

การเรียนรู้แบบเสมือนจริงบนพื้นฐานเครื่องมือการพัฒนาแบบ 70:20:10
เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การตลาดข้ามชาติ

THE VIRTUAL LEARNING ENVIRONMENT BASED ON 70:20:10 LEARNING
PRINCIPLE AND TOOLS TO UPSKILL HUMAN RESOURCES IN A
MULTINATIONAL MARKETING CORPORATION

นฤปดี วรธนาคม¹ อภิรดี สราญรมย์² และณัฐปภัศ จุ้ยเจริญ³
Narubodee Wathanakom¹, Aphiradee Sranrom² and Nhatphaphat Juicharoen³

^{1,2}สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

³สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

^{1,2}School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

³Research and Development Institute, Phranakhon Rajabhat University

E-mail: Sutarat.jui@gmail.com

Received: December 22, 2020

Revised: March 8, 2021

Accepted: March 16, 2021

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบเสมือนบนพื้นฐานเครื่องมือการพัฒนาแบบ 70:20:10 เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การตลาดข้ามชาติ เนื้อหาในบทความแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้แบบเสมือน ทฤษฎีการพัฒนาการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร แรงผลักดันการพัฒนาการเรียนรู้แบบเสมือนบนพื้นฐานขององค์การตลาดข้ามชาติ ซึ่งในปัจจุบันหลายองค์การได้นำแนวคิดหรือเครื่องมือที่จะมาช่วยในการพัฒนาบุคลากรที่เรียกว่า การพัฒนาการเรียนรู้แบบ 70:20:10 มาใช้ ดังนั้นองค์การการตลาดข้ามชาติจึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในรูปแบบผสมผสานทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านออนไลน์และการมาเข้าเรียนเป็นกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จึงได้นำแนวคิดการพัฒนาการเรียนรู้ดังกล่าวมารวมใช้กับสิ่งแวดล้อมเสมือนเพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับโลก รวมไปถึงการวางแผนอาชีพที่เหมาะสมกับความสามารถและแรงบันดาลใจของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ การสร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์การ และสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ

คำสำคัญ

การพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้แบบเสมือน องค์การการตลาดข้ามชาติ

ABSTRACT

This academic article presents the virtual learning environment based on the development principle of 70:20:10 to enhance learning of employees in the multinational marketing corporation. The main idea represents the right combination virtual learning environment and the development principle 70:20:10 in the multinational corporation which has been adopted by many corporations to develop their human resources. This unique blended learning method of virtual learning and 70:20:10 opens the opportunities to engage both online learning and classroom to create collaborative learning within the organization. This facilitates career planning and hence elevates employees' motivation, engagement, and loyalty to the corporation.

Keywords

Human Resources Development, Virtual Learning, Marketing Corporation

บทนำ

ในสภาพเศรษฐกิจโลกมีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้องค์การธุรกิจข้ามชาติระดับโลก (Multinational Corporation) จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดและได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ เพราะสามารถทำให้องค์การนั้นเกิดข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งในตลาด การเสริมสร้างสมรรถนะ (Competency) ให้กับบุคลากรช่วยให้องค์การสามารถที่จะแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Siriyasub, 2017) เพราะบุคลากรนั้นมีส่วนในการสร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ ที่จะช่วยสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรนั้น ๆ การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ สามารถที่จะพัฒนาศักยภาพในการผลิตสินค้า เพราะมนุษย์เป็นผู้สร้างและผลิตและช่วยยกระดับความพึงพอใจของผู้บริโภค (Phinaiasap, 2017; Rerkham, 2017) กล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรหรือบริษัทอื่นไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับความรู้ ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ธุรกิจกว่า ร้อยละ 79 ในสหรัฐอเมริกาเป็นงานที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Sector) ได้แก่ การดูแลและให้บริการด้านสุขภาพ และงานบริษัทที่ปรึกษาให้คำแนะนำด้านต่างเป็นต้น ทั้งนี้ ในองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศจะมีหน่วยงานเฉพาะทางแยกกันระหว่างหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องมีการทำงานร่วมกันตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพพนักงานตั้งแต่กระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง การออกไปดูงานนอกองค์กร ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้

การพัฒนาและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้มีรูปแบบวิธีการในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายนอกเหนือไปจากการสอนโดยผู้สอน มีการใช้การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบบทเรียนช่วยสอน เกมส์ ทัศนศึกษา ประกอบกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำให้เข้าถึงผู้เรียนมากขึ้น ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ดังนั้น องค์การธุรกิจข้ามชาติ จึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะพนักงานในองค์การ โดยการสร้างศูนย์การเรียนรู้เสมือนที่ให้โอกาสบุคลากรเข้าสู่อการเรียนรู้อัตโนมัติที่ทันสมัย เรียนรู้ได้อย่างไร้ขอบเขตทั่วโลก สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาไม่จำกัดอุปกรณ์การเข้าเรียน โดยองค์การข้ามชาติ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในรูปแบบผสมผสานทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านออนไลน์และการมาเข้าเรียนเป็นกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (McLagan, 2019)

แต่อย่างไรก็ตามมีประเด็นคำถามที่เกิดขึ้นในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาคือ รูปแบบการเรียนผสมผสานที่ควรรวมทั้งการเรียนรู้แบบเสมือนและการเรียนรู้ในชั้นเรียน สำหรับบุคลากรนั้นควรจะอยู่ในสัดส่วนเท่าไรจึงจะเหมาะสม มีแนวคิดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ที่เรียกว่า 70:20:10 เกิดขึ้นมา เพื่อนำมาใช้เป็นหลักในการจัดการเรียนรู้ในองค์การ โดยเฉพาะการสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เสมือน ในบทความนี้จะกล่าวถึงการใช้สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้แบบเสมือนภายใต้กรอบแนวคิด 70:20:10 ว่ามีรูปแบบในการออกแบบ และการวัดผลอย่างไร จากกรณีศึกษาขององค์การข้ามชาติด้านการตลาด ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้เสมือนของกลุ่มภายในเครือบริษัทโฆษณา 1 ใน 3 ของประเทศไทยเป็นกลุ่มบริษัทสร้างสรรค์ผลงานด้านโฆษณาและผู้เชี่ยวชาญการลงทุนซื้อสื่อโฆษณามีขนาดใหญ่อันดับสองของโลก

กรณีศึกษาขององค์การข้ามชาติด้านการตลาดนี้เรียกชื่อว่าเป็นสถาบันการเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Academy) เป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การการตลาดข้ามชาติ เป็นรูปแบบสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เสมือน (Virtual Learning Environment) สามารถนำไปเปรียบเทียบกับอีกกรณีศึกษาคือ องค์การ OKMD (Office of Knowledge Management and Development) ซึ่งสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นรูปแบบศูนย์การเรียนรู้สถานที่ (Physical Learning Environment) เป็นองค์การมหาชนที่มีเป้าหมายในการพัฒนาสาธารณสุขโดยการส่งเสริมการเข้าถึงความรู้เพื่อนำไปต่อยอดในสายอาชีพ โดยทั้งสององค์การมีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันในเรื่องของการองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสถาบันการเรียนรู้แบบเสมือนนี้เริ่มต้นจากสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนสำหรับบุคลากรในองค์การ แต่มีเป้าหมายจะไปสู่การสร้างศูนย์การเรียนรู้ที่เป็นสถานที่ตั้งหน่วยงานของ OKMD ในขณะที่ OKMD นั้นเริ่มจากศูนย์การเรียนรู้แบบสถานที่แต่ได้ริเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้ต้นแบบ (Cohen, 2014)

การเรียนรู้เสมือนจริง

การเรียนแบบเสมือนจริง (Virtual Learning) จะมีคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากการเรียนการสอนแบบปกติโดยทั่วไป ซึ่งเป็นการเรียนโดยใช้จุดเน้นด้านเทคโนโลยี (Technology – Based) เป็นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนและปฏิบัติตั้งนั้นนอกเหนือจากรูปแบบทางการเรียนจะแตกต่างแล้วคุณลักษณะเชิงกายภาพเช่น ห้องเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ก็จะมีแตกต่างจากห้องเรียนทั่ว ๆ ไปด้วย ซึ่งจะมีคุณลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้ก่อให้เกิดสภาพการณ์ของการเรียนการสอนแบบเสมือนจริงประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ (Oxford University Press, 2015)

1. คุณลักษณะของการจัดการเรียนการสอนมีการจัดการเรียนรู้หรือให้ความรู้แก่ผู้เรียนในสภาพการณ์ของห้องเรียนเสมือนที่ใกล้เคียงหรือจำลองสถานการณ์ที่เป็นจริง
2. คุณลักษณะในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ซึ่งการเรียนรู้แบบเสมือนจริงจะช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
3. คุณลักษณะของการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกโดยจัดสภาพพื้นที่ โครงสร้างสิ่งแวดล้อม และสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ความพร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศทางการเรียนที่เอื้อต่อการเรียนแบบเสมือนจริงดังกล่าว
4. คุณลักษณะเชิงเทคนิคเนื่องจากการเรียนรู้ลักษณะนี้ต้องอาศัยเทคโนโลยีที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพค่อนข้างสูงในการนำมาใช้ ซึ่งสื่อเทคโนโลยีเหล่านี้จะสนับสนุนให้การเรียนบังเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้
5. คุณลักษณะของความร่วมมือในการเรียนรู้ การเรียนแบบเสมือนจริงจะเป็นการใช้เทคโนโลยีในการสร้างหรือจำลองสถานการณ์ทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในชั้นเรียน

ทฤษฎีการพัฒนาการเรียนรู้แบบ 70:20:10

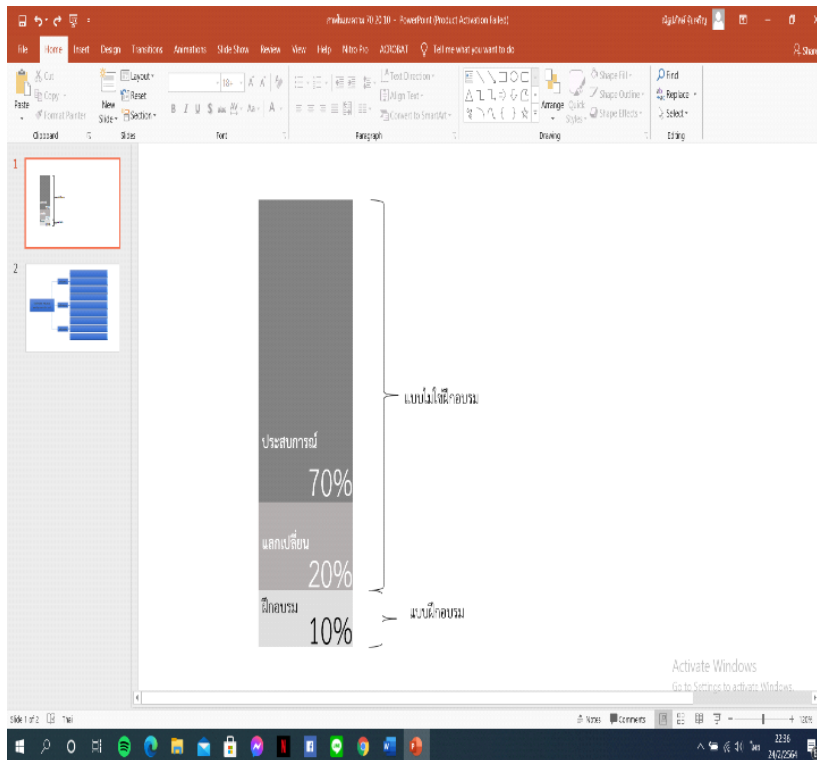
ทฤษฎี 70 : 20 : 10 คือ หลักการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่การนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น Google, Standard Chartered, Nike, American Express, Coca-Cola, Microsoft, Bank of America, Home Depot, Dell, Oracle และบริษัทชั้นนำอื่น ๆ อีกมากมาย

ดังนั้น โมเดลนี้ถือเป็นรูปแบบพื้นฐานของสูตร 70:20:10 ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน โดยเน้นไปที่การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งการแบ่งอัตราส่วนมีรายละเอียดดังนี้

ร้อยละ 70 ลงมือทำจริง ปฏิบัติงานจริง ทดลองเรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Experimental Learning / On the Job Experience) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนาี้มาจากการที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานจริง ผ่านจากประสบการณ์โดยตรง เป็นงานที่ต้องทำทุกวัน ไม่ว่าจะงานเก่าหรืองานมอบหมายใหม่เป็นการลงมือทำและเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญ และเป้าหมายก็คือให้งานสำเร็จ

ร้อยละ 20 ข้อมูลจากผู้นำ หัวหน้า พี่เลี้ยง หรือโค้ช (Mentoring and Coaching) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนาี้มาจากการฝึกสอน (Coaching) ตลอดจนได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มาคอยเป็นพี่เลี้ยง และรวมถึงการเสนอแนะกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน บางครั้งเป็นการ Feedback เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นการเรียนรู้จากคนรอบข้างนั่นเอง

ร้อยละ 10 การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal Training, Classroom and Reading) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนาี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาคอร์สให้ความรู้ต่าง ๆ ที่ทางบริษัทจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ตลอดจนการอ่านหนังสือเพื่อเสริมความรู้และทักษะให้พัฒนายิ่งขึ้นด้วย



ภาพที่ 1 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 (Learning Model)

จากผลการศึกษาของ McCall (1996) ได้รับการยกย่องและให้การยอมรับว่าเป็นผู้ให้กำเนิดอัตราส่วนที่ว่า 70:20:10 ผลสำรวจจากกลุ่มผู้จัดการที่มีสมรรถนะสูงและประสบความสำเร็จในการบริหารงาน แสดงให้เห็นเป็นสัดส่วนที่น่าสนใจ ดังนี้

ร้อยละ 70 ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลสูง ใช้ไปในการดูแลความเรียบร้อยของงานภายใต้ความรับผิดชอบหลัก

ร้อยละ 20 ใช้ไปในการดูแลคน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

ร้อยละ 10 ใช้ไปในการเรียนรู้ เข้าอบรม เสริมทักษะ และการอ่าน

สัดส่วน 70:20:10 ที่มักใช้ไปเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาในช่วงแรกนั้น ไม่เพียงแต่อยู่บนฐานของผลการศึกษาแต่ได้จากการสำรวจและข้อมูลเชิงประจักษ์อื่น ๆ ล้วนแต่ชี้ให้เห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การเรียนรู้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นและเป็นส่วนหนึ่งของงานในกระบวนการ ในขณะที่เหลือเกิดขึ้นรอบ ๆ งานและนอกเหนืองาน สิ่งที่น่าสนใจไปกว่านั้นซึ่งระบุไว้ในโครงการ “การศึกษารูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่” โดย Tough (1970) พบว่า ส่วนใหญ่ของการเรียนรู้เกิดขึ้นด้วยตนเองภายในสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลที่เป็นประโยชน์อย่างมาก อาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้นั้นเกิดจากการวางแผนโดยตัวผู้เรียนเอง นั่นคือสิ่งที่ค้นพบ

และยังมีองค์กรอีกมากมายที่นำการพัฒนาแบบ 70:20:10 นี้ไปใช้ ตัวอย่างองค์กรชั้นนำที่มีแบรนด์ระดับโลก อาทิ ผู้ผลิตเลนส์แว่นตาชั้นนำของฝรั่งเศส (Essilor) ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการจัดการองค์กร (SAP, Oracle) บริษัทที่ปรึกษา (Ernst & Young, KPMG, PwC) ผู้ผลิตรองเท้าชั้นนำ (Nike) บริษัทซอฟต์แวร์และระบบปฏิบัติการอันดับหนึ่ง (Microsoft) ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ (Dell, HP)

ธนาคารและสถาบันการเงิน (American Express, Bank of America, Goldman Sachs, ANZ Bank) ผู้ผลิตเครื่องดื่มรายใหญ่ (Coca-Cola) และอีกหลายบริษัทในหลายธุรกิจอุตสาหกรรม (Bangkok new, 2019)

ทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องมีการปฏิบัติมากบ้างน้อยบ้าง ตามนโยบายของแต่ละองค์กร ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้แตกต่างกัน 2 แนวคิด คือ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาแต่ดั้งเดิมว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์กรและมีใช่เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องจัดการให้มีการพัฒนาบุคลากรแต่อย่างใดองค์กรมีหน้าที่เฉพาะเพียงแต่บังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคน ปฏิบัติตามหน้าที่หรือคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนจะต้องดิ้นรนขวนขวายกันเองโดยลำพัง นอกจากนี้แนวคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามกับแนวคิดนี้เชื่อว่าหากองค์กรได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์กรบุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใด ๆ (Phinaiasap, 2017) ดังนั้นองค์กรที่มีพื้นฐานความเชื่อนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน และ 2) แนวความคิดแบบสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวคิดแรก กล่าวคือเป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่องค์กรทุกองค์กรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่องค์กรจะได้ประโยชน์มากกว่ามีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อดังกล่าวอย่างน้อย 2 ประการ 1) แม้วองค์กรจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีและได้ผู้ที่มีความรู้และความสามารถเพียงใดก็ตามแต่ก็มีได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนา ปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่นย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน 2) เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้น และนำเอาวิทยาการการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอจะไม่เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (PhuWitthayaphan, 2017)

ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มแนวคิด ดังนี้

แนวคิดกลุ่มที่ 1 Nadler and Wiggs (1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ดี และสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นได้นั้น จึงได้เสนอว่าแนวทางการที่จะเป็นเครื่องมือสำคัญให้บุคลากรเกิดศักยภาพสูง

ตามที่องค์กรต้องการนั้นประกอบด้วย 3 เรื่องด้วยกัน คือ 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบันมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที 2) การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต และ 3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร

แนวคิดกลุ่มที่ 2 Gilley, Egglund & Gilley (2012) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการกำหนดรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเพิ่มเติมศักยภาพความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิด และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วนและ 1 การบริหาร คือ

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) คือ กิจกรรมที่มุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติรวมถึงเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางบวกแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ๆ 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ตามรายละเอียดดังนี้

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการอบรม 2 ลักษณะ คือ 1) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริงเป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นลักษณะกลุ่มเล็ก ๆ และ 2) การฝึกอบรมโดยไม่ได้อยู่หน้างาน เป็นกระบวนการพัฒนารายบุคคลเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมในแบบห้องเรียน และศึกษา ค้นคว้า ดูงาน จากแหล่งข้อมูลหรือแหล่งความรู้ต่าง ๆ เป็นต้น

1.2 การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมระยะยาวซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยตรงแก่บุคลากรขององค์กร เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการและเป้าหมายขององค์กร

1.3 การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคคลากรให้มีศักยภาพโดยเครื่องมือทางการพัฒนาตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามศักยภาพของบุคลากรตามต้องการ

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) คือ กิจกรรมการกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม โดยการกำหนดการวางแผนอาชีพ (Career planning) รวมทั้งดำเนินการจัดการอาชีพ (Career management) เพื่อดำเนินการกำหนดสายความก้าวหน้าทางอาชีพ การพัฒนาและสร้างเสริมทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพเพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงานตามแผนสายอาชีพที่ได้วางไว้

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือ กิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์กรมี 2 ลักษณะ คือ 1) เพื่อกำหนดการตามเป้าหมายขององค์กรใหม่ และ 2) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) คือ การกำหนดกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายเพื่อพิจารณาผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของ

แต่ละบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

แนวคิดกลุ่มที่ 3 Noe (2019) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องดำเนินการเป็นแบบการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน และ 3) ระดับระบบโดยรวม ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) เรียนรู้จากอดีต 2) เรียนรู้จากปัจจุบัน และ 3) เรียนรู้จากอนาคต

กล่าวโดยสรุปจากทั้ง 3 กลุ่มแนวคิดจะพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจะมุ่งเน้นและมีเป้าประสงค์หลัก ๆ 4 ด้าน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แรงผลักดันการพัฒนาการเรียนรู้แบบเสมือนบนพื้นฐานขององค์การข้ามชาติ

ปัจจัยประการแรก คือ องค์การข้ามชาติในปัจจุบัน ใช้กลยุทธ์ในการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) เพื่อเป็นการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดในพื้นที่ และสามารถขยายขอบข่ายไปยังตลาดใหม่ ๆ ผ่านกลยุทธ์นี้ โดยการควบรวมกิจการทำให้เกิดการรวมตัวของบริษัทมากกว่าหนึ่งบริษัท ที่มีบุคลากรที่แตกต่างทั้งในด้านประสบการณ์ สัญชาติ และวัฒนธรรม ทำให้จำเป็นต้องมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การใหม่ และมีการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การเพื่อให้เกิดการประสานประโยชน์ (Synergy) ในด้านธุรกิจ รูปแบบของการควบรวมกิจการรูปแบบหนึ่งที่เรียกว่า การนำสิ่งที่ดีที่สุด ของแต่ละองค์การมารวมกัน (Bring The Best of Both) จำเป็นจะต้องมีการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การใหม่ ให้พนักงานรู้จักกัน เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การใหม่ และสามารถประสานงานกันได้ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ทางผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำเป็นจะต้องสร้างรูปแบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากร และสนับสนุนการแบ่งปันสิ่งที่เป็นจุดแข็งของทั้งสองบริษัท ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยเสริมประสิทธิภาพขั้นสูงสุดให้การควบรวมกิจการ โดยในกรณีศึกษา นี้ เป็นเอเจนซีโฆษณาและซื้อขายสื่ออันดับหนึ่งของญี่ปุ่น ได้เข้าซื้อกิจการของกลุ่มบริษัท เอจิส ซึ่งเป็นเอเจนซีทางฝั่งยุโรป เป็นตัวอย่างของการผสมผสานวัฒนธรรมตะวันออกและตะวันตกเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การใหม่ ที่มีทั้งเรื่องของ กระฉับกระเฉง (Agile) การริเริ่ม (Pioneering) ทะเยอทะยาน (Ambitious) รับผิดชอบ (Responsible) และ ทำงานร่วมกัน (Collaborative) โดยเห็นได้ชัดว่า เป็นการรวมสองวัฒนธรรมได้อย่างกลมกลืนเพื่อจะนำไปสู่ภารกิจเป้าหมายขององค์การคือ นวัตกรรมวิธีการในการสร้างตราสินค้าให้แตกต่างและดีกว่า (Innovating the way brands are built to deliver different and better)

ปัจจัยประการที่สอง คือ ธุรกิจกำลังอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล (Digital Disruption) ผู้บริโภคมีพฤติกรรมในการรับสื่อที่เปลี่ยนแปลงไป จากในอดีตเมื่อ 10 ปีที่แล้ว ที่ประชากรมีการเปิดรับสื่อโทรทัศน์เป็นอันดับที่ 1 และถือเป็นสื่อหลักในการทำตลาดและการโฆษณา รองลงมาคือ สื่อวิทยุ และสิ่งพิมพ์ แต่ในปัจจุบัน ผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรม มีการเปิดรับสื่อดิจิทัลมากขึ้นทุกปีตลอดช่วงระยะเวลาห้าปีที่ผ่านมาจาก ร้อย 45 เป็น ร้อยละ 80 นอกจากนี้ สื่อดิจิทัล ยังมีบทบาทในด้านการศึกษาในทุกๆระดับ รวมถึงในองค์การ

ข้ามชาติด้วย ทำให้องค์กรเหล่านี้จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องในแง่ของความรู้ด้านดิจิทัลที่นำมาใช้ในยุคปัจจุบัน มีการปรับทักษะ (Reskill) ในส่วนงานที่จะต้องเปลี่ยนมาใช้ความรู้ดิจิทัลมากขึ้นเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการวิเคราะห์ การสร้างสรรค์ผลงาน ด้านการเงินและงานด้านบุคคล สิ่งเหล่านี้ถือเป็นอีกหนึ่งแรงผลักดันให้เกิดการสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้แบบเสมือนให้บุคลากรเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา และคุ้นเคยกับการใช้สื่อดิจิทัลในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในองค์กรการข้ามชาติ คือ การระบบการบริหารงานและพัฒนาบุคลากรที่ชื่อว่าเวิร์คเดย์ (Work Day) มาใช้ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน การวางแผนอาชีพ การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลงานประจำปี ซึ่งเป็นระบบที่เข้าถึงได้ผ่านหน้าจอที่หลากหลายทั้งคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ และแท็บเล็ต โดยใช้อุปกรณ์ของพนักงานเองในการเข้าถึง รูปแบบหน้าจอของเวิร์คเดย์ มีลักษณะดังนี้

การออกแบบพัฒนาการเรียนรู้แบบเสมือนบนพื้นฐานของแนวคิด 70:20:10

เป็นที่ยอมรับกันในวงการธุรกิจว่า ความสำคัญที่สุดของการเรียนรู้ในองค์กร คือ การถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง (Transfer of Training) เป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นหลักฐานที่เป็นรูปธรรมในการแสดงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Hutchins (2009) พบว่า เมื่อกลับไปปฏิบัติงานจริงพนักงานที่ผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการอบรมต่าง ๆ มีการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ค่อนข้างน้อยเพียงร้อยละ 40 เท่านั้น อาจจะเป็นได้เนื่องจาก ปริมาณงานเฉพาะหน้ามีมาก ลองนำมาใช้แต่ได้รับการต่อต้าน ชัดขวางจากเพื่อนร่วมงานหรือแม้กระทั่งหัวหน้างานทำให้หมดกำลังใจ หรือนำมาประยุกต์ใช้แล้วเกิดปัญหา แต่ไม่สามารถหาบุคคลช่วยเหลือแก้ปัญหาได้ หรือมองไม่เห็นประโยชน์ในการเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบใหม่ หรือ ขาดแรงจูงใจ

ดังนั้น จึงทำให้เกิดรูปแบบแนวคิดที่เรียกว่า 70:20:10 ขึ้นมาโดยมีการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากบุคคลอื่น และการเรียนรู้ผ่านการเรียนในชั้นเรียนหรือผ่านเทคโนโลยี โดยจะต้องมีรูปแบบที่สอดคล้องกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาบุคลากร โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาแนวทางการเจริญเติบโตในสายอาชีพ (Individual Career Roadmap) สำหรับบุคลากร ตั้งแต่เข้ามาเป็นพนักงาน การเจริญเติบโตในองค์กร และนำไปสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งองค์กรการข้ามชาติจะใช้แนวคิดที่ว่า พนักงานเป็นเจ้าของสายอาชีพของตัวเอง พนักงานสามารถวางแผนการเจริญเติบโตในองค์กร และเป็นผู้ผลักดันให้เกิดขึ้นโดยได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ถือเป็นแนวคิดใหม่ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสวางแผนสายอาชีพของตัวเองเป็นการสร้างความผูกพันและซื่อสัตย์กับองค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยหัวหน้างานและฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะมีบริการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานในสายอาชีพ

สำหรับองค์กร OKMD ในฐานะองค์กรมหาชนที่บริหารงานสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้สถานที่มีให้บริการเชื่อมโยงความรู้กับการพัฒนาทักษะที่นำไปใช้ในการประกอบอาชีพจริง ผ่านต้นแบบแหล่งการเรียนรู้ TK Park, TCDC, และ Museum Siam โดยขึ้นอยู่กับความสามารถในการแสวงหาความรู้ของผู้ที่เข้ามาใช้บริการในการวางแผนอาชีพ ซึ่งอาจจะไม่ได้มีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพดังเช่นองค์กร

ธุรกิจอย่างชัดเจน เพราะมีผู้มาใช้บริการเป็นสาธารณชนที่หลากหลายความสนใจและเป้าหมาย จึงทำ OKMD จะต้องช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เข้าใช้บริการเกิดความสนใจที่จะเรียนรู้และนำไปใช้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคล (Individual Training Needs) ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการเจริญเติบโตในสายอาชีพแต่ละคน เพื่อจะนำมากำหนดรูปแบบการเรียนรู้ที่เฉพาะสำหรับแต่ละบุคคล มีการจัดแบ่งกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกว่าคนอื่นทั้งในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นพิเศษเสมือนเป็นทางลัดสู่การเป็นผู้บริหารในองค์กรและให้พนักงานคนอื่นอยากที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มศักยภาพที่สูงนี้ ดังกรณีศึกษาของมีการจัดโปรแกรมการรวมกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงในระดับโลกที่จะเข้าโปรแกรมการพัฒนาพิเศษที่จะทำให้สามารถเต็มเต็มสมรรถนะที่จำเป็น และสามารถเจริญเติบโตในองค์กรระหว่างประเทศได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเปรียบเทียบกับ OKMD ซึ่งเป็นองค์กรสาธารณะให้บริการต่อประชาชนเท่าเทียมกัน แล้วแต่แรงจูงใจและความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

2. การนำความต้องการและเป้าหมายขององค์กรมาออกแบบสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้แบบเสมือน สนับสนุนด้วยการพัฒนาการนำไปใช้ผ่านประสบการณ์และการเรียนรู้จากบุคคลอื่นโดยองค์การข้ามชาติ จะมีการตั้งคณะทำงานขึ้นมาภายในเหมือนเป็นมหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University) ประกอบด้วยอธิการบดี ซึ่งมักจะเป็นผู้บริหารภายในขององค์กรข้ามชาติ และมีการแบ่งเป็นคณะตามสายอาชีพ โดยจะนำผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรในแต่ละด้านมาเป็นส่วนหนึ่งของคณะทำงานในการจัดตั้งและบริหารสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ ถ้าเป็นกลุ่มบริษัทที่มีมากกว่าหนึ่งบริษัทและมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลายก็จะเป็นโอกาสในการนำตัวอย่างที่เป็นเลิศหรือรูปแบบเครื่องมือแนวคิดมาแบ่งปันให้กับบุคลากรในบริษัทอื่น ๆ ภายใต้อุปกรณ์บริษัทเดียว แต่หากมีบางหลักสูตรที่จำเป็นจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ก็จะมีการหาพันธมิตรที่เป็นสถาบันการศึกษา องค์กรธุรกิจอื่นเข้ามาช่วยวางโครงสร้างและเนื้อหาของสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้

ด้วยงบประมาณที่จำกัดทำให้หลายองค์กรระหว่างประเทศ เริ่มต้นด้วยการจัดตั้งสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เสมือน แต่อย่างไรก็ดีองค์กรเหล่านี้ก็มีเป้าหมายที่จะขยายขอบเขตออกไปเพื่อบริการประชาชนในฐานะสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นสถานที่มากขึ้นในอนาคต ดังเช่นตัวอย่างของ TK Park, TCDC ซึ่งทั้งกรณีศึกษาขององค์กรการตลาดข้ามชาติ ทำให้จุดประกายถึงความสามารถที่ องค์กรธุรกิจ และ องค์กรมหาชน มาร่วมเป็นพันธมิตรกันในการให้บริการประชาชน ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนงานของบริษัทข้ามชาติ

2. การพัฒนาสื่อสำหรับสนับสนุนการเรียนรู้เสมือน ในองค์กรข้ามชาตินั้น จะมีการประสานงานกับหน่วยงานในระดับภูมิภาค และในระดับโลก เพื่อจะได้เนื้อหาหลักสูตรการเรียนรู้ที่ทันสมัยที่สุด และสามารถได้ทุนทุกการผลิตที่ถูกเพื่อนำมาใช้ในระดับภูมิภาคหรือระดับโลก มากกว่าแค่นำมาใช้ในประเทศไทย โดยเนื้อหาความรู้ต่าง ๆ นั้นจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เร็วของธุรกิจและเทคโนโลยี ทำให้จะต้องมีการนำเสนอและปรับปรุงเนื้อหาทุก ๆ 6-9 เดือน เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และเป็นความรู้ที่ใหม่และนำไปใช้ได้จริง รูปแบบของเนื้อหาจะเน้นในการนำไปใช้มากกว่าการนำเสนอเฉพาะในภาคของทฤษฎี ซึ่งเมื่อได้รับการเรียนรู้ผ่านสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เสมือน แล้วจะมีการติดตามด้วยการสร้างการเรียนรู้ผ่านบุคคลคือการจัดให้มีพี่เลี้ยงหรือโค้ช มาช่วยให้คำแนะนำในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ และการให้ภาระงานพิเศษเพื่อนำ

ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ในหลายองค์การข้ามชาติลงทุนด้วยการส่งพนักงานไปประจำที่ต่างประเทศในช่วงสั้นเพื่อเรียนรู้กับภาระงานใหม่ที่พิเศษและสามารถนำความรู้ที่ได้สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยองค์การมหาชนอย่าง OKMD ก็ได้ริเริ่มนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้มาใช้บริการ มีการจัดกิจกรรมฝึกฝนในรูปแบบ Train the Trainer เน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร

3. การประเมินผลการเรียนรู้ผ่าน การประเมินผลรายบุคคลประจำปี เพื่อเป็นการให้ผลป้อนกลับกับบุคลากร ใน 3 ประเด็นหลัก คือ สิ่งที่ยังไม่เคยทำแล้วควรเริ่มทำ (Start) สิ่งที่จะหยุดกระทำ (Stop) และสิ่งที่ทำดีแล้วควรทำต่อไป (Continue) ผ่านกระบวนการประเมินแบบ 360 ที่ให้ผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับบุคลากร ลูกค้ำ หัวหน้างาน ร่วมประเมินเพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย นอกจากนี้องค์การส่วนใหญ่จะมีการศึกษาถึงความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวชี้วัดความคิดเห็น ความรู้สึกของบุคลากร และนำไปพัฒนาการจัดการด้านการเรียนรู้และการบริหารทรัพยากรบุคคล

สรุป

การเรียนรู้ทั้งในรูปแบบสถานที่และเสมือน นั้นเป็นสิ่งที่องค์การขนาดใหญ่ให้ความสำคัญ แต่อย่างไรก็ดี แกนกลางสำคัญอยู่ที่หลักการในการประสานการเรียนรู้ทุกรูปแบบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยจำเป็นจะต้องทำให้เป็นระบบนับตั้งแต่วันแรกที่บุคลากรเข้ามาร่วมงานกับบริษัท การวางแผนพัฒนาการเจริญเติบโตในสายอาชีพ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล การออกแบบสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อสนับสนุนสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ รวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ในด้านการนำไปใช้จริงให้เกิดประโยชน์กับองค์การ โดยไม่สามารถที่จะมีแค่สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนได้แต่จำเป็นจะต้องใช้รูปแบบการพัฒนาอื่น ๆ ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ภายใต้หลักการของ 70:20:10 ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร ทำให้เกิดความผูกพันกับองค์การ และเพิ่มความซื่อสัตย์ต่อองค์การ ลดอัตราการลาออกของพนักงาน

จากการศึกษาของนี้ทำให้เห็นว่าการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยหลักการ 70:20:10 ทำให้ บริษัทในประเทศไทยได้รับคะแนนความมีส่วนร่วมของพนักงานถึงร้อยละ 77 ซึ่งสูงที่สุดในเอเชียแปซิฟิก และอัตราการออกของพนักงานมีเพียงร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับตลาดธุรกิจเดียวกันที่มากถึงร้อยละ 30 นับเป็นความสำเร็จในการสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนภายใต้แนวคิด 70:20:10 โอกาสที่น่าสนใจในอนาคตคือ การผนึกกำลังของภาครัฐ มหาชน และภาคเอกชนมาร่วมกันเป็นพันธมิตรในการส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน เพื่อต่อยอดความรู้ให้กับผู้ที่สนใจในสายอาชีพแต่ละด้าน เป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่การทำงาน โดยภาครัฐและมหาชนช่วยในด้านของการสร้างการเข้าถึงประชาชนผ่านหน่วยงาน องค์กรและสถานที่แหล่งการเรียนรู้ ในขณะที่ภาคเอกชนเข้ามาช่วยในการนำเสนอรูปแบบการเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์เพื่อสร้างให้เกิดสังคมการเรียนรู้ที่เข้มแข็งต่อไปในประเทศไทย

References

- Bangkok New. (2019). **Marvelous 70/20/10**. Retrieved from <https://bangkokbiznews.com/blog/detail/634400>.
- Cohen, J. (2014). **The New Digital Age: Reshaping the Future of People, Nations and Business**. Retrieved from http://vikalpa.com/pdf/articles/2014/vikalpa-39-3_141-142.pdf
- Gilley, J., Egglund, S. A., & Gilley, A. (2012). **Principles of human resource development** (2nd ed.). Cambridge, MA: Pereus.
- Hutchins, H. M. (2009). In the trainer's voice: A study of training transfer practices. **Performance Improvement**. 22(1), 69-93.
- McCall, M. (1996). **What's the 70:20:10 Learning Model?**. Retrieved from <https://elmlearning.com/why-everyone-should-just-stop-it-with-the-70-20-10-model/>.
- McLagan, P. A. (2019). Models for HRD Practices. **Training and Development Journal**, 49-59.
- Nadler, L. & Wiggs, G. D. (1989). **Managing Human Resource Development**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noe, R. A. (2019). **Employee Training and Development** (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oxford University Press. (2015). **Learn about Virtual Learning Environment/Course Management System content**. Retrieved from <http://global.oup.com/uk/orc/learnvle>.
- Phinaiasap, B. (2017). **Human resource management**. Bangkok: Rattana Tri Printing.
- PhuWitthayaphan, A. (2017). **Competency Development of HR Group on the concept of 70:20:10 Learning Model**. Bangkok: HR Center.
- Rerkham, S. (2017). **Human Resource Development: Principles and Applications**. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Siriyasub, Y. (2017). **Human resource planning**. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Tough, A. (1970). **Learning: 70-20-10**. Retrieved from <http://digitalknowledge.cput.ac.za/bitstream/11189/6173/1/learning-70-20-10%20JoshiM%201302018.pdf>.