

## จะดำเนินการฝึกอบรมให้สำเร็จผลได้อย่างไร



บทความโดย : ดร.อภิชัย ศรีเมือง

อีเมล : apichaisri@gmail.com

เป้าหมายของการฝึกอบรมในองค์กรอยู่ที่การเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และทัศนคติในการทำงาน (attitude) ของบุคคลจะต้องมีเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก แต่ปัญหาที่การฝึกอบรมมักจะมาก่อนให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้านคือ

1. องค์กรทั่วไป ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมมักจะเป็นพนักงานระดับล่าง อาจจะได้รับภาระต้นความคิดให้อยากจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการคิด แต่หากผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยงานไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยก็จะเกิดปัญหาความรู้ ความคิด ที่ไม่ตรงกัน หรืออาจจะคิดว่าพนักงานระดับล่างทำงานไม่ดีหรือความประพฤติไม่ดีจึงต้องฝึกอบรม แต่อาจจะลืมไปว่าพนักงานทุกระดับล้วนแล้วจะต้องมีการพัฒนาทั้งความรู้ ความคิดหรือทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่องเช่นกัน
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจจะมีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตามที่ได้รับการฝึกอบรมมาอยากจะปรับปรุงพัฒนา อยากจะเปลี่ยนแปลงการทำงาน แต่บุคคลที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องเดียวกันแต่ทำงานร่วมกันและอาจจะป็นหัวหน้างานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจจะไม่รู้ ไม่เข้าใจหรือไม่อาจจะคิดสอดคล้องกัน ดังนั้นเมื่อจะเสนอขอให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาจจะไม่ได้รับความเห็นชอบ ดังนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงไม่อาจจะเปลี่ยนแปลงความคิดหรือการทำงานรูปแบบใหม่ได้
3. ความคิดหรือการปฏิบัติของผู้บริหารหรือ หัวหน้างานบางคน เห็นว่าการฝึกอบรมไม่สำคัญ ไม่มีการฝึกอบรมพนักงานก็ทำงานร่วมกันได้ จึงกลายเป็นผู้บริหารที่ขาดทั้งการวางแผน ขาดความคิดในเชิงวิสัยทัศน์และมีใช้นักบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. ผู้รับการฝึกอบรมไม่อุทิศเวลาให้การฝึกอบรม คิดว่าการฝึกอบรม เป็นการเสียเวลา เป็นการลงทุนที่สูงเกินไป ไม่คุ้มค่า หรืออาจจะคิดว่าอบรมมากก็จะได้คนเก่ง แต่จะไม่อยู่กับองค์กร
5. การฝึกอบรมมีลักษณะเป็นการยัดเยียด บังคับ มิใช่เกิดจากความต้องการของพนักงานเอง
6. การฝึกอบรมบางประเภท วิทยากรทำได้เพียงการถ่ายทอดหลักการทฤษฎี แต่นำไปปฏิบัติทันทีไม่ได้
7. วิทยากรอาจจะไม่มีประสบการณ์โดยตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร และจัดหลักสูตรไม่ตรงกับเนื้อหารายวิชา
8. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอาจจะล่าช้า
9. ขาดแรงจูงใจให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
10. มุมมองทัศนคติว่าการฝึกอบรมเป็นค่าใช้จ่าย มิใช่การลงทุน

บางองค์การจัดฝึกอบรมแล้วไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้รับผิดชอบจะวิเคราะห์ให้ได้ว่าเพราะเหตุใด จะปรับปรุงอย่างไร ต้องรู้ว่าปัญหาอะไรบ้างที่จะแก้ไขได้ด้วยกรฝึกอบรม รู้ว่าการฝึกอบรมมิใช่คำตอบเดียวแต่ต้องมีกิจกรรมประเภทอื่นๆ มาประกอบการเรียนรู้ด้วย

### แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ต้องมีการออกแบบพัฒนาหลักสูตรจัดทำโครงการพนักงนระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน
2. ต้องมีการเปลี่ยนแปลงความคิดรูปแบบในการฝึกอบรม เช่น มีการสร้างวิทยากรภายใน เมื่อส่ง คนไปอบรมภายนอกแล้วต้องมีการถ่ายทอดอย่างจริงจัง
3. ต้องเข้าใจกระบวนการฝึกอบรม สืบหาความจำเป็นในการฝึกอบรม แสวงหาที่ปรึกษา ผู้รู้ที่จะให้คำปรึกษาได้
4. หัวหน้างานต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดงานได้ดี มีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ
5. ต้องมีแผนงานการดำเนินโครงการจัดฝึกอบรมพนักงานที่ชัดเจน
6. ต้องมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบและเข้าใจกระบวนการฝึกอบรม
7. นักจัดฝึกอบรมจะต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเอง ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตามที่กล่าวมา
8. มีระบบการประเมินผลการฝึกอบรม และนำผลการฝึกอบรมมาเป็นข้อมูลการสำรวจการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อไป
9. หลักการคัดเลือกวิทยากรต้องมีใช่เป็นเพียงอาจารย์ในสถาบันการศึกษาอย่างเดียวที่มีแต่หลักการ ทฤษฎี (ค่าใช้จ่ายอาจจะราคาถูก) แต่อาจจะสรรหาวิทยากรอื่นที่มีประสบการณ์ในการทำงานแม้จะมีได้ชื่อเสียงโด่งดัง หากแต่มีความสามารถในการถ่ายทอดก็ถือว่าใช้ได้
10. มีการจูงใจพนักงาน และให้การเรียนรู้แก่พนักงานด้วยรูปแบบที่หลากหลายที่มีใช่เพียงการฝึกอบรม ฯลฯ

เป็นที่น่ายินดีว่าในทุกวันนี้ระบบมาตรฐานคุณภาพ กำหนดให้การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของระบบมาตรฐานคุณภาพ ดังนั้นองค์การที่จะได้รับการรับรองจะต้องมีระบบการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและต้องให้เป็นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ก็คงจะเป็นอีกแนวทางหนึ่งว่า หากจะได้รับการรับรองก็ต้องมีการพัฒนาบุคคล แต่ข้อเสียมีอย่างหนึ่งคือคนไทยเราต้องให้บังคับกันจึงจะทำ... แปลกแต่จริง เพราะฉะนั้น สิ่งที่จะขาดหายไปคือ จิตสำนึกของบุคคลครับ ต้องสร้างขึ้นมา ...