

## การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรกับทางเลือกต่าง ๆ ที่องค์กรต้องเลือกเดิน



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง  
วิทยากร นักเขียน และที่ปรึกษาอิสระ  
อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com,  
narongwit@peoplevalue.co.th

ถ้าใครเคยเดินทางผ่านจังหวัดต่าง ๆ เมื่อสิบปีที่แล้วกับปีนี้ จะเห็นว่าแต่ละจังหวัดโดยเฉพาะจังหวัดที่มีรถผ่านมากนั้น มักจะมีเส้นทางใหม่ ๆ เกิดขึ้นเร็วมาก เช่น บางจังหวัดมีถนนมอเตอร์เวย์ บางจังหวัดมีถนนเลี่ยงเมือง บางจังหวัดมีถนนในทะเลียบชายฝั่ง บางจังหวัดมีเส้นทางลัดเพื่อหลีกเลี่ยงการเดินทางผ่านตัวเมืองที่มีถนนแคบ ๆ ผู้คนพลุกพล่าน และมีถนนซอยมาก ใครที่ชอบเดินทางชอบลองเส้นทางใหม่ ๆ ก็จะได้เปรียบเพราะรู้ว่าเส้นทางไหนนำใช้มากกว่ากัน แต่คนบางคนไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลงไม่ชอบลองของใหม่ คนกลุ่มนี้ก็มักจะเลือกใช้เส้นทางเดิมที่เคยใช้ทุกครั้งตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพราะรู้สึกว่าคุณเคยดี ไม่หลงทางแน่ ๆ เคยชินกับสภาพรถติดในบางช่วงบางตอน ถ้าถามว่าทำไมไม่ลองไปใช้เส้นทางใหม่บ้าง คนกลุ่มนี้ก็บอกว่าไม่รู้ไปยังไงเข้าตรงไหน ออกตรงไหน กลัวหลง หรือบางคนก็บอกว่ารอให้คนใช้เยอะ ๆ ก่อนแล้วค่อยไปใช้

สถานการณ์ของระบบการพัฒนาและฝึกอบรมในองค์กรต่าง ๆ ปัจจุบันก็ไม่แตกต่างอะไรไปจากการเดินทางในชีวิตประจำวันของคนเรา จะเห็นได้ว่าบางองค์กรยังใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบเดิม ๆ เหมือนยี่สิบสามสิบปีที่ผ่านมาไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าการฝึกอบรมแบบเดิมยังมีข้อจำกัดอยู่หลายเรื่องก็ตาม แต่องค์กรรู้สึกคุ้นเคยกับรูปแบบที่ทำกันมาเป็นประเพณีปฏิบัติ และในขณะเดียวกันรูปแบบการพัฒนาและฝึกอบรมก็เกิดขึ้นมาใหม่อีกหลายรูปแบบ บางองค์กรก็ทดลองใช้รูปแบบใหม่แล้ว บางองค์กรรอดูท่าทีไปสักระยะหนึ่งก่อน บางองค์กรยังรู้สึกชอบและคุ้นเคยกับการฝึกอบรมแบบเดิม ๆ

ก่อนที่จะไปดูว่า เส้นทางของการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในปัจจุบันและอนาคตมีอะไรบ้าง จะขอเสนอให้เห็นปัญหาและเหตุผลความจำเป็นที่องค์กรควรจะต้องตัดสินใจเลือกเส้นทางเดินในอนาคตให้กับระบบการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเสียใหม่ดังต่อไปนี้

### • การพัฒนาและฝึกอบรมขาดทิศทางและกลยุทธ์ระยะยาว

ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมขององค์กรโดยทั่วไปมักจะมีเพียงแผนงานรายปี โดยที่ไม่มีการกำหนดภาพในอนาคตที่ชัดเจนว่าอีก 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า องค์กรอยากเห็นคนแต่ละระดับแต่ละกลุ่มมีความสามารถเป็นอย่างไร ทำให้แผนพัฒนาบุคลากรไม่สัมพันธ์และต่อเนื่องกัน เหมือนกับการเดินทางไปต่างจังหวัดโดยที่วางแผนการเดินทางเพียงสิบกิโลเมตรข้างหน้าเท่านั้น พอไปถึงกิโลเมตรที่สิบก็ค่อยมานั่งคิดกันต่อไปอีกสิบกิโลเมตรต่อไปจะเดินทางอย่างไร

- **องค์กรลงทุนกับการพัฒนาบุคลากรไม่น้อย แต่วัดผลไม่ได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่**

ปัญหานี้ถือเป็นปัญหาหลักที่เกิดขึ้นในเกือบทุกองค์กร องค์กรรู้อย่างเดี่ยวว่าแต่ละปีมีงบประมาณพัฒนาฝึกอบรมเท่าไร ผ่านไป 5 ปี 10 เสียเงินไปกับการฝึกอบรมเท่าไร แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าองค์กรได้อะไรกลับคืนมาบ้าง ถ้าจะลดหรือยกเลิกงบในเรื่องนี้ไปก็ไม่ได้ เพราะเป็นสิ่งที่ทำมาทุกปี หรือองค์กรอื่น ๆ เขาก็มีการลงทุนในเรื่องนี้กัน ครั้นจะลงทุนไปมากกว่านี้ก็ไม่รู้ว่าจะได้อะไรกลับคืนมาคุ้มค่าหรือไม่ เมื่อไหร่

- **โลกเปลี่ยนแปลงเร็ว องค์กรเรียนรู้ไม่ทัน**

เนื่องจากปัจจุบันและอนาคตเป็นสังคมของเทคโนโลยี ความรู้ใหม่ ๆ เกิดมากขึ้น เร็วขึ้น ยากต่อการเรียนรู้ให้ทัน ทำให้องค์กรต่าง ๆ กลัวตกยุคตกกระแสนี้เน้นการพัฒนาบุคลากรแบบจับจ่ายคือพัฒนาทุกเรื่องแต่ไม่ได้ลึกเรื่อง คนเรียนสำคัญความรู้ เพราะเรียนมากเกินความจำเป็น เรียนจนไม่มีเวลานำมาใช้ เรียนจนไม่รู้ว่าจะควรจะนำเอาความรู้ไหนมาใช้ดี เรียนจนงงเพราะความรู้ที่ร่ำเรียนมาตีกันเอง เพราะเรียนมาจากหลากหลายสำนัก หลายตำราหลายอาจารย์

- **ศักยภาพของคนคือปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน**

ความได้เปรียบขององค์กรที่เกิดจากจำนวนคน เงินทุน เครื่องจักร ระบบการทำงาน เทคโนโลยี เริ่มจะหมดไป กระแสใหม่ที่จะทำให้องค์กรต่าง ๆ แข่งขันกับคู่แข่งได้คือ ศักยภาพของบุคลากร แต่การหาคนที่มีความรู้พร้อมใช้งานมาจากภายนอกเข้ามาเป็นเรื่องที่ทำได้ลำบากมากยิ่งขึ้น เพราะทุกองค์กรก็พยายามแย่งตัวคนเก่ง ๆ ในตลาดไปด้วยการจ่ายผลตอบแทนที่สูง ซึ่งบางครั้งอาจจะสูงกว่าความเป็นจริงเหมือนกับราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์บางตัว ที่ราคาซื้อขายสูงกว่าราคาพื้นฐานที่แท้จริงหลายเท่าตัว บางองค์กรก็ได้คนเก่งจริง บางองค์กรอาจจะได้คนเก่งไม่จริงแต่ต้องจ่ายค่าตัวสูงจริง ดังนั้น ทางออกที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพได้คือการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรนั่นเอง

จากปัญหาและเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น คงพอจะช่วยให้ท่านผู้อ่านมองเห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นแล้วนะครับว่า ทำไมตอนนี้องค์กรจึงมาหยุดยืนอยู่ตรงทางหลายแพร่ง ซึ่งเส้นทางข้างหน้ามีทั้งเส้นทางที่เคยเดินมาก่อน และเส้นทางที่ตัดใหม่ที่ยังไม่เคยใช้มาก่อน

เพื่อให้องค์กรต่าง ๆ สามารถตัดสินใจเลือกเดินในเส้นทางที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร จึงขอเสนอเส้นทางเพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กรดังต่อไปนี้

### **เส้นทางที่ : การพัฒนาและฝึกอบรมแบบเดิม (Traditional)**

หมายถึง การพัฒนาและฝึกอบรมแบบเดิมที่องค์กรต่าง ๆ เคยปฏิบัติกันมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน ภาพที่มองเห็นก็คือมีการวางแผนจัดอบรมเป็นปี ๆ จัดแบบเหวี่ยงแหคือหลักสูตรนี้ระดับผู้จัดการทุกคนเข้าโดยไม่สนใจว่าผู้จัดการคนไหนเก่งแล้วหรือยังไม่เก่งในเรื่องนั้น

องค์กรใดยังเลือกเดินในเส้นทางเดิมนี้น่าจะเป็นองค์กรที่ยังมีความสุขดีกับผลประกอบการ และเป็นองค์กรที่ยังไม่มีปัญหาเรื่องการพัฒนาบุคลากรมากนัก คนยังเก่งยังคงอยู่ คนอยู่ยังคงทำงานเก่งเหมือนเดิม ยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเลือกเดินในเส้นทางใหม่ ๆ และมองไปข้างหน้าแล้วก็ยังไม่มီးอะไรที่จะเข้ามากระทบกับองค์กรจนต้องมีการ

ปรับเปลี่ยนรูปแบบในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เหมือนคนที่เดินทางไปต่างจังหวัดที่ไม่มีรถยนต์อะไรมากใช้เส้นทางเดิมที่คุ้นเคยก็ยังพอรับได้รถติดหน้อยก็ไม่มีไร และมองไปข้างหน้าระยะทางที่เหลือก็ยังไม่มีปัญหาการจราจรอะไร ยังไม่ต้องเผื่อเวลาอะไรไว้มากมาย ยังไปเรื่อย ๆ ได้

## เส้นทางที่ 2 : การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นหน่วยงานที่ทำกำไร (Profit Center)

เส้นทางนี้คือการเปลี่ยนแปลงสภาพของหน่วยงานพัฒนาและฝึกอบรมในองค์กรจากเดิมที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้กับหน่วยงานภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว มาเป็นหน่วยงานที่ทำกำไรในตัวเอง โดยการขยายขอบเขตของงานออกไปสู่การให้บริการลูกค้าภายนอกด้วย มีการบริหารจัดการในรูปแบบของบริษัทย่อย ๆ ที่สามารถสรุปได้ว่ากำไรหรือขาดทุน เส้นทางนี้ดูเหมือนจะดี แต่สุดท้ายก็ไม่ได้ตอบโจทย์ที่ว่าการลงทุนพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือเกิดประสิทธิผลหรือไม่ แต่ตอบได้ว่าหน่วยงานนี้สามารถสร้างรายได้หรือสร้างกำไรให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดแทนเท่านั้น

องค์กรที่เลือกเดินในเส้นทางนี้ น่าจะเหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่หรือกลุ่มองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมาก เพราะอย่างน้อยก็มีลูกค้าหลักอยู่แล้วคือลูกค้าภายใน ส่วนศักยภาพที่เหลือก็นำไปให้บริการกับองค์กรภายนอก องค์กรที่เลือกเดินในเส้นทางนี้เป็นองค์กรที่ไม่ต้องการคำตอบเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร แต่ต้องการเปลี่ยนเป้าหมายของหน่วยงานนี้ไปสู่การทำกำไรแทน เพราะสามารถตอบคำถามได้ชัดเจนว่ากำไรหรือขาดทุนคุ้มหรือไม่คุ้ม

## เส้นทางที่ 3 : การว่าจ้างที่ปรึกษาด้านการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Consultant)

เส้นทางนี้ เป็นเส้นทางใหม่สำหรับสังคมไทย เหมือนสะพานแขวนที่เพิ่งสร้างขึ้นใหม่ในอดีต คนยังไม่รู้จัก ยังไม่คุ้นเคย แต่เป็นเส้นทางที่น่าสนใจไม่น้อย เส้นทางนี้คือ การว่าจ้างที่ปรึกษามาประจำองค์กร เพื่อทำหน้าที่แทนผู้บริหารในการบริหารงานฝึกอบรมให้เป็นไปตามนโยบายที่องค์กรกำหนด เหมือนกับการที่เจ้าของงานก่อสร้างว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษามาคุมงานก่อสร้างให้เป็นไปตามสเปกที่เจ้าของงานกำหนด เพราะวิศวกรที่ปรึกษาจะมีความรู้ในงานมากกว่าเจ้าของงานและสามารถทำหน้าที่ควบคุมและตรวจสอบงานได้ละเอียดในทุกขั้นตอนได้มากกว่า ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาและฝึกอบรมจะควบคุมคุณภาพของระบบการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนฝึกอบรม การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ไปจนถึงการประเมินติดตามผลหลักสูตรฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อให้เจ้าของงาน(ผู้บริหาร)มั่นใจได้ว่าการลงทุนในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรนั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่แท้จริงได้

องค์กรที่เลือกเดินในเส้นทางนี้ น่าจะเป็นองค์กรที่กำลังประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรอยู่ และคิดที่จะหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ หรืออาจจะเป็นองค์กรที่คิดจะ Outsource เรื่องการฝึกอบรมออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแต่ยังไม่แน่ใจว่าจะคุ้มหรือไม่ การว่าจ้างที่ปรึกษาก็น่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยเตรียมความพร้อมก่อนที่จะ Outsource เรื่องนี้ออกไปเต็มรูปแบบในอนาคต

#### เส้นทางที่ 4 : การว่าจ้างหน่วยงานภายนอกมาบริหารจัดการแทน (Outsource)

เส้นทางนี้ถือเป็นเส้นทางใหม่อีกเส้นทางหนึ่งสำหรับองค์กรในบ้านเรา เพราะอยู่ดี ๆ จะเอางานทั้งหมดและเงินไปให้องค์กรภายนอกเข้ามาบริหารจัดการเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรนั้น มักจะมีคำถามตามมาอีกหลายคำถาม เช่น คุ่มหรือไม่ ดีกว่าจัดเองหรือไม่ ใ้ใจได้หรือไม่ วัตถุประสงค์จริงหรือไม่หรือแค่รับเหมาจัดอบรม เป็นมืออาชีพจริงหรือไม่ ฯลฯ สำหรับแนวทางการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกเป็นผู้บริหารจัดการด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรนั้นมีตั้งแต่การว่าจ้างเฉพาะการรับเหมาจัดอบรมตามแผนที่องค์กรกำหนดไว้แล้ว การรับเหมาทำแผนและจัดอบรม หรือรับเหมาตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์การจัดทำแผน การจัดอบรม การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมเต็มรูปแบบก็ได้ ซึ่งในปัจจุบันนี้ก็เริ่มมีผู้ให้บริการเกิดขึ้นหลายราย

องค์กรที่จะเลือกเดินในเส้นทางนี้ น่าจะเป็นองค์กรที่เคยมีประสบการณ์ในการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกทำเรื่องอื่นไปก่อนแล้ว เช่น ด้านแรงงาน ด้านระบบบัญชี ด้านการขนส่ง ฯลฯ หรือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณมากเพียงพอสำหรับการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาให้บริการ หรือเหมาะสำหรับองค์กรที่มีแผนการพัฒนาองค์กรระยะยาวที่ชัดเจน และการ Outsource เรื่องนี้ถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กรไว้เรียบร้อยแล้ว

สรุป เมื่อเดินทางไปถึงทางแยกไม่ว่าคนเดินทางหรือองค์กร สิ่งที่ต้องคิดและตัดสินใจคือการเลือกเส้นทางเดิน ซึ่งการตัดสินใจเลือกเดินสามารถทำได้ล่วงหน้าก่อนที่จะไปถึงทางแยกหรือจะไปคิดตัดสินใจตอนที่ไปถึงทางแยกก็ได้ แต่ถ้าต้องไปคิดและตัดสินใจเมื่อถึงทางแยกแล้ว อาจจะต้องเสียเวลาในการตัดสินใจระยะหนึ่ง เพราะการตัดสินใจเฉพาะหน้ามีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าการตัดสินใจเลือกเส้นทางเดินไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ก่อนออกเดินทาง ผมเชื่อว่าตอนนี้หลายองค์กรกำลังอยู่ตรงทางแยก หลายองค์กรใกล้จะถึงทางแยกแล้ว และอีกหลายองค์กรยังอยู่จากทางแยกของการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ข้อมูลและข้อคิดที่นำเสนอมาในบทความนี้ คงจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกเส้นทางเดินของระบบการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรของท่านได้บ้างนะครับ