

แนวทางการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)



- บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง
- อีเมล : peoplevalue@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2007-07-12

ถ้าเรามีอาการเจ็บป่วยโดยไม่รู้ว่าเป็นอะไร แต่พอไปพบหมอ หมอก็ถามว่า “คุณอยากกินยาอะไร” เราก็บอก ว่า “ผมอยากกินยาแก้ปวดยี่ห้อ.....” หมอก็จัดให้ตามนั้น พอกลับมาบ้านเราก็ตานยานั้นเพียงวันเดียว เราารู้สึกว่าไม่มีอะไรดีขึ้น และคิดว่าหมอกคงไม่เก่งมั้ง จึงตัดสินใจไปหาหมอที่อื่น เมื่อไปถึงหมอคงคนอื่นก็ถามเหมือนกันว่า “คุณอยากจะให้หมอรักษาอย่างไร” เราก็ตอบหมอไปแบบที่เราต้องการ เช่น “คุณหมอช่วยเอาหัวผมไปเอ็กซเรย์เลย ครับ” หรือ “คุณหมอผ่าตัดเลยครับ” ฯลฯ คุณหมอก็เชื่อเราและรักษาตามที่เราต้องการ

คำถาม “คุณคิดว่าการรักษาโรคในลักษณะนี้จะได้ผลหรือไม่ เพราะอะไร?”

ถ้าหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรของเรามีปัญหาเกิดขึ้นหลายอย่าง เช่น พนักงานลาออกบ่อย ผู้บริหารบางคนไม่ค่อยซื้อสัตย์ พนักงานมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ระบบการผลิตสินค้าไม่มีประสิทธิภาพ ลูกค้าย้องเรียนบ่อย ยอดขายตก ฯลฯ วิธีการหนึ่ง ที่องค์กรนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาคือในทุกๆ ปีฝ่ายฝึกอบรมจะส่งแบบสำรวจไปยังหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรและถามว่า แต่ละหน่วยงานต้องการจะฝึกอบรมบุคลากรหลักสูตรอะไรบ้าง และทำรายการชื่อหลักสูตรการฝึกอบรมไปให้เลือก เช่น ภาวะผู้นำ การวางแผน ความคิดสร้างสรรค์ การติดตามงาน ฯลฯ หรือหลักสูตรอื่นๆ ที่แต่ละหน่วยงานต้องการ (โดยปล่อยให้แต่ละหน่วยงานคิดเอาเองว่าปัญหาในการบริหารงานบริหารคนของตนเองควรแก้ด้วยการฝึกอบรมหลักสูตรอะไร) หลังจากนั้น ฝ่ายฝึกอบรมก็นำเอาผลการสำรวจมาจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี ฝ่ายฝึกอบรมก็ทำแบบนี้ทุกปี อย่างดีก็แค่เปลี่ยนชื่อหลักสูตร เปลี่ยนสถาบันจัดอบรม หรือเปลี่ยนตัววิทยากร

คำถาม “คุณคิดว่าการจัดฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรในลักษณะนี้จะได้ผลหรือไม่ เพราะอะไร?”

จากเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ คงพอจะทำให้ท่านผู้อ่านมองเห็นภาพปัญหาของการบริหารงานฝึกอบรมขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น และเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงขอสรุปปัญหาของระบบการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรดังนี้

• หาความจำเป็นไม่เจอ

ถ้าชาวประมงใช้แหหรืออวนจับปลาไหล ก็ไม่รู้ว่ามีแหหรืออวนจับปลาได้กิน (ใช้เครื่องมือไม่เหมาะสมกับชนิดของปลา) เหมือนกับการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ส่งแบบสำรวจไปถามคนทำงานในหน่วยงานต่างๆ ว่า ต้องการจะอบรมอะไร ซึ่งก็ไม่แตกต่างอะไรจากหมอส่งรายชื่อยามาให้ผู้ป่วยเลือกนั่นเอง

• ได้แต่ “ความอยาก” มากกว่า “ความจำเป็น” ในการฝึกอบรม

หลายองค์กรที่ใช้แบบสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ผลการสำรวจมักพบว่าผลที่ได้มามากๆ จะได้ผลเหมือนกันทุกปี เพราะผลที่ได้มักจะเป็นแค่ “ความอยาก” ไม่ใช่ “ความจำเป็น” จะเห็นได้จากกรที่จัดอบรม

จริงแล้วไม่มีใครเข้า เหมือนกับคนไข้ที่ไม่ได้เป็นอะไรมาก เวลาหมอนัดไปตรวจหรือติดตามผลมักจะไม่ไปตามนัด เพราะไม่ไปพบหมอ ชีวิตก็ไม่ได้เดือดร้อนอะไร ไม่เหมือนกับคนไข้ที่ป่วยจริงที่หมอนัดวันไหนก็ไปตรงตามนัด บางคนอยากไปก่อนวันหมอนัดเสียอีก (เพราะจำเป็นจริงๆ ไม่แค่อยาก)

- **ทำงานมาก็ปีพนักงานทุกคนก็ต้องเข้าอบรมทุกปี**

บุคลากรในองค์กรมักจะมีแผนการเข้ารับการฝึกอบรมประจำปีทุกปี และเกือบทุกคนในระดับเดียวกันมักจะต้องเข้าอบรมในหลักสูตรเหมือนกัน ถ้าบุคลากรคือนักเรียนคงจะไม่แตกต่างกันอะไรกับนักเรียนที่เรียนไม่รู้จบ(เรียนวนไปวนมา) และบอกไม่ได้ว่าวิชาที่เรียนนั้นเรียนไปทำไม เรียนเพราะอะไร ตอบได้อย่างเดียวว่าเรียนเพราะเขาจัดให้เรียน ไม่ว่าจะคนเก่งหรือคนไม่เก่งถ้าเป็นพนักงานระดับเดียวกัน ก็ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเหมือนกัน

- **มุมมองของความจำเป็นไม่เป็นเอกฉันท์**

ลูกน้องผู้เข้าอบรมเห็นว่าไม่จำเป็นต้องเข้าอบรมตัวเองเก่งแล้ว แต่หัวหน้าบอกจำเป็นต้องเข้ารับการอบรม หรือลูกน้องผู้เข้าอบรมเห็นว่าจำเป็นต้องเข้าอบรม แต่หัวหน้าบอกว่าไม่จำเป็น ผู้บริหารหรือผู้จัดมองว่าจำเป็นต้องจัดอบรมหลักสูตรนั้นหลักสูตรนี้ แต่ต้นสังกัดบอกว่าไม่จำเป็น เสียเวลาทำงาน อบรมไปก็ไม่ได้อะไร ทำให้การฝึกอบรมกลายเป็นยาขมสำหรับคนที่ไม่อยาก ในขณะที่คนที่อยากคิดว่าเป็นยาวิเศษ สุดท้ายก็ได้แต่เสียตั้งค์และเสียความรู้ที่สืบทอดกับการเสียเวลาทำงาน

จากปัญหาการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมข้างต้น คงพอจะมีน้ำหนักเพียงพอที่จะทำให้องค์กรต่างๆ หันมาให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างจริงจังเสียที และเพื่อให้การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอแนะนำแนวทางการดำเนินการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากแหล่งต่างๆดังต่อไปนี้

แหล่งที่ 1 : กำหนดมาจากข้อกำหนดของตำแหน่งงาน

องค์กรควรวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรจากข้อกำหนดของงาน ซึ่งมีขั้นตอนหลักๆดังนี้

1.1 การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Job competencies

เนื่องจากแต่ละตำแหน่งงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน ดังนั้น ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งจึงแตกต่างกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการแปลงความรู้ความสามารถประจำตำแหน่ง (Job Competencies) เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมก่อน เพื่อป้องกันว่าผู้ดำรงตำแหน่งต้องเข้ารับการฝึกอบรมอะไรบ้าง เมื่อไหร่ หรือที่เรานิยมเรียกกันว่า “Training Road Map”

1.2 ประเมินความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Competency assessment) เพื่อให้ทราบว่าผู้

ดำรงตำแหน่งแต่ละคนจำเป็นหรือไม่จำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง บางคนต้องอบรมทุกหลักสูตร บางคนอาจจะเข้าอบรมเพียงบางหลักสูตร ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบ “ความจำเป็นในการฝึกอบรม” รายบุคคลที่แท้จริง

1.3 จัดทำแผนฝึกอบรมส่วนบุคคล (Individual Development Plan)

เพื่อบอกว่าหลักสูตรที่ผู้ดำรงตำแหน่งคนนั้นจำเป็นต้องเข้าอบรมนั้น ควรจะอบรมเมื่อไหร่ จะอบรมแบบไหนอย่างไร รวมถึงกำหนดแนวทางการประเมินติดตามผลการฝึกอบรมไว้อย่างชัดเจน

ทั้งหมดนี้ เป็นขั้นตอนหลักในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากข้อกำหนดของตำแหน่งงาน (Job Competencies)

แหล่งที่ 2 : กำหนดมาจากปัญหาในการทำงานในปีที่ผ่านมา

ก่อนที่เราจะไปเสริมสวย เราคงต้องรักษาร่างกายให้ปกติก่อน เพราะถ้าเรายังป่วยอยู่ถึงแม้จะไปทำการตกแต่งเสริมแต่งอย่างไรก็คงจะไม่ได้ผลมากนัก เช่น เดียวกันกับการฝึกอบรมคนในองค์กร ต้องไม่ลืมที่จะวิเคราะห์หาความจำเป็นจากสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ด้วย สำหรับขั้นตอนหลักๆในการวิเคราะห์มีดังนี้

2.1 ค้นหาปัญหาว่าในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรมีปัญหาอะไรบ้าง

การค้นหาปัญหานี้ไม่ควรจำกัดอยู่แค่เพียงเรื่องการฝึกอบรมหรือเรื่องคนเท่านั้น แต่ควรที่จะสำรวจทุกปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น ดูจากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรที่อยู่ในรายงานการประชุมคณะต่างๆ ใช้วิธีการสำรวจ ใช้การสอบถามหรือสัมภาษณ์ ฯลฯ โดยการสอบถามว่าปัญหาหน่วยงานของท่านมีปัญหาอะไรบ้าง

2.2 การจัดกลุ่มปัญหา

ดำเนินการรวบรวมปัญหาและแบ่งกลุ่มของปัญหาว่ามีกลุ่มไหนบ้าง เช่น กลุ่มปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ปัญหาที่เกี่ยวกับการสื่อสาร ปัญหาที่เกี่ยวกับแผนงาน ปัญหาที่เกี่ยวกับคน ปัญหาที่เกี่ยวกับเครื่องมืออุปกรณ์ ฯลฯ การจัดกลุ่มจะจัดอย่างไรก็ได้ เพราะวัตถุประสงค์คือต้องการให้เห็นปัญหาในภาพรวมง่ายขึ้นเท่านั้น เพราะปัญหาบางเรื่องซ้ำกันหรือใกล้เคียงกัน

2.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

เพื่อให้เห็นสภาพปัญหาที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงควรที่จะนำเอาปัญหามาทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาแต่ละเรื่องว่าน่าจะมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง และถ้าเป็นไปได้ให้ถามต่อว่าในรอบปีที่ผ่านมาเกิดขึ้นบ่อยหรือไม่ สาเหตุของปัญหานั้นๆเป็นสาเหตุเฉพาะกิจเฉพาะกาลเกิดขึ้นในปีที่แล้ว และจะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป (เพราะแก้ไขแบบถาวรแล้ว) ถ้าเป็นปัญหาแบบนี้จะได้ตัดทิ้งไปไม่ต้องนำมาพิจารณาต่อในขั้นตอนต่อไป แต่ถ้าปัญหาไหนเกิดขึ้นบ่อยและในปีต่อไปก็ยังมีโอกาสเกิดขึ้นอีก จำเป็นต้องนำไปพิจารณาในขั้นตอนต่อไป เมื่อมาถึงขั้นตอนนี้ปัญหาบางอย่างก็จะถูกตัดออกไป

เมื่อดำเนินการมาถึงขั้นตอนนี้ให้นำเอาผลการวิเคราะห์ส่งไปให้ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนกลยุทธ์ หน่วยงานที่ดูแลระบบมาตรฐานสากล ฯลฯ ส่วนใครที่ดูแลเรื่องการฝึกอบรมก็ให้นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้นี้ไปดำเนินการในข้อ 2.4 ต่อไป

2.4 ประเมินว่าปัญหานั้นๆสามารถแก้ไขและป้องกันได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

ให้นำปัญหาที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 2.3 มาตรวจสอบดูว่าแต่ละสาเหตุของปัญหา สามารถแก้ไขหรือป้องกันได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าตอบว่า “ไม่ได้” ก็ตัดประเด็นนั้นทิ้งไปเลย ถ้าตอบว่า “ได้” ให้นำไปดำเนินการในกระบวนการเพื่อวางแผนการฝึกอบรมต่อไป แต่ถ้าตอบว่า “ไม่แน่ใจ” ให้ย้อนกลับไปดูที่การวิเคราะห์หาสาเหตุใหม่หรืออาจจะต้องไปศึกษา

ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถตอบได้ว่าสาเหตุของปัญหานั้นๆสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ เพราะถ้ายังตอบได้ไม่ชัดเจน คงไม่ต้องไปถามว่าอบรมแล้วได้ผลหรือไม่

แหล่งที่ 3 : กำหนดจากข้อกำหนดของระบบมาตรฐานสากลหรือกฎหมาย

ข้อกำหนดของกฎหมายหรือระบบมาตรฐานสากลถือเป็นแหล่งที่มาอีกแหล่งหนึ่งที่จะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

แหล่งที่ 4 : กำหนดจากคณะกรรมการด้านต่างๆภายในองค์กร

สำหรับข้อมูลในส่วนนี้ในทางปฏิบัติแล้ว หน่วยงานฝึกอบรมคงไม่ต้องไปวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมก็ได้ เพราะคณะกรรมการมักจะดำเนินการจนออกมาเป็นแผนการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว เพียงแต่หน่วยงานฝึกอบรมต้องนำเอาแผนหรือหลักสูตรการฝึกอบรมของคณะกรรมการต่างๆมาประกอบกับการจัดทำแผนหลักขององค์กรเท่านั้น

แหล่งที่ 5 : กำหนดมาจากกลยุทธ์ขององค์กร

แหล่งสุดท้าย แต่ไม่ใช่แหล่งที่สำคัญน้อยที่สุดแต่เป็นแหล่งที่สำคัญมากที่สุดคือการวิเคราะห์หาความจำเป็นจากวิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร โดยการตอบคำถามให้ได้ว่าการที่จะทำให้องค์กรมีค่านิยมตามที่ต้องการหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์นั้น การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสามารถเข้าไปสนับสนุนได้อย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์อาจจะต้องวิเคราะห์จากกลยุทธ์โดยตรง แต่ในบางเรื่องอาจจะต้องวิเคราะห์ผ่านกลยุทธ์ของหน่วยงานต่างๆที่รองรับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

สรุป การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก สำหรับการฝึกอบรมบุคลากร เพราะถ้าวิเคราะห์ผิดเมื่อไหร่กระบวนการอื่นๆทั้งหมดของการฝึกอบรมก็จะผิดพลาดไปด้วย คงไม่แตกต่างอะไรจากการที่หมอวิเคราะห์โรคผู้ป่วยผิด ต่อให้รักษาด้วยยาดียาแพงแค่ไหนก็คงไม่สามารถรักษาให้หายได้ ดังนั้น ก่อนที่จะสรุปว่าการฝึกอบรมขององค์กรของเราไม่ใช่นั่นไม่ใช่นี่ คงจะต้องกลับไปดูตั้งแต่ขั้นตอนของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ดีเสียก่อนว่าถูกต้องตรงจุดแล้วหรือยัง ถ้าดีแล้วก็ค่อยๆประเมินดูในขั้นตอนอื่นต่อไป สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรต่างๆจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นนะครับ

วันที่เขียน : เริ่มต้นเขียนตั้งแต่วันที่ 19 มิ.ย. เขียนเสร็จ 6 ก.ค.50

สถานที่เขียน : บ้านและบริษัทอินเตอร์พาร์อีสท์ วิศวกรรม จำกัด

มูลเหตุจูงใจใน : คนที่โทรมาเชิญบรรยายส่วนใหญ่จะตอบคำถามไม่ได้ว่าทำไมต้องอบรมและอบรมไปแล้วบริษัทอยาก
การเขียน ได้อะไร คำตอบส่วนใหญ่ก็บอกว่า “จัดตามแผน” หรือไม่ก็ “ผู้บริหารอยากให้จัด”