



บทวิจารณ์หนังสือ

Book Review

โดย.....ชรินทร์ งามกมล

สาขาวิชาการจัดการ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

หนังสือเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model (Competency Based 70:20:10 Learning Model) เป็นผลงานของ ดร.อภรณ์ ภูวภิษิต์ ที่เขียนขึ้นมาเพื่อให้เห็นว่าความสามารถ หรือ Competency เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แล้วเราจะมีวิธีการอย่างไร(How) ในการพัฒนาความสามารถให้เกิดขึ้น ซึ่งจากงานวิจัยแนวคิดการเรียนรู้ พบว่าการฝึกอบรมในชั้นเรียน(Classroom Training) ไม่ได้ทำให้เกิดประสิทธิภาพการเรียนรู้ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่การเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต้องอาศัยเครื่องมือที่ผสมผสานกัน โดยแบ่งเป็นประสิทธิภาพการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) ประมาณ 70% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) ประมาณ 20% และการเรียนรู้จากหลักสูตร (Learning by Course) ประมาณ 10% หรือที่เรียกว่า การเรียนรู้แบบ 70:20:10: Learning Model

แรงจูงใจของผู้วิจารณ์ ที่นำเสนอหนังสือเล่มนี้

เมื่อเราต้องพัฒนาบุคลากร สิ่งแรกที่เรานึกถึงคือการฝึกอบรม ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรที่มีมากกว่าการฝึกอบรม นั่นคือ มีเครื่องมือจำนวนมากมาที่เราจะเลือกใช้ให้ตรงกับการพัฒนาความสามารถ(Competency)และเราจะมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาความสามารถให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปสาระสำคัญ

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ



- ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของ 70:20:10 Learning Model
- ส่วนที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับ 70:20:10 Learning Model
- ส่วนที่ 3 70% Learning Model
- ส่วนที่ 4 20% Learning Model
- ส่วนที่ 5 10% Learning Model
- ส่วนที่ 6 70:20:10 Learning Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กร

จากเนื้อหาทั้ง 6 ส่วน มีสาระสำคัญดังนี้

ความหมายของ 70:20:10 Learning Model

70% Learning Model คือแนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learning by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริงเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ ได้สัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง ทำให้ผู้เรียนรู้เกิดการรับรู้อย่างรวดเร็ว แนวทางที่จะให้การเรียนรู้แบบนี้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและกำหนดเป็นนโยบายที่บุคลากรทุกคนต้องถือปฏิบัติรวมทั้งพนักงานต้องให้ความร่วมมือและเห็นด้วยกับการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริง สำหรับเครื่องมือการพัฒนาศิลปะการแบบ 70% Learning Model มีหลายเครื่องมือด้วยกัน อาทิเช่น การติดตามสังเกตแม่แบบ การติดตามสังเกตผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบริษัทลูกค้า การหมุนเวียนงาน เป็นต้น

20% Learning Model คือแนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัวเราผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น ที่ล้อมรอบตัวเรา การเรียนรู้แบบนี้มีความสำคัญและประโยชน์ต่อพนักงานโดยตรง ทำให้เกิดการรับรู้หรือมุมมองใหม่ๆนำไปสู่การปรับปรุงผลงานหรือทำให้เกิดผลงานใหม่ๆจากการนำไปเชื่อมโยงกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเครื่องมือการพัฒนาศิลปะการแบบ 20% Learning Model ประกอบด้วย การสอนแนะ โดยผู้จัดการผู้อื่น การสอนแนะเป็นกลุ่ม การเป็นพี่เลี้ยง การสอน การให้คำปรึกษา เป็นต้น

10% Learning Model คือแนวคิดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ แบบเป็นทางการ ที่เน้นการเรียนรู้จากโปรแกรมหรือหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยมุ่งเน้นการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา หลักสูตรและรูปแบบที่ชัดเจนแบบเฉพาะเจาะจงไว้ล่วงหน้าแล้ว มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อทฤษฎี แนวคิด



หลักการของเรื่องใดเรื่องหนึ่งผ่านการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การศึกษาต่อและการอ่าน การเรียนรู้แบบนี้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ (Head) มากกว่าเกิดทักษะ (Hand) และทัศนคติ/การรับรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป(Heart)

ดังนั้น 70:20:10 Learning Model จึงเป็นแนวคิดการพัฒนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง การทำงานจริงในภาคสนามจริงและต้องนำมาปรับใช้เพื่อให้ได้ผลการพัฒนาเกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยเริ่มต้นจากการนำไปใช้เป็นเครื่องมือให้เหมาะสมกับ Competency ในแต่ละประเภทและกำหนดกรอบการพัฒนาตามCompetency ที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชา และพนักงานเข้าใจว่าไม่ใช่เฉพาะเครื่องมือการอบรมในห้องเรียนเท่านั้นที่จะช่วยพัฒนาความสามารถของพนักงาน ยังมีเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ อีกมากไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น

ประโยชน์ที่ผู้อ่านจะได้รับ

ทำให้ผู้อ่านไม่ว่าจะเป็นนักบริหาร พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ ได้มีความรู้เพิ่มมากขึ้นว่า มิใช่มีเพียงการฝึกอบรมเท่านั้นที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานแต่ยังมีเครื่องมือต่างอีกมากมาย จึงเป็นการจุดประกายให้ผู้อ่านได้เข้าถึงแนวคิดของเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ อีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559) การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model.พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2559

