

## หมื่นเรียนเรียนงานในองค์กร

ดังที่ได้เกริ่นกล่าวไว้ในบทความที่แล้วว่า องค์กรชั้นนำส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ของคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

...เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นและต่อเนื่อง

ดังนั้น การเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำองค์กรในอนาคตให้มีความรอบรู้ธุรกิจ มีทักษะในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง

**ผู้เขียนขอเสนอวิธีการจัดตารางหมื่นเรียนเรียนงานภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้**

### **1) การจัดทำ Model การเรียนรู้ เพื่อสร้างความรอบรู้ในการปฏิบัติงานขององค์กร (All Rounded Executive Development Model)**

หน่วยงาน HRD ติดต่อประสานงานกับหัวหน้าสายงานหลักของธุรกิจ เพื่อรวบรวมหัวข้อความรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของแต่ละสายงาน พร้อมทั้งระบุผู้เชี่ยวชาญแต่ละหัวข้อไว้อย่างชัดเจน

### **2) กำหนดวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Define Learning Methodologies)**

นอกจากจัดทำหัวข้อการเรียนรู้สำหรับแต่ละสายงานแล้ว HRD ควรจะต้องเสนอแนะวิธีการเรียน การสอนงานที่เหมาะสมกับแต่ละหัวข้อการเรียนรู้ต่างๆ

ซึ่งอาจประกอบด้วยการพัฒนาหลากหลายวิธีนอกเหนือจากการเรียนรู้ตัวต่อตัว (One on One Coaching) กับผู้เชี่ยวชาญแต่ละหัวข้อ แต่รวมถึงการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้ทำงาน (Peer Group Discussion)

การมีโอกาสเข้าไปร่วมประชุม (Meeting Observing) การไปเป็นคณะทำงาน (Working Team) หรือการลงไปปฏิบัติงานในช่วงสั้นๆ โดยมีผู้ชำนาญการคอยดูแลให้คำแนะนำ ฯลฯ

ดังนั้น ในแต่ละหัวข้อความรู้จะมีการระบุวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของการเรียนรู้เป็นสำคัญ อาทิเช่น หัวข้อเรียนรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการตลาด ควรใช้วิธีการอธิบายเชิงวิเคราะห์ (One on One Coaching)

หากเป็นหัวข้อด้านการดูแลตัวแทนผู้จัดจำหน่าย ก็ควรเลือกวิธีการไปดูงานในภาคปฏิบัติ หรือการร่วมช่วยสนับสนุนงานกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง (Near the Job Coaching) เป็นต้น

### **3) กำหนดตารางการหมื่นเรียนเรียนงานในสายงานต่างๆ (Design Executive Mobilized Learning Program)** HRD หรือร่วมกันระหว่างผู้เรียนกับผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้

ซึ่งระยะเวลาในการเรียนรู้ธุรกิจโดยรวมขององค์กรทั้งหมด อาจจะใช้เวลาประมาณ 3 เดือน ในระหว่างที่เรียนรู้งานในแต่ละสายควรจะมีการจัดเวลาให้พบกับคณะผู้บริหารระดับสูงเป็นช่วงๆ (Top Executive Insights Session) เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมอง แนวคิด รวมทั้งการเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา

เพื่อจะได้มีโอกาสสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนขึ้น และสามารถต่อยอดความรู้ให้กับผู้เรียนได้โดยในขณะเดียวกัน คณะผู้บริหารก็จะเห็นถึงความก้าวหน้าในการเตรียมความพร้อมของผู้เรียนรุ่นๆ ด้วย

เมื่อจัดทำ Model การเตรียมความพร้อมของผู้นำในอนาคต รวมทั้งกำหนดผู้ถ่ายทอดในแต่ละหัวข้อ ตลอดจนวิธีการเรียนรู้แล้วนั้น ก่อนที่จะเริ่มให้ผู้มีศักยภาพสูงทั้งหลายที่จะมาเข้าสู่แผนการพัฒนาดังกล่าว HRD ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งคณะผู้ถ่ายทอด กลุ่มผู้เรียน และคณะผู้บริหารระดับสูง

เพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ วิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง และส่วนร่วมในการพัฒนาและติดตามผลความก้าวหน้าในการเตรียมพร้อมของกลุ่มผู้เรียน ซึ่งเป็นผู้มีศักยภาพสูงเหล่านี้ต่อไป

จะเห็นได้ว่า วิธีการหมุนเวียนเรียนงานกันในองค์กรดังกล่าวนี้ ช่วยเตรียมความพร้อมของผู้นำในอนาคตให้สามารถเข้าใจภาพรวมของการทำธุรกิจทั้งระบบ

อีกทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับสายงานต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ที่มา : [www.bangkokbiznews.com](http://www.bangkokbiznews.com)