

วิทยากรฝึกอบรมยุคใหม่ต้องมีคุณสมบัติอย่างไร?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ฝ่ายฝึกอบรมหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรมขององค์กร มักจะถูกตั้งคำถามจากผู้บริหารอยู่เสมอว่า จัดฝึกอบรมไปแล้ว จะทราบได้อย่างไรว่าคุ้มกับเงินที่ลงทุนไปหรือไม่ พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นหรือไม่ คำถามเหล่านี้ยังเป็นปัญหาคาใจผู้บริหาร และเป็นเหตุรำคาญให้กับผู้ที่ทำหน้าที่ด้านฝึกอบรมอยู่บ่อยๆ ในหลายองค์กร ยิ่งองค์กรใดกำลังจะปรับตัวเข้าสู่ระบบ ISO ปี 2000 ด้วยแล้ว รับรองได้เลยว่าคำถามจากผู้บริหารในเรื่องนี้ก็จะเกิดขึ้นและเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจก่อนว่า ถ้าเราเป็นเจ้าของกิจการ เน้นอนเงินทุกบาททุกสตางค์ที่ต้องจ่ายหรือลงทุนไปในเรื่องใดก็ตาม เราย่อมต้องการผลตอบแทนกลับคืนมา คงไม่มีผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการคนใดที่จ่ายเงินไปโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ดังนั้น คำถามที่ผู้บริหารสงสัยนั้นเป็นเรื่องที่ถูกต้องแล้ว ถ้าผู้บริหารคนใดไม่สงสัยแบบนี้ละก็ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารคนนั้นยังไม่เป็นมืออาชีพเพียงพอ ปล่อยให้เงินจำนวนมากทยอยละลายไปกับการจัดฝึกอบรมแบบไม่หวังผลหรืออย่างไร

เราในฐานะผู้จัดฝึกอบรม จะต้องวิเคราะห์โจทย์ของการฝึกอบรมที่เกิดจากความต้องการขององค์กรก่อนนะครับ ว่าคืออะไร เพราะถ้าเราไม่มีโจทย์ ไม่เข้าใจโจทย์นี้แล้ว โอกาสที่เราจะไปหาคำตอบในการพัฒนา และฝึกอบรมให้ตรงใจผู้บริหารคงจะเป็นเรื่องลำบากแน่ๆ การทำงานทุกประเภทในองค์กรเปรียบเสมือนการทำกรวิจัย หรือการเรียนคณิตศาสตร์ที่ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดสมมติฐานหรือโจทย์ขึ้นมาก่อน แล้วค่อยมาหาเครื่องมือ สูตรหรือวิธีการในการตอบสมมติฐานหรือโจทย์นั้นๆ แล้วเราในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคน เราทราบหรือยังว่าโจทย์ที่แท้จริงของการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรคืออะไร

ผมขอแนะนำว่าโจทย์เชิงกลยุทธ์ที่แท้จริงของการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ที่องค์กรต้องการมีอยู่ 3 ประการคือ

1. ทำอย่างไรให้การพัฒนาและฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ (Training Efficiency)?
2. ทำอย่างไรจึงจะให้คนมีความสามารถเพิ่มขึ้น (Employees Competent)?
3. ทำอย่างไรคนที่มีความสามารถเพิ่มผลงานให้กับองค์กร (Business Performance)?

ก่อนที่จะมาตอบคำถามของโจทย์ดังกล่าวนี้ ผมอยากจะให้คนที่ทำหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมลองเก็บสถิติตัวเลขค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมย้อนหลังสัก 5 ปีดูว่าเป็นจำนวนเท่าไร แล้วลองเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพของคนในองค์กรดูว่าเป็นอย่างไร เพิ่มขึ้นหรือลดลง ประสิทธิภาพของคนสามารถดูได้จาก รายได้ต่อหัว (Revenue per head) หรือต้นทุนคนต่อหน่วยสินค้า (Labor Cost/Unit) แต่ถ้าการหาตัวชี้วัดเหล่านี้ยากไป ผมขอแนะนำให้ลองวิเคราะห์หลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง เช่น หลักสูตรภาษาอังกฤษ ผมคิดว่าหลายองค์กรคงจะจัดฝึกอบรมหลักสูตรนี้ให้กับพนักงาน ถ้าเราวิเคราะห์กันลึกๆแล้ว จะพบว่าหลักสูตรนี้มีการจัดทุกปี มีการทดสอบเพื่อวัดระดับก่อนเรียนทุกปี แต่จนแล้วจนรอดจะพบว่า 5 ปีที่ผ่านมาเราจัดหลักสูตรเรียนภาษาอังกฤษอยู่ในระดับเดิมตลอด และคนที่เรียนก็มักจะเป็นคนกลุ่มเดิม เมื่อเป็นอย่างนี้แล้วท่านคิดว่าเราควรจัดหลักสูตรการเรียนภาษาอังกฤษต่อหรือไม่

หลายองค์กรมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs Survey) เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี ผมคิดว่าการสำรวจนี้พอมีข้อดีอยู่บ้าง แต่ไม่ใช่คำตอบที่ผู้บริหารต้องการ เพราะถ้าพิจารณาให้ดีแล้ว จะพบว่าการสำรวจความต้องการนี้จริงๆแล้วไม่ใช่เป็นการสำรวจ “ความจำเป็น (Must to know)” ในการฝึกอบรมของตำแหน่งงาน แต่เป็นการสำรวจ “ความอยาก (Nice to know)” ในการฝึกอบรมของหัวหน้าหน่วยงานมากกว่า เพราะสิ่งที่ได้มาส่วนมากเกิดจากความรู้สึกของหัวหน้า มากกว่าการวิเคราะห์ว่างานแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องฝึกอบรมหลักเรื่องอะไรบ้าง ถ้าใครเตรียมจะเข้าสู่ ISO ปี 2000 ขอให้พิจารณาดูประเด็นนี้ให้ดีๆนะครับ เพราะท่านมีโอกาสตอบคำถามจากผู้ตรวจสอบสูงมาก

ผมขอย้อนประเด็นกลับไปที่โจทย์ของการพัฒนาและฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้ว ที่นี้เราลองมาดูต่อว่า เมื่อเรามีโจทย์แบบนี้แล้ว เราควรจะวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาและฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กรและผู้บริหารได้อย่างไร ผมขอแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

1. ตีโจทย์ให้แตก

ผมขออธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับโจทย์ในแต่ละข้อดังนี้

- ประสิทธิภาพของการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Efficiency) หมายถึง ทำอย่างไรให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการในการพัฒนาและฝึกอบรมมีมาตรฐาน (Standard) มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) และที่สำคัญคือมีความเหมาะสมสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Flexibility)
- ความสามารถของคน (Employees Competent) หมายถึง ทำอย่างไรให้สามารถวัดผลเพื่อพิสูจน์และยืนยันให้เป็นที่ประจักษ์ว่าคนมีความสามารถเพิ่มขึ้นจริง มากน้อยเพียงใด และจะมั่นใจได้อย่างไรว่าความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นนั้นจะยั่งยืน
- ผลงานขององค์กร (Business Performance) หมายถึง เราจะทราบได้อย่างไรว่าผลของการพัฒนาคน หรือความสามารถคนที่เพิ่มขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กับผลงานขององค์กร ถ้า

การพัฒนาคนฝึกอบรมดีและคนมีความสามารถเพิ่มขึ้นแล้ว สามารถตอบได้อย่างมั่นใจได้ หรือไม่ว่าผลงานขององค์กรมีแนวโน้มจะดีตามไปด้วย

ในความเป็นจริงแล้วคำตอบข้อที่สามนี้แหละครับที่ถือเป็นคำตอบสุดท้ายที่องค์กรต้องการ จากการพัฒนาและฝึกอบรม แต่การที่เราจะหาคำตอบสุดท้ายได้ เราจะต้องตอบคำถามในข้อแรกและ ข้อที่สองให้ได้ก่อนว่าระบบการพัฒนาฝึกอบรมของเราดีหรือไม่ และคนมีความสามารถเพิ่มขึ้นหรือไม่

2. กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ถึงแม้ว่าโจทย์ของทุกองค์กรที่มีต่อการพัฒนาและฝึกอบรมคนจะเหมือนกัน แต่เป้าหมายในการพัฒนา อาจจะแตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร การกำหนดเป้าหมายเปรียบเสมือนการกำหนด เส้นชัยที่เราต้องการจะไป โดยเป้าหมายการพัฒนาและฝึกอบรมที่กำหนดนั้นจะต้องสอดคล้องและสนับสนุน วิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กรด้วย เช่น ถ้าองค์กรต้องการเป็นองค์กรระดับโลก เราจะต้อง ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคนให้อยู่ในระดับโลกเหมือนกัน ไม่ใช่ตั้งเป้าแค่เพียงระดับประเทศหรือระดับภูมิภาค เฉลี่ยเท่านั้น

การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สามารถทำได้ทั้งในแง่ของภาพกว้าง เช่น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือกำหนดเฉพาะเจาะจงลงไปเลย เช่น เป็นองค์กรที่มีผลผลิตต่อหัว (Productivity/Head) สูงสุดในอุตสาหกรรมยานยนต์ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์นี้ ถือเป็นกรอบที่จะทำให้ เราเห็นว่าเราจะต้องดำเนินการในขั้นตอนต่อไปอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. วิเคราะห์ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมในปัจจุบัน

ก่อนที่เราจะออกเดินทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้น สิ่งแรกที่เราควรจะทำคือสำรวจดูตัวเองเสียก่อนว่าตัว เราเองมีจุดบกพร่องอะไรบ้าง มีจุดแข็งหรือข้อดีอะไรบ้าง การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น ให้ลอง ตอบคำถามทั้งสามข้อที่ได้กล่าวมาแล้วว่าระบบที่เราใช้อยู่ปัจจุบันตอบได้มากน้อยเพียงใด บางองค์กรอาจจะตอบ ได้เพียงว่าระบบการพัฒนาคนมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดเท่านั้น แต่ยังไม่สามารถตอบโจทย์เรื่อง ความสามารถของคนและผลงานขององค์กรได้ หรืออาจจะตรวจสอบด้วยคำถามง่าย ๆ เช่น

- มีเป้าหมายการพัฒนาและฝึกอบรมในระดับองค์กรที่อย่างชัดเจนใช่หรือไม่?
- มีแผนงานการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวใช่หรือไม่?
- แผนพัฒนาและฝึกอบรมสอดคล้องกับแผนงานขององค์กรใช่หรือไม่?
- มีการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถของคนทุกตำแหน่งใช่หรือไม่?

- มีการวัดระดับความสามารถของคนที่ชัดเจนใช่หรือไม่?
- มีการตั้งเป้าหมายเรื่องการพัฒนาความสามารถคนไว้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีใช่หรือไม่?
- มีตัวชี้วัดทั้งในแง่ของประสิทธิภาพการจัดฝึกอบรม ความสามารถของคน และผลกระทบต่อผลงานขององค์กรใช่หรือไม่?
- ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในหน่วยงานอื่นมีความพึงพอใจกับระบบฯ ใช่หรือไม่?
- เรา (ในฐานะผู้รับผิดชอบด้านการฝึกอบรม) รู้สึกพึงพอใจกับระบบที่มีอยู่ใช่หรือไม่
ฯลฯ

4. กำหนดแนวทาง/กลยุทธ์ในการพัฒนาและฝึกอบรม

เมื่อเราได้ทราบแล้วว่าเราจะไปที่ไหน และเรามีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้าง ก็มาถึงขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ในการไปสู่เป้าหมายว่าควรจะเป็นอย่างไร (How to) เช่น เราจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใน 5 ข้างหน้า กลยุทธ์ที่เราจะนำมาใช้คือ

- การว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาวางระบบฯ
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวนำ
- การใช้ระบบผลตอบแทนบนพื้นฐานความสามารถ (Competency Based Compensation)
- เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)

5. กำหนดแผนงาน/โครงการ/หลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรม

จะเห็นวก่อนที่จะเราจะสามารถกำหนดแผนงาน โครงการหรือหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมได้นั้น เราจะต้องมีการบ่งชี้ที่ชัดเจนก่อนว่าทิศทางการพัฒนาคนขององค์กรเราไปทางไหน และกลยุทธ์ที่เน้นคืออะไร เพราะมีฉะนั้นเราจะกำหนดแผนงาน โครงการหรือหลักสูตรตามประเพณีนิยมคือการไปลอกเลียนและประยุกต์ขององค์กรอื่นมาใช้กับองค์กรของเรา พุดง่าย ๆ คือเราชอบที่จะไปหาเครื่องมือที่ “องค์กรอื่น” เขาว่าดีมาใช้มากกว่าการวิเคราะห์โจทย์ขององค์กรเราเองแล้วไปหาเครื่องมือ(ที่เหมาะสมกับองค์กรของเรา)ที่หลัง

แผนงานหรือโครงการนี้จะเป็นตัวย่อยที่เชื่อมต่อกันระหว่างกลยุทธ์กับหลักสูตรการฝึกอบรม เช่น แผนงาน 5 ปีประกอบด้วย โครงการพัฒนาตนเอง โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ โครงการพัฒนาทีมงาน โครงการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ และในแต่ละโครงการอาจจะประกอบไปด้วยหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมควรจะเริ่มจากการตั้งโจทย์เช่นเดียวกันว่า เราต้องการให้อะไรจากการฝึกอบรมครั้งนั้นๆ และเราควรจะเป็นผู้ออกแบบหลักสูตรด้วยตนเองก่อน แล้วค่อยไปเสาะแสวงหาดูว่าในตลาดมีใครบ้างที่มีหลักสูตรที่เราต้องการ แล้วค่อยเชิญวิทยากรหลายคนมาพูดคุยเพื่อหาผู้ที่เหมาะสมกับ

สิ่งที่เราต้องการ ผมขอเตือนว่าอย่าจัดหลักสูตรตามแฟชั่น หลักสูตรไหนมีชื่อเสียงคนพูดถึงกันเยอะ ถ้าเราไม่จัด เขาจะหาว่าเซย ผมคิดว่าเรายอมให้คนอื่นหาว่าเซยจะดีกว่าเสียตั้งค้โดยเปล่าประโยชน์นะครับ

6. กำหนดตัวชี้วัดผลงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่ง เพราะสิ่งที่เราทำมาทั้งหมดจะเข้าตากรรมการหรือไม่ นั่นก็อยู่ที่ว่าเราสามารถวัดผลได้หรือไม่ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมสามารถกำหนดได้ 3 ระดับตามโจทย์ของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวไว้ตั้งแต่ตอนแรกคือ

a) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการจัดฝึกอบรม (Training Efficiency Measurements)

- อัตราผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมต่อพนักงานทั้งหมด
- จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อคนต่อปี
- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี
- ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อการจัดฝึกอบรม/วิทยากร
- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมจริงต่องบประมาณ
- เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมที่สามารถจัดได้ตรงตามแผนงานที่วางไว้
- เปอร์เซ็นต์การยกเลิก/เลื่อนการจัดฝึกอบรม

ตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นการวัดผลการบริหารจัดการระบบการฝึกอบรมว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

b) ตัวชี้วัดความสามารถของคน (Training Effectiveness Measurements)

- ทักษะเฉลี่ยต่อคน
- เปอร์เซ็นต์ทักษะที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่แล้ว
- อัตราการเพิ่มขึ้นของคะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรม
- เปอร์เซ็นต์ความสามารถที่เพิ่มขึ้น (กรณีมีการวัดระดับความสามารถของแต่ละทักษะ)
- จำนวนพนักงานที่ได้รับใบรับรองจากสถาบันภายนอก เช่น จบ.วิชาชีพ, ใบรับรองวิชาชีพจัดซื้อ จากสมาคมจัดซื้อแห่งประเทศไทย, ใบรับรองการควบคุมหม้อไอน้ำ, ใบรับรองการเป็นวิทยากรภายในหลักสูตรต่างๆ ฯลฯ
- จำนวนพนักงานที่สอบชิงทุนไปดูงานต่างประเทศ

ตัวชี้วัดดังกล่าวนี้เป็นการวัดประสิทธิผลของการฝึกอบรมโดยการมุ่งวัดที่ตัวคนว่าเขาได้รับอะไรจากระบบการพัฒนาและฝึกอบรมขององค์กร และมีทักษะความสามารถอยู่ในระดับใด สำหรับปีแรกๆ อาจจะกำหนดตัวชี้วัดเฉพาะสิ่งที่วัดได้จับต้องได้ก่อน แล้วค่อยๆวัดเรื่องที่ยังจับต้องไม่ได้ในปีต่อไป

c) **ตัวชี้วัดผลกระทบที่มีต่อผลงานขององค์กร (Training Impacts Measurements)**

เป็นการวัดว่าองค์กรได้รับอะไรจากการจัดฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและการที่บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้น เพราะสิ่งนี้ถือเป็นคำตอบสุดท้ายที่องค์กรต้องการจากการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ตัวชี้วัดประเภทนี้จะแตกต่างไปจากตัวชี้วัดสองกลุ่มแรกคือ ต้องวัดไปที่ผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการอื่นในองค์กร ตัวอย่างเช่น

- กำไรต่อหัว (Profit per head)
- รายได้ต่อหัว (Revenue per head)
- ค่าใช้จ่ายต่อหัว (Expense per head)
- ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยสินค้า (Labor Cost per unit)
- ผลผลิตต่อหัว (Productivity per head)
- ค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่อหัว (Accident Expense per head)
- จำนวนเงินที่ลดลงเนื่องจากข้อเสนอแนะของพนักงาน (Cost Reduction of employees' suggestion)

การกำหนดตัวชี้วัดประเภทนี้ควรจะมีการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารในทุกหน่วยงาน แต่ผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาและฝึกอบรมจะมีน้ำหนักคะแนนมากกว่าผู้บริหารท่านอื่น เพราะถ้ากำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของฝ่ายฝึกอบรมอย่างเดียว คงเป็นไปได้ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย และต้องถือว่าตัวชี้วัดในกลุ่มนี้เป็นตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร

สรุปการวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม จึงถือเป็นหัวใจที่สำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาองค์กร และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กร ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาและฝึกอบรมจึงควรหันหน้าเข้าหากันเพื่อวางกลยุทธ์ให้สมกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพราะฝ่ายหนึ่งมีหน้าที่ในการบริหารเงินทุกบาททุกสตางค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น(เจ้าของเงิน) ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งมีหน้าที่พัฒนาคนให้เพิ่มผลงานสูงสุด องค์กรใดขาดการวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์แล้ว องค์กรนั้นเปรียบเสมือนคนเมาที่เดินหน้าหนึ่งก้าวถอยหลังสองก้าว คงไม่มีโอกาสนำพาองค์กรไปสู่แนวหน้าได้อย่างแน่นอน เพราะจัดอบรมก็ปีก็ปีกันนี้ไม่พ้นคนกลุ่มเดิมหลักสูตรเดิมๆ เพียงแต่เว้นว่างไปเพียงปีสองปีแล้วค่อยนำกลับมาอบรมใหม่ ด้วยวิทยากรคนใหม่เท่านั้นเอง

ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาในบทความนี้จะช่วยจุดประกายให้วงการพัฒนาและฝึกอบรมในบ้านเราให้สร้างเม็ดเงินกลับมาดีและก้าวไปข้างหน้าแบบไม่มีภัยรอคอยอย่างมั่นคงและยั่งยืน เพราะผมรู้สึกเสียดายกับเงินจำนวนมหาศาลที่ทุกองค์กรได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาคนแบบไร้ทิศทาง เราต้องไม่ลืมว่าทุกครั้งที่เราจ่ายเงินเพื่อการพัฒนาคนนั้น

นอกจากเรายังไม่เห็นผลแบบชั่วข้ามคืนได้แล้ว เรายังต้องไปหารายได้เข้ามาชดเชยให้กับรายจ่ายในด้านนี้ทุกครั้ง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความ สดได้ในโลกของการแข่งขันแห่งอนาคตนะครับ