

กลยุทธ์การฝึกอบรมสมัยใหม่ (Modern Training Strategies)



บทความโดย : อำนาจ วัดจินดา

อีเมล : vatjinda@yahoo.com

วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการบริหาร

และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อิสระ

เมื่อกล่าวถึงการฝึกอบรม (Training) หลายคนคงนึกถึงห้องประชุมสี่เหลี่ยม มีโต๊ะเรียน มีเอกสารประกอบการฝึกอบรม และที่สำคัญวิทยากร (Trainer) ที่มาถ่ายทอดความรู้ในหัวข้อที่ฝึกอบรม นั่นคือการฝึกอบรมที่พวกเราคุ้นเคยกัน แต่ในความเป็นจริงแล้วคำว่า “ การฝึกอบรม ” นั้นมีสี่สรร และมีความน่าสนใจมากกว่าที่เดียว จากการสำรวจของนิตยสารฝึกอบรม (Training Magazine) ของสหรัฐอเมริกาพบว่ามีกลยุทธ์ในการฝึกอบรมสมัยใหม่ (Modern Training Strategies) 6 อย่างที่สามารถทำให้พนักงานในองค์กร เกิดการเรียนรู้ จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในส่วนของ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ใช้แนวคิดการเรียนรู้ (Learning) เป็นหลักสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

ถ้าเรามองย้อนกลับไปที่องค์กรที่เราอยู่จะเห็นว่า มีเพื่อนร่วมงานของเราที่ทำงานมานานกว่าเราหรือพร้อมกับเรา น้องใหม่ที่เพิ่งเข้ามา หรือแม้กระทั่งตัวเราเองก็ตาม แต่ละคนมีการสะสมความรู้ประสบการณ์ทั้งจากที่องค์กรจัดฝึกอบรมให้ หรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by doing) ซึ่งเรียกว่า ความรู้ภายใน (Tacit Knowledge) ซึ่งถ้านำมาแลกเปลี่ยนกันโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ที่เรียกว่าความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) คือทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถรู้ เข้าใจ เข้าถึง และสามารถนำไปเก็บไว้ในรูปของเอกสารหรือสารสนเทศอื่นๆขององค์กรซึ่งเรียกว่าคลังความรู้ (Data Warehouse) ซึ่งกระบวนการการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า KM ที่ได้รับความสนใจอย่างมากในยุคปัจจุบัน

2. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal learning)

มีคำกล่าวที่ว่า “ การเรียนรู้กับการทำงานเหมือนเหรียญสองด้าน ” ซึ่งหมายความว่าทั้งการเรียนรู้และการทำงานคงต้องเดินไปควบคู่กันไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ในการฝึกอบรมคงไม่ใช่การหยุดงานเพื่อไปเข้าห้องฝึกอบรมและนำเอาความรู้ในห้องฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน พบว่าในความเป็นจริงแล้วความรู้ที่ได้จากห้องฝึกอบรมอาจจะไม่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ทั้งหมด ดังนั้นการฝึกอบรมที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งคือการฝึกอบรมที่ควบคู่ไปกับการทำงานจริง (On The job – training) จะเห็นได้ว่าวิธีนี้ได้รับความนิยมมากในประเทศญี่ปุ่น โดยผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวิธีนี้คือหัวหน้างานนั่นเอง

3. การเรียนรู้ตามความต้องการ (real- time learning)

เหตุการณ์ที่พนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เกิดความสงสัยไม่แน่ใจในวิธีการทำงาน หรือต้องการความรู้เพิ่มเติมอย่างเร่งด่วนในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทั้งเมื่ออยู่ในที่ทำงาน หรือนอกที่ทำงานก็ตาม ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานฝึกอบรมคงต้องหาวิธีการตอบสนองความต้องการดังกล่าว ในรูปของสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้

ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เช่น VDO CD VCD DVD การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (Web-base learning) หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Learning) และสุดท้ายอาจต้องมีบุคลากรที่เรียกว่าที่ปรึกษาการเรียนรู้ (Learning Consultant) ประจำอยู่เพื่อช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

4. การเรียนรู้บนพื้นฐานของความสามารถ (Competency- Base Learning)

ถ้ามีการตั้งคำถามว่าในองค์กรของเราพนักงานคนใดควรได้รับการฝึกอบรม และจะอบรมในเรื่องใดกันบ้าง นักฝึกอบรมคงตอบเป็นเสียงเดียวกันก็คือ ต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) ซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการฝึกอบรมในองค์กร กล่าวคือต้องมีการวิเคราะห์ว่าใครมีจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานบ้าง หรือมีการปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งหรือ มีการบรรจุพนักงานใหม่ ซึ่งถือว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามบางองค์กรกลับใช้วิธีสอบถามพนักงานว่าต้องการฝึกอบรมเรื่องใด พบว่าพนักงานบางคนอยากฝึกอบรมในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานของตนที่เรียกว่า Training Want มากกว่า แต่ในปัจจุบันการฝึกอบรมสมัยใหม่มีการนำแนวคิดเรื่องความสามารถ (Competency) มาใช้เพื่อกำหนดว่าพนักงานแต่ละคนควรมีความสามารถในเรื่องใดบ้าง และในแต่ละปีจะมีการประเมินความสามารถ (Competency Assessment) เพื่อหาว่าพนักงานแต่ละคนมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใด ที่จะนำไปสู่การฝึกอบรมต่อไป ซึ่งจะทำให้การใช้งบประมาณ หรือทรัพยากรขององค์กรไปใช้ได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

5. การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อการเรียนรู้ (ROI Learning)

ในการนำทรัพยากรขององค์กรไปลงทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ มักต้องมีการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน (Return on Investment) หรือเรียกย่อๆ ว่า ROI ในการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกันมักมีคำถามจากผู้บริหารอยู่เสมอว่า ฝึกอบรมไปแล้วได้อะไร หรือคุ้มไหมในการจัดอบรมแต่ละครั้ง ดังนั้นวิธีในการตอบคำถามนี้ในปัจจุบันเริ่มนำแนวคิดเรื่อง ROI มาใช้อธิบายกันอยู่บ้างเพื่อตอบใจที่ว่าองค์กรได้ผลประโยชน์อะไรบ้างในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่า ROI เป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก เพราะการฝึกอบรมแต่ละครั้งอาจไม่ส่งผลประโยชน์ทันทีทันใด โดยจะต้องใช้ระยะเวลา หรือโอกาสที่จะนำไปใช้ก็ได้

6. การเป็นหุ้นส่วนกับสถาบันการศึกษา (Academic Partnership)

ในการฝึกอบรมในยุคที่มีองค์ความรู้ใหม่ๆเกิดขึ้นอย่างมาก พบว่าองค์กรแต่ละแห่งจะต้องพยายามตามกระแสของความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ให้ทัน โดยเฉพาะหน่วยงานฝึกอบรมต้องรู้ว่าแนวโน้มในอนาคตจะมีองค์ความรู้ หรือเครื่องมือใหม่ๆอะไรเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าเป็นภาระอันหนักยิ่งขององค์กร ดังนั้นแนวโน้มการฝึกอบรมสมัยใหม่ควรมีการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งที่สร้างองค์ความรู้ เช่นการทำวิจัย (Research) เพื่อให้ได้องค์ความรู้มาใช้พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยองค์กรอาจมีการส่งพนักงานเข้าไปฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้นที่ออกแบบร่วมกับสถาบันการศึกษา หรือมีการให้ทุนสถาบันการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และถ่ายทอดให้กับพนักงานในองค์กรที่ถือได้ว่าเป็นวิธีหนึ่งในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมในยุคใหม่ถือได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายขององค์กรที่มุ่งประสบความสำเร็จในกระแสแห่งการแข่งขันอันเชี่ยวกราด ปัจจัยที่สำคัญคือต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดี และเหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความสามารถของพนักงานทุกระดับให้มีแรงนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมคงไม่ใช่ยาวิเศษที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างขององค์กรได้ คงเป็นเพียงแต่แนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหานั้นในส่วนของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ของพนักงาน