่มีเวลาได้คุยอย่างจริงจัง ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในส่วนสำนักงานสินเชื่อภาค, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ.2563)

4.3.3. การสื่อสารระหว่างองค์กร และกิจกรรมเสริมแรง

ในประเด็นด้านการสื่อสาร ผู้วิจัยได้ทำการสรุปความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ได้ว่า กิจกรรมด้านการสื่อสารยังคงจำกัดอยู่ในวงของผู้บริหารระดับสูงและส่วนทรัพยากรบุคคลมากกว่าที่จะเป็นการสื่อสารเพื่อให้พนักงานทราบเป้าหมายในทิศทางที่ตรงกัน เนื่องจากการกำหนด

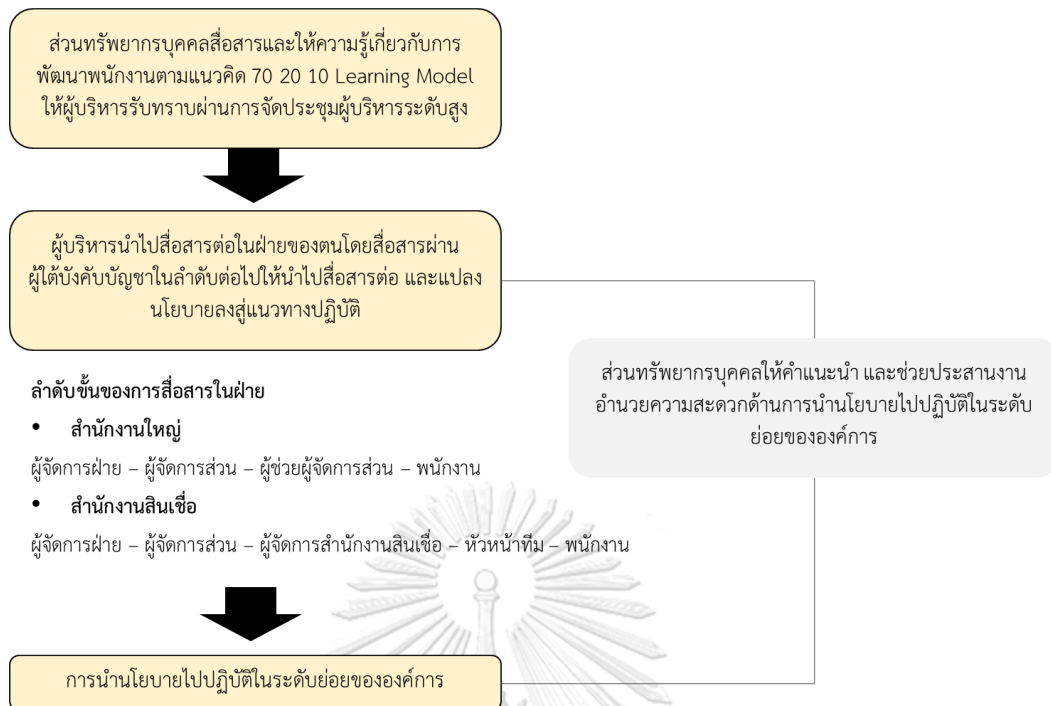
วัตถุประสงค์ไม่ได้มีความชัดเจน หรือไม่ได้มีการติดตามวัดผลจึงทำให้บุคลากรบางส่วนอาจยังไม่ทราบถึงความสำคัญ และไม่ได้เข้าใจเป้าหมายของนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในจุดนี้ส่วนทรัพยากรบุคคลอาจต้องเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการดำเนินการด้านการสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจตรงกัน เพราะบางครั้งการขอความร่วมมือ หรือการฝากภาระด้านการสื่อสารให้กับพนักงานอาจทำได้ยาก เนื่องจากผู้บริหารรับสารไปและนำไปส่งต่อซึ่งอาจเกิดการตกหล่นของข้อความการสื่อสาร รวมไปถึงข้อจำกัดในด้านระยะเวลาของผู้บริหารซึ่งอาจมีประเด็นด้านการบริหารองค์กร หรือการบริหาคคนในประเด็นอื่นที่มีความสำคัญมากกว่า ดังนั้นหน้าที่ด้านการสื่อสารอาจต้องเพิ่มน้ำหนักในส่วนการดำเนินการให้อยู่ที่ส่วนทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น โดยผู้บริหารทำหน้าที่ในการกระตุ้น หรือย้าให้หน่วยงานของตนเองเชื่อมโยงนโยบายลงไปสู่แนวปฏิบัติ และนำมาสรุปผลให้ส่วนทรัพยากรบุคคลได้รับทราบว่ามีผลการดำเนินการใดบ้าง และต้องการการสนับสนุนในด้านไหนเพิ่มเติม

ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงการสื่อสารจากส่วนทรัพยากรบุคคล พบว่าเป็นการสื่อสารทางเดียวโดยสื่อสารผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรได้แก่ การส่งอีเมลล์อธิบายความหมาย และให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาแบบ 70 20 10 Learning Model ซึ่งบางครั้งพนักงานอาจจะให้ความสนใจหรือไม่ให้ก็ได้ อีกทั้งยังมีประเด็นด้านความต่อเนื่องในการสื่อสาร เนื่องจากการสื่อสารนโยบายฯ มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องแค่ในช่วงปี พ.ศ.2560 เท่านั้น แต่ในระยะต่อมาพบว่าการสื่อสารได้ในนโยบายดังกล่าวได้หายไปจากแผนการสื่อสารหลักของส่วนทรัพยากรบุคคล แต่ได้ปรับรูปแบบไปเป็นการสื่อสารผ่านที่ประชุมเพื่อชี้แจงถึงแนวทางในการปรับรูปแบบการอบรมให้มีการผสมผสานทั้งส่วน 70 20 10 ในแต่ละหลักสูตร ซึ่งก็จะมีแต่ผู้บริหารที่เข้าประชุมเท่านั้นที่จะรับทราบข้อความนี้ ในขณะที่พนักงานทั่วไปก็จะรับรู้แค่ว่าหลักสูตรอบรมมีการเปลี่ยนรูปแบบ แต่ไม่ได้เข้าใจว่าเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย หรือเปลี่ยนแล้วมีผลกระทบในทางบวกอย่างไรต่อตนเอง

ในด้านกิจกรรมเสริมแรง กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีความคิดเห็นที่ “ การจัดกิจกรรม หรือการสร้างบรรยากาศเป็นสิ่งที่ดีอยู่แล้ว แต่วัตถุประสงค์และการสื่อสารนโยบายควรมีความชัดเจนก่อนเพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าใจว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ และตัวพนักงานหรือผู้บริหารจะต้องทำอย่างไรบ้าง ไมเช่นนั้นการจัดกิจกรรมต่างๆ ก็จะไปคนละทางกัน เหมือนจัดเป็นช่วงๆไป แต่ไม่ได้มีความเชื่อมโยงกับนโยบายใหญ่ หรือกรอบหลักที่ผู้บริหาร หรือ HR ต้องการนำเสนอ พนักงานก็จะรู้แค่ว่ามีกิจกรรมนี้ แต่ไม่รู้ว่าเป็น 70 20 10 Learning Model ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพนักงานในสำนักงานใหญ่, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2563) รวมไปถึงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้บริหารก็มีความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมเสริมแรงในเชิงเดียวกัน แต่ได้เพิ่มข้อเสนอแนะในด้านแนวทางการจัด

กิจกรรมไว้ตั้งคำสัมภาษณ์ “ อยากรู้ให้กิจกรรมต่างๆ มีความครอบคลุมไปถึงพนักงานสาขาด้วย เพราะกิจกรรมส่วนใหญ่จัดที่สำนักงานใหญ่ ทำให้สาขายังมีความรู้สึกที่ตัวเองไม่ได้รับการพัฒนา อยากรู้ให้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมากขึ้น ไหนๆก็ได้ลองใช้ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 แล้ว ก็น่าจะนำไปประยุกต์ใช้ในด้านการพัฒนาคนด้วย อย่างน้อยพนักงานทุกกลุ่มจะารู้สึกว่าบริษัทฯ ไม่ได้หลงลืมหรือไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของเขา ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในสำนักงานสินเชื่อบริษัท, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ.2563)

จากการรวบรวมข้อมูลผ่านเอกสาร และการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในด้านการสื่อสารและการจัดกิจกรรมเสริมแรงในด้านการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ พบว่าประเด็นด้านการสื่อสารยังคงไม่ครอบคลุมถึงผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนในองค์กร โดยส่วนมากจะเป็นการสื่อสารระหว่างส่วนทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารระดับสูง เพื่อขอความร่วมมือในการนำนโยบายไปขับเคลื่อนต่อไปในฝ่ายของตน อีกทั้งยังไม่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัด หรือแผนการดำเนินนโยบาย หรือข้อบังคับในการจัดกิจกรรมเสริมแรงที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งองค์กรทำให้แต่ละฝ่ายมีการจัดกิจกรรม และรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกันออกไปตามความสนใจ และการให้ความสำคัญของผู้บริหารในฝ่ายนั้น ประกอบกับด้านลำดับของการสื่อสาร และลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในสำนักงานใหญ่ และในสำนักงานสินเชื่อบริษัทที่มีลำดับชั้นบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ประกอบกับพื้นที่การทำงานของพนักงานในสำนักงานสินเชื่อบริษัทที่เป็นส่วนหนึ่งของอุปสรรคด้านการสื่อสารที่ทั่วถึงทั้งองค์กร



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการสื่อสารภายในองค์กร ในด้านการดำเนินนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model จากแผนภาพด้านบนจะให้เห็นความแตกต่างระหว่างการสื่อสารนโยบายในลักษณะของหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ และสำนักงานสาขา โดยพนักงานในสำนักงานสาขามีอุปสรรคด้านการสื่อสารอันเนื่องมาจากลำดับขั้นบังคับบัญชาที่มีลำดับมากกว่า อีกทั้งยังมีข้อจำกัดด้านพื้นที่การปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีโอกาสในการพูดคุย และสื่อสารนโยบายโดยตรงกับพนักงานได้ยากกว่าพนักงานหรือหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ณ สำนักงานใหญ่ อีกทั้งขั้นตอนการสื่อสาร และการจัดกิจกรรมเสริมแรงในปัจจุบัน ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด หรือรูปแบบในการสื่อสาร และการจัดกิจกรรม ตลอดจนการแปลงนโยบายลงสู่แนวปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นทิศทางเดียวกันของแต่ละส่วนในองค์กร จึงทำให้การสื่อสารและความเข้มข้นในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความแตกต่างกันตามข้อจำกัด และลักษณะเฉพาะของแต่ละฝ่าย นอกจากนี้ในด้านการสื่อสารยังพบว่าประเด็นด้านความต่อเนื่องในด้านการสื่อสารนโยบายให้พนักงานทุกระดับเข้าใจนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินนโยบายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารยังมีช่องทางไม่มากนัก อีกทั้งยังจำกัดอยู่แค่วงของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ส่วนทรัพยากรบุคคลควรเข้ามามีบทบาทในด้านการสื่อสารมากขึ้นเพื่อให้พนักงานทุกระดับรับทราบถึงนโยบาย เพื่อจะได้ช่วยส่งเสริมให้ทุกคนมีเป้าหมายในการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีประเด็นด้านความครอบคลุมด้านการสื่อสารและการพัฒนาโดยเฉพาะในพนักงานที่

สังกัด ณ สำนักงานภาคที่ยังรู้สึกว่าจะตนเองถูกละเลยในด้านการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ซึ่งก็เป็นอีกประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไขก่อนที่จะนำไปสู่ปัญหาอื่นที่อาจตามมาในอนาคต

4.3.4. ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

ในประเด็นด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาใน 2 มิติ ได้แก่ ด้านลักษณะโครงสร้างที่เป็นทางการของหน่วยงาน และ ลักษณะโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการของหน่วยงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาและเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ มีดังนี้

4.3.4.1. ลักษณะโครงสร้างที่เป็นทางการภายในหน่วยงาน

ปัจจัยด้านลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่ามีประเด็นในด้านข้อแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่มีลักษณะการทำงานต่างกันต่อการพัฒนาบุคลากร ตัวอย่างเช่น หน่วยงานที่ปฏิบัติงานภายในสำนักงานใหญ่จะมีโอกาสในการพูดคุยกับหัวหน้างาน การปรึกษางาน รวมไปถึงการได้รับการพัฒนาผ่านการอบรมในหลักสูตรที่องค์กรจัดให้ และโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ มากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาขา เนื่องจากความสะดวกด้านพื้นที่ในการจัดกิจกรรม จัดอบรมที่มักจะจัดที่บริเวณใกล้สำนักงานใหญ่มากกว่า ดังนั้นหากพนักงานสาขาต้องเดินทางมาเข้าร่วมอบรมก็จะมีค่าใช้จ่ายในด้านการเดินทาง ค่าที่พัก รวมไปถึงด้านการบริหารเวลาที่ต้องเผื่อทั้งในด้านการเดินทางไป เดินทางกลับและวันอบรม ซึ่งจะทำให้มีการใช้ทรัพยากรในการอบรมที่มากกว่า นอกจากนี้ลักษณะการทำงานและความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในสำนักงานสาขาจะน้อยกว่าในสำนักงานใหญ่ เนื่องจากหัวหน้างาน 1 คน ต้องดูแลลูกน้องจำนวนมาก อีกทั้งยังต้องเดินทางปฏิบัติงานในหลายพื้นที่ ทำให้หัวหน้าและลูกน้องมักจะพูดคุยกันผ่านการโทรศัพท์เป็นหลัก เนื่องจากหัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาระดับผู้ช่วยผู้จัดการส่วนจะต้องเดินทางปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดใกล้เคียง รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูงก็ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ และจะมีโอกาสได้เดินทางไปพบพนักงานก็ต่อเมื่อมีการจัดประชุม การนัดพบผู้แทนจำหน่าย และการนัดหมายสำคัญอื่นๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังโครงสร้างอย่างเป็นทางการภายในองค์กรยังส่งผลต่อให้ความสำคัญ และ กำหนดหน้าที่หลักให้มีผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาพนักงานในฝ่ายงาน ดังกรณีของฝ่ายบริหารบัญชี ลูกค้าและกฎหมายที่มีการต่อยอดนโยบายการพัฒนาบุคลากรต่อเนื่องจากนโยบายหลักขององค์กร โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานพัฒนางานติดตามหนี้ เพื่อรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในส่วนของ Functional training รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่นๆ ตามแนวคิดการพัฒนาแบบ 70 20 10 Learning Model โดยส่วนหนึ่งมาจากการสนับสนุนและผลักดันของผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายที่ให้

ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรจนนำไปสู่การจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าวขึ้น ซึ่งจะพบว่าในฝ่ายบริหารบัญชีลูกค้าจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และมีการจัดกิจกรรมในด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวทาง 70 20 10 Learning Model เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญ และมีการจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาพนักงานขึ้นภายในฝ่ายเพื่อรับผิดชอบด้านการพัฒนาทักษะและความรู้เฉพาะ ซึ่งเป็นส่วนที่เพิ่มเติมจากคอร์สอบรม หรือกิจกรรมการพัฒนาจากส่วนกลางที่จัดโดยส่วนทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตามในช่วงปี 2560 ผู้บริหารระดับสูงได้มีแนวความคิดในการส่งเสริม และผลักดันให้ฝ่ายงานย่อยทั้ง 4 ฝ่ายภายในองค์กรจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลการพัฒนาพนักงานในด้านทักษะ และความรู้เฉพาะของฝ่าย (Functional Training) โดยส่วนทรัพยากรบุคคลจะรับผิดชอบการพัฒนาในทักษะและความรู้ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการให้คำแนะนำด้านการพัฒนาพนักงานให้กับฝ่ายต่างๆ ในองค์กร แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจึงทำให้นโยบายส่วนนี้ได้ขาดความต่อเนื่องไปในปัจจุบัน ทำให้มีเพียงฝ่ายบริหารบัญชีลูกค้าและกฎหมายตามที่ได้ยกตัวอย่างไปข้างต้นเท่านั้น ที่มีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะในการพัฒนาพนักงานขึ้นในฝ่ายของตนเอง

4.3.4.2. ลักษณะโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการภายในหน่วยงาน

ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการภายในองค์กร เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน ตลอดจนบรรยากาศด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแต่ละฝ่ายงาน โดยเฉพาะการส่งผลต่อการสร้างความเชื่อใจ (Trust) ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) โดยเฉพาะในด้านการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้การขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากในการพัฒนาในส่วน 70 และ 20 ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทุกระดับ ตั้งแต่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตามที่องค์กรได้กำหนดให้การ Coaching เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในส่วน 20 – Learning from others ซึ่งในการที่หัวหน้ากับลูกน้องจะพูดคุยกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีย่อมต้องอาศัยพื้นฐานจากความเชื่อใจ และความเข้าใจซึ่งกันและกัน หากหัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันก็ยากที่จะผลักดันการพัฒนาผ่านการใช้เครื่องมือในการพัฒนาส่วน 20 – Learning from others ให้ประสบผลสำเร็จได้ ตัวอย่างกรณีความเชื่อใจที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศแบบเปิดและส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการรับฟังข้อแนะนำระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในระดับพนักงานจะมีความคิดเห็นที่ตรงกัน ในด้านความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ

ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง โดยเฉพาะในกรณีการให้ผลสะท้อนกลับหรือในคำแนะนำในการปฏิบัติงานประจำปี จะมีลูกน้องบางคนที่ยังรู้สึกไม่ดี (Bias) กับหัวหน้าก็จะรู้สึกว่า คุยไปก็ไม่ได้อะไร เพราะหัวหน้าไม่เก่ง ไม่สามารถให้คำแนะนำที่ดีกับตนเองได้ ประกอบกับการจะเล่าปัญหาในงานที่เจอก็จะรู้สึกไม่อยากเล่า แต่อยากไปปรึกษาจากหัวหน้างานท่านอื่น ที่ไม่ใช่หัวหน้างานโดยตรงที่ตนเองสนิทใจที่จะปรึกษามากกว่า ทำให้รูปแบบการ Feedback ประจำปีที่กำหนดให้หัวหน้างานโดยตรงพูดคุยถึงผลการปฏิบัติงานกับลูกน้องจึงเป็นไปแบบจำเป็นต้องทำ ทำให้ผ่านไปมากกว่าจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำมาพัฒนางาน แต่พนักงานกลับกลัวที่จะพูดความจริงกับคนที่ตนเชื่อใจมากกว่า ซึ่งมักจะไม่ใช่หัวหน้างานโดยตรง ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้บริหาร คิดเห็นในทางตรงกันว่า ตนอยากให้น้องเปิดใจที่จะพูดคุย และรับฟังข้อเสนอแนะ โดยไม่มองว่าเป็นการตำหนิ แต่อยากให้เห็นมองว่าเป็นความหวังดี และต้องการที่จะให้ปรับการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อผลประโยชน์ และโอกาสในการเติบโตของพนักงานเอง ซึ่งในส่วนนี้ต้องอาศัยความเชื่อใจ ซึ่งจะถูกสร้างขึ้นผ่านความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรืออาจเกิดจากความรู้สึกดีในการปฏิบัติงานร่วมกันจนนำไปสู่ความเชื่อใจ และกลัวที่จะรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้หากความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการภายในหน่วยงานอยู่ในบรรยากาศที่ดี ก็จะเป็นแรงสนับสนุนหลักในการเชื่อมโยงนโยบายขององค์กรลงสู่หน่วยงานได้ เพราะไม่ว่าจะจัดกิจกรรม หรือจะขอความร่วมมือจากพนักงานในเรื่องใด ก็จะได้รับ การสนับสนุนและการช่วยเหลือที่ดีกว่าหน่วยงานที่ความสัมพันธ์ภายในเต็มไปด้วยความขัดแย้ง ซึ่งจากการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์พบว่ายังคงมีหน่วยงานที่ประเด็นด้านความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย และส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่เป็นทางการในด้านการทำงานร่วมกันด้วย เช่น ในกรณีที่ลูกน้องไม่ให้ความเชื่อใจกับหัวหน้าของตนเองเท่าที่ควร ทำให้ในการพูดคุยเพื่อสอนงาน และการให้ผลสะท้อนกลับในการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามบริษัทฯ พยายามพัฒนาทักษะด้านการโค้ช การเปลี่ยนทัศนคติ และการอบรมให้ความรู้ในด้านทักษะด้านอารมณ์กับหัวหน้างาน และผู้บริหารในทุกระดับ อีกทั้งยังมีหลักสูตรเพื่อสร้างความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และทัศนคติที่ดีในการเปิดรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การพัฒนาในส่วน 70 และ 20 ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

4.3.5. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยในบริบทของการเลือกศึกษา ณ บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาในสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินนโยบายเป็นหลัก โดยจากการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีบรรยากาศที่ดี และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยส่วนหนึ่งมองว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นเหมือนส่วนหนึ่งวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นด้านการให้ความสำคัญในการพัฒนาคนเพื่อให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพ และมีโอกาสเติบโต ก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งส่วนหนึ่งแนวคิดด้านการให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรได้รับอิทธิพลมาจาก บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ถือหุ้นหลักที่ช่วยดูแลทั้งในด้านธุรกิจ ไปจนถึงการให้ความรู้ แลวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ทั้งในด้านการเข้ามาให้คำแนะนำ การนำองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่มีความสำคัญจำเป็นในการทำงานเข้ามาแนะนำและให้แนวทางในการพัฒนาบุคลากร ตั้งแต่รูปแบบที่เป็นทางการ ไปจนถึงการจัดกิจกรรมในการพัฒนาพนักงาน “ในด้านการพัฒนาคน บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆอยู่แล้ว เพราะนโยบายส่วนหนึ่งก็ต้องรับมาจากปูนฯ โดยเฉพาะแนวทางด้านการพัฒนาคน จะเห็นว่าทางเอสซีจีมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาเพื่อดูแลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับบริษัทกลุ่มร่วมทุน หรือ Joint Venture ซึ่งที่ผ่านมาที่ SCG JVs ก็เข้ามาให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนและประสานงานให้พนักงานในกลุ่มบริษัทร่วมทุนได้รับการอบรมในหลักสูตรสำคัญต่างๆ เช่น ABD BCD Coaching และอีกเยอะเลยที่พยายามจัดสรรโควต้า และจัดหลักสูตรดีๆ เพื่อนำร่องให้บริษัทในกลุ่มร่วมทุนนำไปต่อยอดในองค์กร ” (คำสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ.2563) นอกจากนี้ยังพบว่า ในช่วงแรกของการก่อตั้งบริษัทฯ ทางเอสซีจีได้ส่งเสริม และเข้ามาช่วยจัดหลักสูตรอบรมให้กับพนักงานในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด เป็นจำนวนหลายหลักสูตรในระยะเวลาช่วง 2 ปีแรก หลังจากบริษัทฯ มีส่วนทรัพยากรบุคคลเป็นของตัวเอง (เดิมส่วนทรัพยากรบุคคลจะรวมอยู่ที่ บริษัท สยามคูโบต้า คอร์ปอเรชั่น จำกัด) หลังจากนั้นจึงปรับบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ ตลอดจนการเข้ามาช่วยเป็นวิทยากรพิเศษในการบรรยาย หรือจัดกิจกรรมภายในองค์กร

จากการสอบถามเพิ่มเติมจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นด้านการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ พบว่าบุคลากรในองค์กรมีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อการจัดกิจกรรมด้านการพัฒนาพนักงานขององค์กร โดยเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ซึ่งในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงผู้ให้การสัมภาษณ์มองว่า เป็นอีกปัจจัยสนับสนุนที่ดีต่อการผลักดันนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน ขาดแต่เพียงความชัดเจนของนโยบาย และการกำหนดหน้าที่หลักในการพัฒนาให้กับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละส่วน ซึ่งหากสามารถปิดช่องว่างในส่วนนี้ได้ ไม่ว่าจะดำเนินนโยบายการพัฒนาบุคลากรนโยบายใดก็มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนมีทัศนคติที่ดีต่อพื้นฐานของนโยบาย

ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมโดยรวมในองค์กรจะส่งเสริมและเปิดกว้างในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงก็มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายภายในองค์กร โดยในกรณีของบริษัทฯ พบว่าในช่วงปี 2559 – 2563 มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงหลายครั้งด้วยกัน ทำให้การดำเนินนโยบายอาจขาดความต่อเนื่อง และถูกเปลี่ยนบทบาทความสำคัญของนโยบายไปตามจุดมุ่งหมายและแนวทางในการบริหารของผู้บริหารแต่ละท่าน ในขณะเดียวกันทางบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในระยะหลังก็มีการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีวิสัยทัศน์ชัดเจนในด้านการขับเคลื่อนธุรกิจเป็นหลัก จึงทำให้แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงไปและส่งผลกระทบต่อบริษัทในกลุ่มบริษัทร่วมทุนด้วยเช่นกัน

4.3.6. ทัศนคติของผู้ปฏิบัติ

จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นใน 5 ปัจจัยที่ผ่านมา จะพบว่าพนักงานและผู้บริหารในองค์กรค่อนข้างมีทัศนคติในทางที่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมอบรม หรือการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทฯ จัดขึ้น โดยในช่วงแรกการพัฒนาพนักงานยังคงเน้นเรื่องการจัดอบรมแบบเป็นทางการไม่ค่อยพบปัญหาเรื่องการไม่เข้าร่วมอบรม หรือ หัวหน้างานไม่อนุมัติให้เข้าร่วมอบรม แต่ภายหลังการเปลี่ยนนโยบายการพัฒนาพนักงานเป็นแนวทาง 70 20 10 Learning Model จะเริ่มมีพนักงานที่รู้สึกว่าคุณเองได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมน้อยลง รู้สึกว่าไม่ได้รับการพัฒนาจากหัวหน้างาน และบริษัทฯ ซึ่งสาเหตุหนึ่งมาจากคอร์สอบรมในลักษณะระยะสั้นลดจำนวนลง และปรับเป็นคอร์สที่ใช้เวลาอบรมในระยะยาวที่ครอบคลุมการพัฒนาทั้งส่วน 70 20 10 ลงไปในหลักสูตร ตั้งแต่การให้ความรู้ การมอบหมายโปรเจกพิเศษ และการจัดให้ได้รับการให้คำแนะนำโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมไปถึงการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผ่านเครื่องมืออื่น เช่น การจัด Knowledge Sharing , การ Coaching , การพัฒนาผ่าน Project Assignment แต่เนื่องจากการที่พนักงานบางส่วนยังไม่เข้าใจการพัฒนาแบบใหม่ จึงทำให้พนักงานมองว่าสิ่งที่เพิ่งเข้ามานั้นคือกิจกรรม และภาระงานที่เพิ่มขึ้น ไม่ได้มองว่าเป็นการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในงาน

ประกอบกับการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาแบบ 70 ผ่านเครื่องมือใหม่ๆ เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งจากเดิมจะเกิดขึ้นเป็นประจำในกรณีพนักงานสาขาที่ต้องมีการโยกย้ายพื้นที่การทำงาน แต่ในปัจจุบันองค์กรได้นำเครื่องมือมาใช้กับพนักงานทุกตำแหน่งงานในองค์กร แต่ในมุมมองพนักงานกลับไม่ได้มีความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นคือการพัฒนาตนเอง จึงทำให้พนักงานยังมีทัศนคติในทางที่ไม่ค่อยดีต่อการพัฒนาผ่านเครื่องมือใหม่ที่ถูกนำมาใช้มากขึ้น ประกอบกับการที่หัวหน้างานเองก็ไม่ได้ทราบถึงบทบาทของตนเองในการสื่อสารและให้ความเข้าใจกับพนักงานถึงวัตถุประสงค์ของการโยกย้ายงาน หรือการพัฒนาบุคลากรด้วยเครื่องมือใหม่ๆ ให้พนักงานได้เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่ได้รับ ทำให้จากการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ได้พบประเด็นเกี่ยวกับ การขาดการสื่อสารซึ่งส่งผลต่อความรู้สึก และความเข้าใจของพนักงานเมื่อถูกแจ้งให้เกิดการโยกย้าย หรือเปลี่ยนงาน ซึ่งบางครั้งอาจมารู้อย่างกระชั้นชิดก่อนย้าย หรือไม่ได้ถูกถามความคิดเห็น หรือแจ้งให้ทราบก่อนเกิดการโยกย้ายงาน เป็นต้น ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ในปัจจุบันพนักงานยังมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาผ่านเครื่องมือใหม่ๆ ซึ่งประเด็นหลักเกิดจาก การสื่อสาร ซึ่งผู้บริหารเองไม่ทราบบทบาทของตนเองว่าต้องเป็นผู้แจ้งให้พนักงานทราบ รวมไปถึงควรแจ้งในรูปแบบการชี้แจงเหตุผลว่าสิ่งที่ทำเป็นผลเชิงบวกต่อตัวพนักงานอย่างไร โดยส่วนมากหากต้องมีการโยกย้ายมักจะมีการแจ้งแบบกระชั้นชิด และอ้างว่าเป็นหน้าที่ของส่วนทรัพยากรบุคคลในการชี้แจงให้พนักงานทราบ เนื่องจากไม่อยากจะเกิดความขัดแย้งหรือผิดใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แต่หากพิจารณาข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ในด้านทัศนคติที่มีต่อนโยบายการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model พบว่ามีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายฯ ไม่ได้ต่อต้านหรือไม่พอใจในวัตถุประสงค์หลักของนโยบาย และยินดีให้ความช่วยเหลือหากส่วนทรัพยากรบุคคลต้องการความร่วมมือ แต่จะมีทัศนคติที่ไม่ดี หรือความเข้าใจผิดแคในบางส่วนของนโยบายดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น ซึ่งปัญหาด้านความเข้าใจผิดดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงหน้าที่ของตนเองในการชี้แจงและสื่อสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ตลอดจนการกลับไปแก้ปัญหาที่จุดตั้งต้นของนโยบายนั้นก็คือการสื่อสารวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของนโยบายให้ชัดเจนก็จะสามารถช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้

จากการรวบรวมข้อมูลในด้านการนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ ของบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรก็คือปัจจัยด้านวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของนโยบายที่ยังไม่มีความชัดเจน และไม่ได้มีการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินนโยบาย

อย่างชัดเจน ทำให้ภาพรวมของการนำนโยบายไปปฏิบัติในปัจจุบันจะเน้นด้านการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการนำเครื่องมือ 70 20 10 Learning Model ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร แต่ไม่ได้มีการสร้างความเชื่อมโยง หรืออธิบายให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องทราบในลักษณะของภาพใหญ่ของนโยบายว่า กิจกรรมหรือการดำเนินการเหล่านี้คือส่วนหนึ่งของการดำเนินนโยบาย ทำให้ภาพที่ออกมายังขาดการเชื่อมโยงระหว่างแผนการปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของนโยบาย เช่น การที่บริษัทฯ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาจากเดิมที่เน้นแค่การเรียนรู้ในห้องเรียน ให้เป็นการพัฒนาแบบใหม่ที่ตั้งต้นจากห้องเรียน แต่ต้องมีการผสมผสานกระบวนการการพัฒนาในส่วนอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ และการมอบหมายโปรเจกพิเศษหลังจบการอบรม เพื่อให้ความรู้ที่ได้รับถูกนำไปต่อยอด แต่ในการอธิบายลักษณะหลักสูตรมักไม่ได้ชี้แจงถึงการเชื่อมโยงระหว่างการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาวัตถุประสงค์ของนโยบาย นอกจากนี้ยังพบว่าด้านการสื่อสารก็ยังไม่ครอบคลุมไปถึงกลุ่มพนักงานในทุกระดับ โดยส่วนมากการสื่อสารจะเกิดขึ้นระหว่างส่วนทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารระดับสูงผ่านการประชุมเป็นหลัก ในขณะที่พนักงานมักจะรู้จัก 70 20 10 Learning Model แบบผ่านๆ จากการสื่อสารของส่วนทรัพยากรบุคคลผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ ภายในองค์กร หรือรับรู้ผ่านการจัดกิจกรรม แต่ในด้านความเข้าใจต่อนโยบายอาจยังไม่ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องหรือชัดเจนเท่าที่ควร ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการที่ส่วนทรัพยากรบุคคลพยายามที่จะผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงนำไปถ่ายทอดต่อในส่วน/ฝ่ายของตนเอง แต่ในความเป็นจริงหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะมีภาระรับผิดชอบหลักของตนเองอยู่แล้ว ทำให้การถ่ายทอดหรือการนำนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติในหน่วยย่อยขององค์กรกลายเป็นภารกิจรองลงไป เนื่องจากไม่ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน และการติดตามผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม การถ่ายทอดลงไปสู่หน่วยงานย่อยจึงมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน

ในขณะเดียวกันพบว่าปัจจัยส่งเสริมที่ทำให้นโยบายมีโอกาสประสบความสำเร็จก็มีอยู่จำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นอย่างดี อีกทั้งตัวพนักงานเองก็มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง ในส่วนของงบประมาณก็มีความเพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร อาจมีเพียงช่องว่างหรือจุดที่ต้องปรับปรุงในบางเรื่องเช่น การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาให้เหมาะสม และครอบคลุมไปถึงพนักงานทุกกลุ่ม การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานเข้าอบรม โดยเปลี่ยนจากการพิจารณาจากตำแหน่งงาน อายุงาน หรืออายุตัวเป็นหลัก มาเป็นการคัดเลือกพนักงานเข้าอบรมตามความเหมาะสม และความต้องการในการนำความรู้ไปใช้ใน

การทำงาน ซึ่งจะทำให้ตัวพนักงานเองมีความสนใจและตั้งใจในการเรียนรู้มากกว่าการคัดเลือกผู้ที่อาจไม่มีความจำเป็นต้องใช้เข้ามาเรียน โดยหากองค์กรสามารถเปิดช่องว่างในด้านการสื่อสารวัตถุประสงค์ของนโยบาย และมาตรฐานในการดำเนินนโยบายซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นหลักของความสำเร็จในการดำเนินนโยบายก็จะส่งผลให้การดำเนินนโยบายดังกล่าวมีความเป็นรูปธรรม เกิดความเชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานกับแนวนโยบายหลักขององค์กรมากขึ้น และอาจนำไปสู่ความสำเร็จของนโยบายในท้ายที่สุด

จากข้อสรุปของการศึกษาพบว่าข้อมูลที่ได้สามารถสรุปผลเพื่อนำไปตอบคำถามของงานวิจัยได้ดังนี้

1. การนำนโยบาย การพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง ในปัจจุบันมีการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

ผลจากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันบริษัทฯ มีการดำเนินนโยบายด้านการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ในปี 2560 มาจนถึงปัจจุบัน โดยมีการดำเนินการผ่านรูปแบบการสื่อสารเพื่อให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานทุกระดับ โดยแบ่งเป็นการสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบผ่านที่ประชุมสำคัญระดับผู้บริหาร เช่น การประชุมคณะกรรมการ การประชุมคณะพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการประชุมคณะบริหารบุคคล ตลอดจนการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้กับผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงผู้บริหารระดับต้นในด้านความหมายของแนวคิดประเภทเครื่องมือและกระบวนการนำไปใช้ ตลอดจนการชี้แจงเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในส่วนของการสื่อสารให้พนักงานระดับทั่วไปทราบจะเป็นการสื่อสารผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ในลักษณะการอธิบายที่มาของแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ และแนะนำให้พนักงานรู้จักเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลาย โดยแบ่งการสื่อสารเป็นกลุ่มประเภทการพัฒนาตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ตลอดจนการขอความร่วมมือให้ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละฝ่ายนำแนวคิด และนโยบายการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model ไปสื่อสาร และส่งเสริมให้เกิดขึ้นในแต่ละฝ่ายขององค์กร

นอกจากในด้านการสื่อสารยังมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจากเดิมจะเน้นการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ในห้องเรียน ให้มีความหลากหลายและครอบคลุมเครื่องมือการพัฒนาส่วน 20 และ 70 เช่น การเชื่อมโยงการพัฒนาภาวะผู้นำในเรื่องการ Coaching หรือการสอนงานเข้ากับการทำงานจริง โดยการกำหนดให้ผู้บริหารต้องเข้าเรียนหลักสูตร Coaching for Performance and Feedback ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ถึงระดับหัวหน้าทีม และกำหนดให้ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ

ผู้ช่วยผู้จัดการส่วนขึ้นไปทำการโค้ชซึ่งพนักงานในสังกัด เป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี โดยเชื่อมโยงกับการประเมินผลการพัฒนาพนักงาน โดยใช้เครื่องมือโค้ช ในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน และการให้คำแนะนำในการปรับปรุงการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มการพัฒนาส่วน 20 และ 70 ลงไปในการพัฒนาพนักงาน โดยในแต่ละหลักสูตรอบรมต้องมีการบูรณาการการพัฒนาทั้ง 3 ส่วน โดยกำหนดผลลัพธ์จากการพัฒนาแต่ละหลักสูตรให้พนักงานสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการได้รับการสนับสนุน และการให้คำแนะนำโดยหัวหน้างาน ซึ่งส่งผลให้ลักษณะการจัดอบรมภายในองค์กรปัจจุบันมีการขยายระยะเวลาในการอบรมโดยแบ่งเป็น 3 ส่วนประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1** การอบรมผ่านการเรียนรู้ให้ห้องเรียน และการมอบหมายงานหลังจบอบรม
- ส่วนที่ 2** การจัดทำชิ้นงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด (โดยเป็นผลงานที่เชื่อมโยงกับงานที่พนักงานทำในปัจจุบัน หรือเป็นลักษณะโปรเจกพิเศษเพื่อให้พนักงานพัฒนากระบวนการทำงานโดยประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการอบรม) ระหว่างการจัดทำชิ้นงาน พนักงานจะได้รับการติดตามและให้คำแนะนำโดยวิทยากร หรือหัวหน้างาน / ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป็นการสร้างการบูรณาการระหว่างการพัฒนาในส่วน 70 20 10 ซึ่งผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้ติดตามการทำงานก็จะได้ฝึกทักษะด้านการสอนงานไปด้วย (พัฒนาส่วน 20 และ 70 ภายหลังอบรมหลักสูตร Coaching)
- ส่วนที่ 3** การนำเสนอผลงานให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบ โดยผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการให้คำแนะนำเพื่อต่อยอดการทำงานของพนักงาน ตลอดจนการส่งเสริมให้ขยายผลการปฏิบัติงานในระดับภาพรวมขององค์กร เช่น บางกรณีที่เป็นโครงการที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะได้มีการแต่งตั้งเป็นคณะทำงานเพื่อดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากการปรับปรุงแบบการพัฒนาพนักงานให้มีการเชื่อมโยงทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกันแล้ว ยังมีการนำเครื่องมือการพัฒนารูปแบบที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนาพนักงานตามความเหมาะสม และตามความจำเป็น เช่น การส่งเสริมให้เกิดการหมุนเวียนงานทุก 3 – 4 ปี (ในตำแหน่งที่สามารถหมุนเวียนงานได้) เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนางานที่หลากหลาย ได้เรียนรู้งานใหม่ในกลุ่มงานใกล้เคียง เพื่อประโยชน์ในด้านการวางแผนเส้นทางอาชีพ หรือการเติบโตของพนักงาน เนื่องจากการที่จะเติบโตในระดับบริหารได้นั้น พนักงานควรได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานที่หลากหลาย เรียนรู้กระบวนการทำงาน

หลากหลายหน้างาน เพื่อเข้าใจการดำเนินงานในแต่ละด้าน ก่อนต้องขึ้นมาเป็นผู้ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามการนำเครื่องมือการพัฒนาพนักงานในรูปแบบใหม่ๆ เข้ามานั้นยังคงประสบกับปัญหาบางประการในช่วงแรกของการนำมาใช้ในปัจจุบัน เช่น ความเข้าใจและทัศนคติของพนักงานต่อการพัฒนาในรูปแบบใหม่ เช่น การหมุนเวียนงาน การเข้าร่วมโครงการพิเศษ (Special Project Assignment) ซึ่งพนักงานบางส่วนที่ได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการดังกล่าวยังไม่มี ความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา แต่จะมองในเรื่องของปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และการต้องถูกย้ายไปเรียนรู้งานใหม่ซึ่งอาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะแรก เนื่องจากต้องเปลี่ยนจากงานที่ตนถนัด ไปเริ่มเรียนรู้ใหม่ จึงส่งผลให้ผู้บริหารบางส่วน และพนักงานยังคงมีคำถาม และเกิดทัศนคติที่ไม่ค่อยดีต่อการพัฒนาในรูปแบบดังกล่าว ซึ่งในส่วนนี้เป็นหน้าที่ของส่วนทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการสื่อสารสร้างเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับพนักงาน รวมไปถึงการชี้แจงบทบาทของผู้บริหารระดับต้น (First Line Manager) ให้เข้าใจหน้าที่ของตนในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดี และการผลักดันให้พนักงานเกิดการพัฒนาดตนเองในรูปแบบใหม่ ซึ่งในอนาคตหากพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาได้ ก็อาจจะมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้นในอนาคต

2. ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดในการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10

Learning Model ในปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่าปัญหาและข้อจำกัดในปัจจุบัน เกิดจากขั้นตอนแรกสุดของกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั่นก็คือ ด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย ซึ่งยังไม่มี ความชัดเจน และไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบการนำไปปฏิบัติ หรือการติดตามผลการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินนโยบายเป็นไปในลักษณะการออกกิจกรรมจากส่วนทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก และใช้การขอความร่วมมือให้ผู้บริหารนำนโยบายไปสื่อสารต่อในฝ่ายของตนเอง ซึ่งทำให้แต่ละฝ่ายในองค์กรมีลักษณะ และความเข้มข้นในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อความเข้าใจของพนักงานในแต่ละหน่วยงานย่อยที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้นยังมีประเด็นด้านการสื่อสารขององค์กรที่ยังขาดความต่อเนื่อง และรูปแบบการสื่อสารที่ยังไม่ครอบคลุมไปถึงทุกระดับในองค์กร เนื่องจากส่วนใหญ่มักจะเป็นการสื่อสารผ่านที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง เพื่อขอความร่วมมือให้นำนโยบายไปสื่อสารต่อ ซึ่งเมื่อนโยบายถูกนำไปสื่อสารต่อก็จะพบข้อจำกัดด้านการสื่อสารอันเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน เช่น ลักษณะงาน และพื้นที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น

นอกจากนี้แล้วในด้านการสื่อสารยังมีประเด็นด้านความต่อเนื่องของการสื่อสารซึ่งพบว่า มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพียงในปีแรกของการดำเนินนโยบายเท่านั้น และในปีต่อมาการสื่อสารก็ได้ลดลงจากการสื่อสารเป็นประจำทุกเดือน เหลือเพียงการสื่อสารตามงาน หรือการประชุมสำคัญภายในองค์กรเท่านั้น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับผู้บริหารระดับสูงทั้งในสำนักงานใหญ่ และผู้บริหารประจำสำนักงานสาขาในประเด็นด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์และการสื่อสารนโยบายมีความคิดเห็นที่ตรงกันว่า แนวทางในการดำเนินนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ควรเป็นกระบวนการที่เกิดการถ่ายทอด และปลูกฝังให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กรจนกลายเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน โดยไม่ควรให้การดำเนินนโยบายเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพนักงาน และผู้บริหารในด้านการสร้างตัวชี้วัด การสร้างแบบฟอร์ม หรือการติดตามผล เนื่องจากเมื่อมีการกำหนดการชี้วัดและติดตามผล การกระทำกิจกรรมใดๆ ก็ตามมักจะถูกเบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์หลักไปสู่งานพิธีการ ซึ่งเน้นการทำเอกสารเป็นหลัก แต่ในทางปฏิบัติจริงกลับไม่ได้มีการนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากปัญหาด้านความชัดเจนของการสื่อสารนโยบายตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น ส่งผลกระทบต่อการนำเครื่องมือการพัฒนาในรูปแบบใหม่เข้ามาปรับใช้ในองค์กร เช่น การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานพิเศษ ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีปริมาณงานมากขึ้น และไม่ได้มองเป็นข้อดีต่อตนเองในด้านการพัฒนาและการเติบโตในสายอาชีพ เนื่องจากการนำเครื่องมือพัฒนามาใช้ จะเกิดการสื่อสารแผนการดำเนินงานร่วมกันแค่ในส่วนของผู้บริหารบุคคล และผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก แต่ในการนำนโยบายลงมาปฏิบัตินั้น จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนอื่นๆ เข้ามาเพิ่มเติม ซึ่งหากผู้เกี่ยวข้องไม่เข้าใจกระบวนการ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ก็อาจก่อให้เกิดความเข้าใจที่ผิด และอาจนำไปสู่ปัญหาอื่นที่ตามมา เช่น ส่งผลต่อความพึงพอใจหรือความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้

อย่างไรก็ตามในด้านปัจจัยสนับสนุนในด้านการดำเนินนโยบาย ซึ่งได้แก่ ทัศนคติของผู้บริหาร และพนักงานที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมการอบรม และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เกิดการพัฒนาตนเอง ทั้งการจัดอบรม และการส่งเสริมให้พนักงานอบรมกับสถาบันภายนอก รวมไปถึงบรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร

เป็นข้อดีขององค์กร เนื่องจากสามารถใช้ปัจจัยเหล่านี้ในการช่วยส่งเสริมการดำเนินนโยบายให้ประสบผลสำเร็จ

3. แนวทางในการพัฒนากระบวนการการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติในองค์กรเป็นอย่างไร

จากการศึกษาข้อมูล ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าแนวทางการพัฒนาการดำเนินนโยบายให้ดียิ่งขึ้น คือการกลับไปให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานทุกระดับรับทราบที่มาและความสำคัญในการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ตลอดจนการอธิบายความหมาย กระบวนการ และข้อดีของการนำเครื่องมือการพัฒนาแต่ละประเภทมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองในรูปแบบที่แตกต่างหลากหลาย โดยเน้นที่การสื่อสารเป็นประจำ และต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานเห็นภาพความเชื่อมโยงของแต่ละส่วนของกระบวนการ 70 20 10 Learning Model เช่น เมื่อพนักงานเข้าอบรม หรือเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัท ควรมีการชี้แจงว่าสิ่งที่พนักงานกำลังทำอยู่นั้น จัดเป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานผ่านเครื่องมือใด ผลดีจากการพัฒนาดังกล่าวคืออะไร และหลังจากจบการอบรม หรือการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้แล้วพนักงานสามารถนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปต่อยอดได้อย่างไรบ้าง รวมไปถึงการดึงจุดเด่นขององค์กรในด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน ประกอบกับทัศนคติที่ดีในด้านการพัฒนาตนเอง และการให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมมาใช้ในการส่งเสริมให้พนักงานที่ได้รับการพัฒนาในหลักสูตรต่างๆ ได้มีโอกาสนำความรู้มาจัดแลกเปลี่ยนร่วมกับเพื่อนในหน่วยงาน หรือข้ามหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะได้ประโยชน์ในแง่การส่งต่อองค์ความรู้แล้ว ยังส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานในองค์กรอีกด้วย

บทที่ 5 การอภิปรายผล

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ ของบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด โดยศึกษาผ่านตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของ Van Meter and Van Horn ประกอบด้วยตัวแปร 6 ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร และ กิจกรรมการเสริมแรง ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และทัศนคติของผู้ปฏิบัติ โดยได้ศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการดำเนินนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ซึ่งเป็นข้อมูลตั้งแต่การเริ่มต้นดำเนินนโยบายในปี พ.ศ. 2560 จนถึงปัจจุบัน ประกอบกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยได้เลือกสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีความเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยแยกกลุ่มตามระดับพนักงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำนวน 15 ท่าน หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ส่วนแล้ว ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาเนื้อหาที่ได้ทั้งหมดและได้นำเสนอผ่านการแยกเป็น 6 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของ Van Meter และ Van Horn ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยเลือกนำมาใช้เป็นแนวคิดหลักของงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาในประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อจำกัดจากการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 โดยเป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 ไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้แนวทางการดำเนินนโยบายมีประสิทธิภาพ และเกิดความสำเร็จมากยิ่งขึ้นทั้งในด้านการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ และในด้านผลทางบวกที่พนักงานภายในองค์กรจะได้รับจากการดำเนินนโยบาย

จากการศึกษาข้อมูลในประเด็นด้านสภาพปัจจุบันและปัญหา เริ่มจากในประเด็นแรกนั้นก็คือสภาพปัจจุบันในการดำเนินนโยบาย พบว่าตั้งแต่บริษัทฯ ได้รับแนวทางด้านการพัฒนาในรูปแบบใหม่มาจากบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้มีการใช้แนวคิดดังกล่าวเป็นแกนหลักในการออกแบบการพัฒนาพนักงานในองค์กร เพื่อปิดช่องว่างและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดอบรมในรูปแบบเดิมนั้นก็คือการเน้นจัดอบรมในแบบทางการ (10 – Formal Learning) ซึ่งเดิมมีการจัดหลักสูตรอบรมจำนวนมากต่อปี และมีการลงทุนเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานจำนวนมากทั้งในด้านทรัพยากรงบประมาณ เวลา และบุคลากร แต่ผลลัพธ์จากการจัดอบรมผ่านกระบวนการเดิมก็คือ ความรู้ที่

พนักงานได้รับมักหายไปหลังจากจบการเรียนรู้ในห้องเรียน เนื่องจากพนักงานไม่ได้นำองค์ความรู้ดังกล่าวมาใช้จริงในการทำงาน ประกอบกับหัวหน้าเองก็ให้บทบาทหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานกลางนั่นก็คือส่วนทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก นอกจากนี้ยังไม่รวมถึงปัญหาในด้านการที่พนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเข้ารับการอบรมเท่าที่ควรเนื่องจาก ในการเดินทางมาอบรมพนักงานจะต้องบริหารเวลา และจัดสรรเวลาในการทำงานเป็นอย่างดี ซึ่งบางครั้งหากติดงานอื่น พนักงานอาจขอยกเลิกอบรมกะทันหัน ทำให้บริษัทฯ ต้องสูญเสียงบประมาณในส่วนนี้ไปโดยไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร และเมื่อพิจารณาถึงสภาพการพัฒนาพนักงานของบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ณ ขณะนั้นพบว่า ทางบริษัทฯ เองก็ประสบปัญหาดังกล่าวเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรจำนวนมากทั้งในด้านตัวเงิน และเวลา ใน 1 ปี มีการจัดอบรมจำนวนมากกว่า 50 หลักสูตร ไม่รวมกิจกรรมเสริมการพัฒนาอื่นๆ ทำให้พนักงานบางส่วนใช้เวลาจำนวนมากไปกับการเข้าอบรมในห้องเรียน นอกจากนี้ในบางหลักสูตรยังเป็นหลักสูตรระยะยาวซึ่งใช้เวลาในการเรียนมากกว่า 1 วัน ทำให้การมาเข้าร่วมอบรม 1 ครั้งของพนักงานต้องแลกมากับเวลาในการทำงานที่หายไป ทำให้บางครั้งพนักงานเองต้องมาเข้าเรียนตามที่ได้รับคัดเลือก แต่ก็ต้องทำงานไปด้วยในเวลาอบรม หรือบางครั้งพนักงานอาจขอยกเลิกการอบรมเนื่องจากติดงานที่สำคัญกว่า ประกอบกับในบางหลักสูตรก็ไม่ได้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์กับงานที่พนักงานทำอยู่โดยตรง ซึ่งส่งผลให้พนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับการอบรมเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังไม่รวมถึงการที่องค์ความรู้ที่ได้รับมักไม่ได้ถูกนำไปต่อยอดในการทำงาน เนื่องจากไม่ได้มีการมอบหมายงานหรือการกำหนดให้ต้องนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปใช้จริง

ในขณะเดียวกันกระแสการแข่งขันของธุรกิจจากภายนอกก็เป็นไปอย่างเข้มข้น ประกอบการพัฒนาที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต ซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแน่นอนว่าพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าย่อมส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจด้านการเงินการธนาคาร ที่เกิดการ Digital Disruption โดยกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกต่อลูกค้า เมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้น องค์กรก็ต้องเร่งการพัฒนาการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งในด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ การสื่อสารภาษาอังกฤษ เป็นต้น และหากบริษัทฯ ยังใช้วิธีการพัฒนาพนักงานแบบเดิมย่อมจะส่งผลให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วใน

โลกของการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้การนำแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model ค่อนข้างที่จะตอบโจทย์ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร ณ ขณะนั้น โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมให้เกิดการนำองค์ความรู้ไปใช้จริง การมอบหมายโปรเจกพิเศษจากการเข้าเรียนให้มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจใหม่ขององค์กร (New Business) ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคลผู้มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะทำให้บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรเป็นแบบเปิด เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และการช่วยกันพัฒนา ร่วมกันของพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยที่ไม่ต้องรอการเข้าอบรมที่ส่วนทรัพยากรจัดให้ ซึ่งบางครั้งอาจมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ และด้านเวลา ทำให้หลักสูตรอบรมเพื่อให้ความรู้กับพนักงานไม่ได้มีมากเท่ากับความต้องการในการใช้งานของพนักงาน

ตั้งแต่ต้นปี 2560 เป็นต้นมาที่บริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ได้นำแนวคิดการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model มาใช้เป็นนโยบายในการพัฒนาพนักงาน ตลอดจนการส่งเสริมให้เครื่องมือการพัฒนาทั้ง 3 ส่วนของแนวคิดถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากการศึกษาข้อมูลพบว่ากิจกรรมที่องค์กรทำเพื่อส่งเสริมนโยบาย จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักด้วยกัน 3 ส่วน ได้แก่ การสื่อสาร และการให้ความรู้เกี่ยวกับ 70 20 10 Learning Model , การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model และสุดท้ายคือการปรับรูปแบบการพัฒนาพนักงานให้ครอบคลุมทั้งส่วน 70 20 10 โดยในปี 2560 เป็นต้นมาถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ได้มีการดำเนินการใน 3 ส่วนที่ได้กล่าวมาข้างต้นอย่างต่อเนื่อง เพียงแต่ความเข้มข้นในด้านการสื่อสารและการให้ความรู้ ณ ปัจจุบันอาจจะมึระดับความเข้มข้นลดลงหากเทียบกับปี 2560 แต่สิ่งที่เพิ่มขึ้นและมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้นคือ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมนโยบาย และการปรับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมทั้ง 70 20 10 Learning Model ที่พบว่าหลักสูตรการพัฒนาพนักงานในปัจจุบันจะเน้นการเรียนรู้ระยะยาว ซึ่งครอบคลุมทั้งการเรียน การรับคำแนะนำและติดตามผลจากผู้เชี่ยวชาญ จนนำไปสู่การลงมือปฏิบัติจริง และสิ่งที่พนักงานได้ทดลองปฏิบัติจะสามารถนำไปใช้จริงในงานได้เช่นกัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวทำให้การพัฒนาพนักงานเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้องค์กรเกิดการพัฒนา และเป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจอย่างแท้จริง นอกจากนี้ส่วนทรัพยากรบุคคลยังให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการดำเนินนโยบายโดยการเป็นผู้จัดกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้แบบใหม่ให้กับพนักงาน ทั้งในด้านการส่งเสริมให้เกิดการแชร์ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์กร ผ่านการจัดกิจกรรม Knowledge Sharing รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดต่อยอดการ

ทำงานของตนเอง โดยการนำปัญหาที่พบในการทำงานมาเสนอพร้อมวิธีการในการแก้ปัญหาที่ผ่าน โครงการ iCreate ที่ตลอดการเข้าร่วมโครงการพนักงานจะได้รับการโค้ชซึ่งโดยวิทยากรผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้แนวคิดของพนักงานมีความชัดเจน และมีความเป็นไปได้มากขึ้น โดยท้ายที่สุดแล้วแต่ละโครงการของพนักงานจะถูกนำไปนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อช่วยต่อยอดแนวคิด และหากแนวคิดหรือไอเดียไหนมีความเป็นไปได้จริงในการปฏิบัติก็จะถูกนำไปใช้จริงในการพัฒนากระบวนการทำงาน เช่นเดียวกันกับการพัฒนาพนักงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ ก็ถูกจัดให้มีรูปแบบการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้ง 3 กระบวนการ และสุดท้ายโปรเจกต์ที่ได้รับการแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ จะถูกนำมาเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง และถูกนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะการใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น และยิ่งไปกว่านั้นคือการใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจใหม่ของบริษัท

อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายอย่างต่อเนื่อง แต่ในความเป็นจริงกลับพบปัญหาบางประการที่ยังคงทำให้พนักงานบางส่วนยังไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model โดยเฉพาะในประเด็นด้านการสื่อสารวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของนโยบายที่พบว่า การสื่อสารและให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายมักมีระดับความเข้มข้นที่ส่วนทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่พนักงานทั่วไปจะได้รับความรู้ผ่านการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร และการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเข้าใจ เช่น กิจกรรม Learning Journey แต่จากการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลพบว่า พนักงานไม่ได้เข้าใจความหมาย หรือวิธีในการนำเครื่องมือการพัฒนาไปใช้เท่าที่ควร เพียงแต่รับทราบว่า 70 20 10 มีอะไรบ้าง ผ่านการสื่อสารโดยส่วนทรัพยากรบุคคล อีกทั้งการสื่อสารในระดับพนักงานยังมีความต่อเนื่องแค่ในช่วงปี 2560 แต่หลังจากนั้นการสื่อสารผ่านประชาสัมพันธ์ภายในก็หายไป และเหลือแค่เพียงการจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมให้ครอบคลุมทั้ง 70 20 10 แต่ไม่ได้มีการอธิบายให้พนักงานเข้าใจความหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจากการจัดกิจกรรมอย่างชัดเจน อีกทั้งยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงกิจกรรมดังกล่าวกลับมาที่ภาพใหญ่ของ 70 20 10 Learning Model จึงทำให้พนักงานรู้เพียงว่าสิ่งที่ทำอยู่คือ อบรม โค้ชซิ่ง การมอบหมายโปรเจกต์ หรือการหมุนเวียนงาน แต่ไม่ได้เข้าใจถึงความหมาย และการเชื่อมโยง หรือประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการพัฒนาด้วยกระบวนการดังกล่าว เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันปัญหาในด้านมาตรฐานนโยบายที่ไม่ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าต้องการให้ใครทำอะไร อย่างไร มีเพียงการสื่อสาร การขอความร่วมมือกับผู้บริหาร

ระดับสูงในที่ประชุมให้นำแนวคิดดังกล่าวไปสื่อสารต่อกับพนักงานในฝ่ายของตนเอง แต่ในความเป็นจริงด้วยหน้าที่หลักในการทำงานของแต่ละฝ่ายก็จะมีงานหลักของตนเองอยู่แล้ว เช่น การเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ การเพิ่มจำนวนสัญญาใหม่ การออกกลยุทธ์การตลาด ทำให้นโยบายด้านการพัฒนาพนักงานอาจได้รับความสำคัญในลำดับรองลงมาจากเป้าหมายหลักของฝ่ายงานนั้น ซึ่งก็เป็นปัญหาที่ต่อเนื่องมาจากการไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ และความต้องการของนโยบายให้มีความชัดเจน จึงทำให้ผู้รับผิดชอบหลักเป็นส่วนทรัพยากรบุคคล ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วนโยบายดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความเข้าใจ และความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบ 70 20 10 ภายในองค์กร

นอกจากนั้นแล้วลักษณะของหน่วยงานก็ยังมีผลต่อความสำเร็จของนโยบาย โดยเฉพาะในลักษณะงานที่ไม่ได้มีความใกล้ชิดกับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้โอกาสในการพูดคุยหรือการขอคำแนะนำเกิดขึ้นอย่างไม่สม่ำเสมอเท่ากับพนักงานที่มีความใกล้ชิด และปฏิบัติงานในพื้นที่เดียวกันกับผู้บังคับบัญชา โดยปัญหาดังกล่าวอาจแก้ไขได้โดยการปรับปรุงแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานแต่ละแบบ เช่น ในบางตำแหน่งงานอาจไม่เหมาะกับการพัฒนาโดยใช้ 20 – Learning from other แต่อาจเหมาะกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะใหม่ผ่าน 10 – Formal Learning มากกว่า หรือในกรณีที่บางตำแหน่งงานอาจไม่เหมาะกับการต้องโยกย้ายงานบ่อยๆ เป็นต้น ในขณะที่ผลกระทบจากปัจจัยอื่น เช่น การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารก็มีความสำคัญต่อความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย อย่างไรก็ตามแม้ว่าในการดำเนินนโยบายจะยังมีข้อจำกัดต่างๆ จำนวนมากที่ยังควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น แต่ในทางกลับกันด้วยบริบทและลักษณะเฉพาะขององค์กร โดยเฉพาะจุดเด่นในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ค่อนข้างเปิดกว้าง และให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง ตลอดจนทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงพนักงานเองก็ให้ความสำคัญ และให้ความสนใจในด้านการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมบริษัทอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งข้อได้เปรียบเหล่านี้คือข้อได้เปรียบสำคัญที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้นโยบายสามารถประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องค่อนข้างเปิดรับ และไม่ได้มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาตนเอง ประกอบกับวัตถุประสงค์ของแนวคิดการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานอยู่แล้ว เพียงแต่อาจจะติดที่ปัญหาบางประการตามที่ได้กล่าวไปข้างต้นที่ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะในด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาแต่ละรูปแบบ และการเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย ซึ่งในมุมมองของผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าหากบริษัทฯ สามารถนำปัญหาที่

เป็นข้อค้นพบจากการศึกษาในงานชิ้นนี้ไปพัฒนาต่อยอดเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะทำให้นโยบายมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขึ้น มีการนำไปปฏิบัติในหน่วยย่อยขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการมอบหมายหรือกำหนดตัวชี้วัดบางอย่างเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเห็นความสำคัญ และนำไปปฏิบัติจริงก็จะช่วยให้การพัฒนาเกิดขึ้นจากระดับย่อยในองค์กร ทุกส่วนฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน ได้ทดลองปฏิบัติจริง ตลอดจนการนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงาน โดยส่วนทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่หลักในการให้คำแนะนำ และการสนับสนุนในด้านงบประมาณการพัฒนาพนักงานที่เป็นทักษะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ก็จะทำให้พนักงานได้รับการพัฒนาที่ตรงจุด และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยมีส่วนทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ดูแลด้านการพัฒนาในส่วนที่เป็น Core Competency การนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่พนักงานควรมี การส่งเสริมและให้คำแนะนำด้านการพัฒนาบุคลากรให้กับหน่วยงานย่อย ทั้งในรูปแบบการออกแบบหลักสูตรอบรม และกิจกรรมส่งเสริมบรรยากาศ ตลอดจนทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการสื่อสารนโยบาย การให้ความรู้กับพนักงานเกี่ยวกับนโยบายอย่างต่อเนื่อง ก็จะส่งผลให้การพัฒนาพนักงานเกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์กร และจะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินนโยบายในภาพรวมทั้งองค์กรในท้ายที่สุด และเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายเป็นไปอย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เสนอข้อเสนอแนะในด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

5.1. ข้อเสนอแนะในการนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด 70 20 10

Learning Model ไปปฏิบัติในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด

5.1.1. การสื่อสารวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบายให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจ และมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

เนื่องจากในปัจจุบันการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายยังเป็นเพียงการสื่อสารระหว่างส่วนทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก โดยมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารเพื่อให้ผู้บริหารนำไปสื่อสารต่อในฝ่ายของตนเอง อย่างไรก็ตามในด้านการสื่อสารมักเป็นเพียงการพูดหรือสื่อสารในที่ประชุม โดยเน้นในเรื่องการขอความร่วมมือเป็นหลัก แต่ไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมาย หรือแนวทางในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ชัดเจน ในขณะที่ส่วนทรัพยากรบุคคลจะมีการสื่อสารในเรื่องความหมาย และเครื่องมือในการพัฒนาตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model โดยเป็นการสื่อสารในลักษณะการให้ความรู้ แต่ไม่ได้เป็นการสื่อสารเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานของนโยบาย รวมไปถึงไม่ได้มีการบอกความต้องการ หรือบทบาทในการเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนนโยบาย ซึ่งหากจะปรับปรุงประเด็นดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้นอาจทำได้โดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ครอบคลุมพนักงานทุก

กลุ่มมากยิ่งขึ้น เพิ่มความต่อเนื่องในการสื่อสาร โดยอาจไล่เป็นระดับของการสื่อสาร เช่น การให้ความรู้ การชี้แจงวัตถุประสงค์ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ การแจ้งให้ทราบถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาผ่านเครื่องมือแต่ละประเภท และการแนะนำวิธีการนำเครื่องมือการพัฒนาแต่ละเครื่องมือไปใช้ในการทำงานจริง เป็นต้น นอกจากการสื่อสารให้พนักงานทุกระดับทราบอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับความหมายของแนวคิดการพัฒนาพนักงาน วัตถุประสงค์ ตลอดจนบทบาทของพนักงานแต่ละตำแหน่ง หน้าที่ในการเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนนโยบาย โดยเฉพาะในช่วงแรกของการดำเนินนโยบายควรมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง หรืออาจมีการตรวจสอบความเข้าใจของพนักงานผ่านการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของเครื่องมือแต่ละประเภท ตลอดจนการประเมินด้านความรู้ วัตถุประสงค์ของนโยบาย ทั้งนี้ในช่วงแรกของการสื่อสารส่วนทรัพยากรบุคคลควรมีบทบาทสำคัญในด้านการสื่อสารเป็นหลัก โดยหลังจากพนักงานเริ่มมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบมาตรฐานของนโยบายในทิศทางเดียวกันแล้ว ส่วนทรัพยากรบุคคลอาจลดบทบาทของตนเองเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน และให้คำแนะนำให้กับแต่ละหน่วยงานในการนำนโยบายดังกล่าวไปปรับใช้ในหน่วยงานของตนเอง หรืออาจช่วยดูแลในด้านการพัฒนาในส่วนที่เป็นความรู้ หรือทักษะหลักขององค์กร (Core Competency) ซึ่งเป็นทักษะ ความรู้ในลักษณะงานกลางที่บุคลากรทุกคนในองค์กรควรได้รับการจัดสรรให้เรียนรู้ในลักษณะหลักสูตรพื้นฐานขององค์กร

5.1.2. การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์และกระบวนการปฏิบัติ

หลังจากผ่านขั้นตอนในการแก้ปัญหาด้านการสื่อสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของนโยบายให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าใจในทิศทางเดียวกันแล้ว ในลำดับต่อไปองค์กรควรให้ความสำคัญในด้านการสร้างความเชื่อมโยงของแผนการทำงาน หลักสูตรการพัฒนาพนักงาน ตลอดจนกิจกรรมในด้านการพัฒนาพนักงานให้มีความเกี่ยวข้อง และเป็นขึ้นส่วนหนึ่งของภาพใหญ่ของนโยบาย โดยอาจสร้างจุดเชื่อมโยงของแต่ละกิจกรรมผ่านคำสำคัญ (Keyword) เพื่อใช้เป็นรูปแบบในการสื่อสารและชี้แจงให้พนักงานได้รับทราบเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งให้พนักงานรู้สึกว่าการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 learning Model เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันในการทำงาน อีกทั้งในการอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมแต่ละครั้งนั้นเป็นการดำเนินการ หรือเป็นการพัฒนาผ่านเครื่องมือประเภทไหนใน 70 20 10 Learning Model นอกจากจะช่วยในด้านการสร้างความเข้าใจ เพิ่มการจดจำแล้ว ยังช่วยให้พนักงานรับรู้ว่าคุณเองกำลังอยู่ในขั้นตอนหนึ่งของการดำเนินนโยบาย โดยกำลังได้รับการพัฒนาผ่านนโยบายการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เรียกว่า 70 20 10 Learning Model เนื่องจากในปัจจุบันจะมีเพียงผู้จัดและผู้บริหารที่ทราบว่ากิจกรรมในการพัฒนา

พนักงานแต่ละกิจกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ในขณะที่พนักงานจะรับทราบเพียงว่าตนกำลังได้รับการพัฒนา แต่ไม่ทราบว่าการพัฒนาดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกันอย่างไรกับนโยบายขององค์กร นอกจากนี้แล้วการเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์กับกระบวนการปฏิบัติ ยังสามารถทำได้ผ่านการกำหนดให้แต่ละฝ่ายมีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในการนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปประยุกต์ใช้กับพนักงานในส่วนย่อยขององค์กร โดยในระยะแรกอาจเป็นการสร้างความรับผิดชอบผ่านการกำหนดตัวชี้วัด และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง จนแน่ใจว่าการนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติในหน่วยงานย่อยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และกลายเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ซึ่งสุดท้ายการที่หน่วยงานในองค์กรสามารถถ่ายทอดนโยบายหลักขององค์กรลงไปสู่แผนปฏิบัติงานย่อยในหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรได้แล้ว ก็จะส่งผลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

5.1.3. ผู้บริหาร คือปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของนโยบาย

ปัจจัยความสำเร็จในที่นี้ไม่ได้หมายความถึงแค่การที่ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น แต่ยังมีความหมายถึงการที่ผู้บริหารคือส่วนหนึ่งของการพัฒนาในส่วน 70 และ 20 เนื่องจากการพัฒนาในสองส่วนดังกล่าว ตามแนวคิดถือว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญ และควรได้รับการจัดสรรทรัพยากรทั้งในด้านเวลาและงบประมาณที่มากกว่าการพัฒนาผ่านการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (10 – Formal Learning) ซึ่งในการพัฒนาทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งในรูปแบบที่เป็นความสัมพันธ์แบบทางการ และแบบไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะในเรื่องการสร้าง ความไว้วางใจ และความเชื่อใจระหว่างพนักงานทุกระดับในองค์กร ให้เกิดบรรยากาศแบบเปิดกว้าง และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน การให้ผลสะท้อนกลับในแนวทางที่สร้างสรรค์เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นหากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะระหว่างหัวหน้างาน หรือผู้บริหารกับพนักงานเป็นไปในทิศทางที่ดีก็จะส่งเสริมให้บรรยากาศในองค์กรเอื้อต่อการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นการโค้ชซึ่ง การสอนงาน และการให้คำแนะนำต่างๆ ในการทำงาน โดยในปัจจุบันการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ มักเกิดขึ้นเนื่องจากการขอความร่วมมือ หรือเป็นข้อกำหนดที่ผู้บริหารและพนักงานต้องมีการพูดคุยกัน และรายงานผลการพูดคุยผ่านการใช้เครื่องมือการโค้ชให้ส่วนทรัพยากรบุคคลรับทราบเป็นจำนวน 4 ครั้งต่อปี แต่หากพนักงานไม่ได้มีความเชื่อใจ (Trust) หรือมีอคติต่อกันก็จะทำให้การพัฒนา

ส่วนดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นตามหน้าที่มากกว่าเกิดขึ้นอย่างเป็นประจำจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมด้านการพัฒนาพนักงานในองค์กร

อย่างไรก็ตามการสร้างความรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสื่อสารหรือการพัฒนาในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการนั้น เป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้ยาก สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ในปัจจุบันเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ก็คือทำให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือด้านการสอนงานกับพนักงานระดับผู้บริหารอย่างทั่วถึง และส่งเสริมให้ผู้บริหารได้นำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการให้คำแนะนำผ่านกิจกรรมพิเศษต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ และไม่ต้องยึดติดกับสายบังคับบัญชาในองค์กร เช่น การจัดกิจกรรม iCreate โดยมีการสุ่มเลือกผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปมาเป็นโค้ชในการให้คำแนะนำกับผู้เข้าแข่งขันแต่ละทีม โดยที่โค้ชไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานโดยตรงของผู้เข้าแข่งขัน เป็นต้น ซึ่งส่วนหนึ่งของการใช้วิธีการดังกล่าวนับว่าเป็นการพัฒนาที่ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งผู้ให้ความรู้ก็จะได้นำสิ่งที่ได้เรียนมาทดลองใช้จริง ส่วนพนักงานก็ได้ประสบการณ์การเรียนรู้และได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่นซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่พนักงานนำเสนออย่างแท้จริง

5.1.4. การจัดสรรรูปแบบในการพัฒนาให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม

ข้อค้นพบหนึ่งที่ได้รับจากการศึกษาก็คือ พนักงานในองค์กรที่มีลักษณะงานแตกต่างกันจะมีความเหมาะสมกับรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกันไป ซึ่งในปัจจุบันการนำนโยบายการพัฒนาแบบ 70 20 10 Learning Model มาใช้นั้นเป็นการจัดรูปแบบการพัฒนาแบบ One fit all มากกว่าที่จะเป็นรูปแบบของ Tailor-Made ให้มีความเหมาะสมกับพนักงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น ในกรณีของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสินเชื่อกาชาด อาจไม่เหมาะสมกับการพัฒนาผ่านการลงมือปฏิบัติจริงเพียงอย่างเดียว เนื่องจากลักษณะงานที่เป็นงานประจำ และทำซ้ำๆ การลงมือทำทุกวันจะช่วยให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ แต่ไม่ได้ส่งเสริมให้พนักงานเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่มีความจำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกที่พนักงานจะรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความรู้ใหม่เพิ่มเติม และมองว่าองค์กรไม่ได้ให้การพัฒนาที่ทั่วถึงกับพนักงานทุกกลุ่มในองค์กร ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาพนักงานจึงควรนำเรื่องการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานมาพิจารณาประกอบด้วยเพื่อดูว่าพนักงานยังมีช่องว่างในทักษะ หรือความรู้ใดที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่งในการให้ความรู้อาจเป็นลักษณะของการเรียนผ่านช่องทางออนไลน์ หรือระบบ E-Learning ก็จะมี ความเหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานมากกว่า เนื่องจากพนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาเรียนที่สะดวกได้ อีกทั้งยังสามารถกลับมาเรียนรู้ซ้ำได้บ่อยเท่าที่ต้องการ นอกจากนั้นแล้วในส่วนของการ

สอนงานโดยหัวหน้างาน อาจต้องปรับให้เป็นการสอนงานและแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เดียวกันมากขึ้น นอกเหนือจากการพัฒนาในประเด็นดังกล่าวแล้ว ในด้านการนำเครื่องมือการพัฒนาแต่ละรูปแบบมาใช้ก็ควรพิจารณาถึงเนื้อหา และลักษณะงานของพนักงานด้วย เช่น พนักงานในบางตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งที่เป็นทักษะเฉพาะอาจไม่เหมาะกับการโยกย้ายงาน (Job Rotation) เนื่องจากการย้ายสายงานอาจไม่ได้ส่งผลให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร อีกทั้งคนที่จะมาแทนที่ก็อาจไม่มีทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางลบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมไปถึงการพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทภายในองค์กร

5.1.5. การพัฒนาระบบรองรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และระบบการบริหารและ การจัดเก็บองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาระบบรองรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในที่นี้หมายถึง การพัฒนาระบบการวางแผนการเติบโต (Career Management System) ของพนักงานให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อช่วยให้พนักงานมีเป้าหมายและทราบถึงประโยชน์ในด้านการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังสามารถนำมาใช้ในการให้คำอธิบายในการพัฒนาพนักงานโดยการใช้เครื่องมือที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การโยกย้ายงาน (Job Rotation) และ การมอบหมายงานพิเศษ (Project Assignment) ที่จะช่วยลดทัศนคติที่ไม่ดีอันเกิดมาจากความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการพัฒนาผ่านเครื่องมือการพัฒนาใหม่ๆ ที่มีแนวโน้มจะถูกนำมาใช้มากขึ้นในอนาคต

นอกจากการพัฒนาระบบรองรับการพัฒนา หรือโครงสร้างพื้นฐานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจนขึ้นแล้ว การสร้างช่องทางหรือเครื่องมือเพื่อรองรับองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆได้ตลอดเวลา และเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้องค์ความรู้ที่องค์กรได้สะสมไว้นั้นหายไปกับบุคคลก็เป็นอีกสิ่งที่มีความสำคัญ โดยการมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่จะเป็นอีกเครื่องมือที่ช่วยใช้ในการสร้างการเชื่อม และสร้างการยอมรับให้กับพนักงานในการออกมาแชร์องค์ความรู้ภายในองค์กร เช่น ระบบ E-Learning สำหรับจัดเก็บความรู้ที่พนักงานได้นำมาแชร์ผ่านกิจกรรมต่างๆ อาจทำการจัดเก็บในรูปแบบ Micro Learning เพื่อให้พนักงานคนอื่นได้เข้ามาเรียนรู้ได้ด้วย เช่น ทักษะที่พนักงานทุกคนควรมี เช่น Presentation , Microsoft excel ในระยะแรกอาจจัดเป็น Classroom ต่อมาอาจให้พนักงานที่ผ่านการเรียนแล้ว ทำคลิปวิดีโอสั้นๆแชร์เทคนิคในการทำงานและนำมาจัดเก็บในระบบ E-Learning เพื่อให้พนักงานสามารถเข้ามาเรียนรู้ซ้ำได้เมื่อจะใช้งาน ซึ่งการพัฒนาระบบจัดเก็บองค์

ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้งานต่างๆ หรือความรู้ที่เกิดการแลกเปลี่ยนในองค์กรถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ และสามารถนำไปใช้งานได้ต่อไปในอนาคต

5.2 ลักษณะองค์กรที่เหมาะสมต่อการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานผ่านแนวคิด 70 20 10 Learning Model

10 Learning Model

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาพนักงานในรูปแบบ 70 20 10 Learning Model ประกอบกับข้อมูลที่ศึกษาจากองค์กรศึกษาที่ได้มีการนำแนวทางดังกล่าวไปใช้เป็นนโยบายในการพัฒนาบุคลากรพบว่า ด้วยหลักการของนโยบายแล้วค่อนข้างเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากการส่งเสริมให้การเรียนรู้และการพัฒนาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องผ่านรูปแบบการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการภายในองค์กรซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยในด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับในองค์กร แต่แนวคิดดังกล่าวก็ไม่ได้เหมาะสมกับองค์กรทุกรูปแบบ โดยในความคิดเห็นของผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดดังกล่าวมีความเหมาะสมกับองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบเปิด และมีความสัมพันธ์ที่เป็นกันเองระหว่างพนักงานภายในองค์กร และควรเป็นองค์กรที่มีจำนวนพนักงานจำนวนมาก โดยอาจเหมาะกับองค์กรขนาดกลางถึงใหญ่ มากกว่าองค์กรขนาดเล็กในแง่ของการนำเครื่องมือการพัฒนาพนักงานรูปแบบต่างๆมาใช้ โดยเฉพาะในเรื่องการหมุนเวียนงาน ซึ่งหากเป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือแม้แต่เป็นหน่วยงานที่มีจำนวนพนักงาน 1 คนต่อ 1 งาน การหมุนเวียนงานก็อาจทำได้ยากและต้องใช้เวลา เนื่องจากจะส่งผลให้กระบวนการทำงานต้องชะงักลง เพราะต้องใช้เวลาในการสอนงานระหว่างกันกว่าจะเข้าใจและสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง แต่หากเป็นองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมากจะทำให้การหมุนเวียนงานทำได้ง่ายขึ้น เนื่องจากมีผู้ช่วยดูแลงานหนึ่งอย่างมากกว่า 1 คน อีกทั้งยังมีหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันจำนวนมาก ซึ่งจะช่วยให้เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานในหน่วยงานอื่นๆ ที่ใช้ทักษะหรือความรู้ใกล้เคียงกันได้ อย่างไรก็ตามทุกองค์กรที่มีลักษณะองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาพนักงาน รวมถึงได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับในองค์กรเป็นอย่างดี สามารถนำแนวคิดการพัฒนาพนักงานแบบ 70 20 10 Learning Model ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยไม่จำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผ่านทุกเครื่องมือที่แนวคิดยกตัวอย่าง แต่สามารถเลือกเฉพาะเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับลักษณะและข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร เช่น องค์กรขนาดเล็ก อาจไม่เหมาะกับการใช้การหมุนเวียนงาน เพราะมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนน้อยต่อ 1 ตำแหน่งงาน การโยกย้ายงานอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในแง่ที่จะทำให้กระบวนการทำงานช้าลง และอาจส่งผลต่อความรวดเร็ว และคุณภาพในการ

ปฏิบัติงาน อาจใช้เพียงหลักคิดของ 70 20 10 Learning Model ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรด้านการพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดหลักสูตรอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจ และพนักงาน การส่งเสริมให้ผู้บริหารในองค์กรได้พัฒนาทักษะการเป็นหัวหน้างานโดยการให้ความรู้ในทักษะที่จำเป็น เพื่อนำมาใช้ในการสื่อสาร การให้ผลสะท้อนกลับในการทำงาน เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของทีม อีกทั้งยังช่วยในด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรขนาดเล็กจะมีข้อได้เปรียบด้านจำนวนคนที่ส่งผลต่อความรวดเร็วในการสื่อสาร และความสัมพันธ์ของพนักงานและผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกัน

ส่วนในด้านของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรตามที่ได้กล่าวไปช่วงต้นนั้น มีความสำคัญอย่างมากในด้านการสนับสนุนการพัฒนาในส่วน 70 และ 20 ที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน ตั้งแต่การสื่อสาร ไปจนถึงการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้คำแนะนำในการทำงานซึ่งกันและกัน อีกทั้งผู้บริหารในองค์กร และตัวพนักงานควรเป็นคนที่มีความคิดที่ดีในเรื่องการพัฒนาบุคลากร ก็จะช่วยให้การนำเครื่องมือการพัฒนามาใช้ และการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้เกิดได้ง่ายขึ้น และได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในทุกส่วนขององค์กร

นอกจากรูปแบบองค์กรแล้วยังต้องพิจารณาการนำเครื่องมือการพัฒนาแต่ละแบบมาใช้ก็ควรจัดสรรให้เหมาะสมกับแต่ละประเภทองค์กร เช่น ในองค์กรที่มีลักษณะเป็นตำแหน่งงานเฉพาะ เช่น สายเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจเหมาะกับการใช้เครื่องมือในส่วน 10 มากกว่าองค์กรอื่น เนื่องจากเป็นลักษณะงานที่มีองค์ความรู้ใหม่เข้ามาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจุดตั้งต้นของการเรียนรู้อาจยังต้องได้รับมาจากการเรียนรู้จากสถาบันภายนอก การเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ ตลอดจนการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการอ่านหนังสือ หรือศึกษาด้วยตนเองผ่านช่องทางอื่น แล้วจึงค่อยขยายผลและฝึกใช้โดยการทดลองนำมาประยุกต์ใช้จริงในองค์กร หากติดปัญหาอาจมีการนำเครื่องมือในส่วน 20 เข้ามาช่วย แต่อาจจะเป็นลักษณะของการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นต้น หรือในอีกลักษณะงาน เช่น พนักงานโรงงาน อาจต้องอาศัยการเรียนรู้ผ่านส่วน 70 เป็นสำคัญเนื่องจาก ลักษณะงานเน้นการสร้างความชำนาญในงานที่ทำซ้ำๆ จนเกิดเป็นทักษะที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี แม้ว่าผลการศึกษาจะแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่แท้จริงของกระบวนการนำนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ.2560 เป็นต้นมา ยังคงพบปัญหาบางประการจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น

กระบวนการสื่อสารนโยบายที่ยังไม่ครอบคลุมถึงพนักงานทุกระดับ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการที่องค์กรไม่ได้มีความตั้งใจที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ และมาตรฐานในการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เนื่องจากต้องการให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นและถูกปฏิบัติในองค์กรจนกลายเป็นกิจวัตรประจำวัน และกลายเป็นสิ่งปกติที่ทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญ และนำไปปฏิบัติมากกว่าการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่มีรูปแบบตายตัว เนื่องจากไม่ต้องการให้การพัฒนาบุคลากรกลายเป็นภาระ หรือเป็นพิธีการในการปฏิบัติที่ทุกคนถูกบังคับให้ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วการที่ไม่ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางในการดำเนินนโยบาย รวมไปถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละฝ่ายในการนำนโยบายไปสื่อสารและปฏิบัติต่อในหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ทำให้ความเข้มข้น และระดับความจริงจังในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความแตกต่างกันในแต่ละฝ่าย ดังจะเห็นได้ว่า ฝ่ายมีพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ และมีหน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นเพื่อดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรในฝ่ายโดยเฉพาะ จะมีการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากมีผู้รับผิดชอบหลักในการดูแลด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบกับลักษณะงานที่พนักงานทุกระดับ และผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เดียวกัน ทำให้กระบวนการสื่อสารมีประสิทธิภาพมากกว่า ฝ่ายที่พนักงานมีการปฏิบัติงานในต่างพื้นที่กัน และไม่มีหน่วยงานเฉพาะในการดูแลเรื่องการพัฒนาพนักงาน แต่จะเป็นการพัฒนาพนักงานโดยส่วนทรัพยากรบุคคลกลางซึ่งอาจดูแลได้ไม่ทั่วถึง แต่จะเป็นเพียงการประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารจากส่วนกลางลงไปถึงพนักงาน ประกอบกับการปรับกระบวนการพัฒนาพนักงานให้มีการบูรณาการทั้ง 3 ส่วนใน 70 20 10 Learning Model ทำให้พนักงานในบางส่วนที่ไม่เข้าใจความหมายของการพัฒนาตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model จะไม่ได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการปรับกระบวนการพัฒนาพนักงาน ตลอดจนการนำเครื่องมือการพัฒนาแบบใหม่ เช่น การศึกษาดูงาน การมอบหมายงานพิเศษ และการหมุนเวียนงาน เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้พนักงานบางส่วนอาจยังไม่เข้าใจและเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาผ่านเครื่องมือใหม่ๆ

ซึ่งต้นเหตุจากการที่พนักงานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ อันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้พนักงานไม่เข้าใจถึงความหมาย และความสำคัญของการพัฒนาพนักงานตามแนวคิด 70 20 10 Learning Model ซึ่งส่งผลให้พนักงานเข้าใจเพียงว่าเป็นการพัฒนา แต่ไม่ได้เข้าใจในลักษณะภาพรวมของนโยบาย กล่าวคือจะเห็นกระบวนการพัฒนาเป็นส่วนย่อย แต่ไม่ได้เห็นความเชื่อมโยงกันของทั้ง 3 ส่วน โดยหากองค์กรสามารถเพิ่มกระบวนการความต่อเนื่อง และความครอบคลุมในการสื่อสารนโยบายให้ชัดเจนทั่วทั้งองค์กร จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจ และเห็นภาพ

กาพัฒนาพนักงานที่เป็นภาพรวมของทั้ง 70 20 10 Learning Model มากขึ้น โดยหลังจากมีการปรับกระบวนการสื่อสารแล้ว องค์กรอาจทำการตรวจสอบความเข้าใจของพนักงานผ่านแบบสอบถามหรือการจัดกิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจพนักงานเพื่อพิจารณาว่าพนักงานมีความเข้าใจแล้วหรือยัง หรือควรเพิ่มการสื่อสารอย่างไรเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจมากขึ้น เพื่อจะนำไปสู่การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเปิดรับการพัฒนาตนเองในรูปแบบใหม่ ที่อาจเป็นประโยชน์ และจะทำให้องค์กรสามารถดึงเครื่องมือการพัฒนาในส่วนของ 70 และ 20 เช่น การโค้ช การสอนงาน การมอบหมายงาน พิเศษ การหมุนเวียนงาน หรือเครื่องมืออื่นๆ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และเป็นการสนับสนุนให้เกิดการนำองค์ความรู้จากส่วน 10 มาต่อยอดได้มากขึ้น

ซึ่งหากองค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวได้ ก็จะสามารถใช้ประโยชน์จากปัจจัยสนับสนุนอื่นที่เป็นเชิงบวกภายในองค์กร เช่น ด้านการให้การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความเพียงพอของปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนข้อได้เปรียบด้านทัศนคติของบุคลากรทุกระดับในองค์กรที่มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง และการให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ก็จะสามารถขับเคลื่อนการดำเนินนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พบปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการศึกษา โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านเวลาที่ส่งผลต่อระยะเวลาในการดำเนินงาน เนื่องจากการศึกษานี้มีระยะเวลาการดำเนินงานเพียง 1 ภาคการศึกษา ทำให้ระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าข้อมูล การนัดหมายสัมภาษณ์ และการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ จะต้องมีการวางแผนงาน การจัดการ และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด อีกทั้งต้องประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเพื่อสามารถปรับแผนการดำเนินงาน แก้ไขปัญหา ให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อให้การศึกษาและการดำเนินงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดในข้อมูลด้านเอกสารที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากแนวคิดการพัฒนาแบบ 70 20 10 Learning Model อาจยังเป็นสิ่งใหม่และมีเพียงไม่กี่องค์กรในประเทศไทยที่นำมาใช้ ซึ่งเท่าที่ศึกษาข้อมูลพบว่ามีเพียง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ที่มีการเผยแพร่ข้อมูลบางส่วนเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานลงในสื่อต่างๆ อีกทั้งในส่วนขององค์กรขนาดใหญ่ในต่างประเทศที่น่าไปใช้ก็ไม่ได้มีการลงรายละเอียดการนำไปใช้ผ่านสื่อ

ออนไลน์ หรือเอกสารที่ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงได้ อีกทั้งตำราที่เขียนเกี่ยวกับ 70 20 10 Learning Model ก็ยังมีจำนวนไม่มากเพียงพอต่อการนำมาศึกษาเท่าที่ควร ทำให้ตัวอย่างหรือข้อมูลอ้างอิงในการศึกษาค่อนข้างมีจำกัด

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะการนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ ในบริษัท สยามคูโบต้า ลีสซิ่ง จำกัด เท่านั้น ผลการวิจัยจึงไม่อาจใช้เป็นตัวแทนการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กรอื่นได้

2. ในการศึกษาครั้งต่อไป หากมีระยะเวลาการศึกษาที่มากขึ้น ควรมีการเก็บข้อมูลการนำนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนา 70 20 10 Learning Model ไปปฏิบัติ ในองค์กรอื่นด้วย เพื่อนำมาพิจารณาหาความแตกต่างระหว่างลักษณะขององค์กร กับรูปแบบการพัฒนาพนักงาน เพื่อหาว่าองค์กรในลักษณะใดบ้างที่มีความเหมาะสมกับแนวคิดการพัฒนาผ่านเครื่องมือ 70 20 10 Learning Model

บรรณานุกรม

Blackman, D. A., et al. (2016). The 70: 20: 10 model for learning and development: an effective model for capability development? Academy of Management Proceedings, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.

Johnson, S. J., et al. (2018). "The 70: 20: 10 framework and the transfer of learning." 29(4): 383-402.

Nadler (1980). Corporate Human Resource Development, NewYork: Van.Nostrand Reinhold Company.

People Value (2563). " ทฤษฎี 70 : 20 : 10 คืออะไร." Retrieved สืบค้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2563, from <https://www.peoplevalue.co.th/content/9179/%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5-70-20-10-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%B0%E0%B9%84%E0%B8%A3>.



Pressman, J. L. a. W., A. (1973). "Implementation : How Great Expection in Washington are dashed in Oakland." University of California Press ,Lt.

Van Meter, D. S. a. V. H., Carl E. (1975). "The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework , Administration and society,Vol.6 No.4." 445-487.

กนิษฐา ฐิติวัฒนา (2542). แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความต้องการพัฒนาตนเองของนายช่างเทคนิค สังกัดกรมทางหลวง. กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กล้า ทองขาว (2551). เอกสารประกอบการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ 6 เรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ, ทวีพริ้นท์ (1991) จำกัด.

จิรวรรธ เณรแย้ม (2553). ความผูกพันต่องานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก. เชียงใหม่, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

दनัย เทียนพุ่ม (2537). กลยุทธ์การพัฒนาคคน : สิ่งทำท่ายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพฯ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เด่นดวง คำตรง (2544). ความต้องการการพัฒนาของครูและอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี, มหาวิทยาลัยบูรพา. ปัญหาพิเศษรัฐปริญญามหาบัณฑิต.

เทียนพุ่ม, ด. (2537). กลยุทธ์การพัฒนาคคน : สิ่งทำท่ายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญส่ง ลีละชาต (2559). ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

รัชยา รัตนถาวร (2558). "รูปแบบการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน". วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 3.

วรเดช จันทรศร (2540). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ, คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.

วันชัย มีชาติ (2553). การบริหารองค์การ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2544). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อดุลย์ ศรีรักษ์ (2552). การพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดท่าใหม่ โรงเรียนวัดศรีวงศ์ และโรงเรียนวัดลาดระโงง. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

อัษฎาวุธ พรชัย (2549). การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. กรุงเทพฯ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2559). การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model. กรุงเทพฯ, เอช อาร์ เซ็นเตอร์.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววิสสุตา ไกรวงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	18 ธันวาคม 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดพังงา
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	จังหวัดนนทบุรี



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY