

14 หลุมพรางของการพัฒนาคน

บทความโดย : ดร.ฉาน ตระกวีวิจารณ์

ทำไมการพัฒนาคนจึงไม่ได้ผล? ใกล้เคียงกับถามว่าทำไมปลูกมะม่วงแล้วมันไม่ออกผล หากเราวิเคราะห์หาสาเหตุไม่ออก ปลูกไปจน (คนปลูก) ตายมันก็ไม่ออกลูกอยู่ดี!!!

จากการสำรวจในสหรัฐอเมริกาพบว่าค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปเพื่อการฝึกอบรมมีน้อยกว่า 10% ที่ได้ผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน พุดง่าย ๆ คือลงทุนฝึกอบรมพนักงานไป 100 บาท ได้ผลไม่ถึง 1% ขนาดประเทศสหรัฐอเมริกาที่ขึ้นชื่อลือชาว่าก้าวหน้าทางการพัฒนาฝึกอบรมยังเป็นแบบนี้ ไทยแลนด์ของเราจะขนาดไหนหนอ...

การพัฒนาคนที่ไม่ได้ผลตามเป้าหมายคือพัฒนาแล้วผลงานเขาไม่ดีขึ้น ไม่เกิดการเรียนรู้ ไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ไม่เกิดทักษะ ไม่เข้าใจดีพอ ทำให้คนจัดปวดหัว-คนออกเงินหงุดหงิด

ต่อไปนี้จะแฉให้ฟังว่า 14 หลุมพรางที่เป็นกับดักของการพัฒนาคนแล้วไม่ได้ผลมีอะไรบ้าง รู้แล้วอย่าไปบอกใครนะครั้น เพราะว่าความรู้นี้จะทำให้เราได้เปรียบในการแข่งขัน ต้นทุนต่ำกว่าชาวบ้าน

1. ใช้ความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก

คนเรียนสนุกใหม่ ชอบใหม่ อาหารอร่อยใหม่ โรงแรมดีใหม่ เมื่อจุดเน้นอยู่ที่นี้ มะม่วงจะออกลูกหรือไม่ใครจะแคร์?

2. ประเมินผลจากกิจกรรมแทนที่จะเป็นผลลัพธ์

เช่น ปีนี้จัดไปก็หลักสูตรแล้ว มีคนเข้าก็คน คนหนึ่งเรียนได้ก็ชั่วโมงแล้ว นั่นคือกิจกรรม แต่ผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นคือผลงานดีขึ้นใหม่ ประสิทธิภาพเป็นอย่างไร ลดของเสีย-ของคืนได้ใหม่ ลดต้นทุน ลดความผิดพลาดได้ใหม่ การทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมดีขึ้นใหม่ ความขัดแย้งและการเมืองในองค์กรลดลงใหม่ ความพึงพอใจลูกค้าเพิ่มขึ้นหรือไม่ กลับไม่นำมาประเมินผล

3. ใช้จำนวนวันเป็นตัวตั้ง

ลูกค้าผมหลายรายโทรมาบอกว่าต้องการจัดหลักสูตรนี้ ๆ มีเวลาให้ 1 วัน โดยไม่สนใจว่าการจัดฝึกอบรมนั้นต้องมีวัตถุประสงค์ผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง ส่วนจำนวนวัน/จำนวนชั่วโมงจะสั้นจะยาวขึ้นอยู่กับเนื้อหาและเทคนิคที่ต้องใช้

4. ใช้เงินงบประมาณเป็นตัวตั้ง

คือกำหนดมาแล้วว่ามีเงินอยู่เท่านี้ ก็ต้องจัดซื้อในงบนี้ ส่วนคุณภาพของที่ได้หรือประสิทธิผลที่จะได้จากการจัดไม่ต้องพูดถึง

5. **ต้องการให้คนเข้าเรียนมาก ๆ**

รู้สึกว่าคุณมีจำนวนคนเข้าเรียนจะมีผลกระทบกับเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ เช่น หากต้องการทักษะการนำเสนอเชิงธุรกิจก็ต้องมีการฝึกปฏิบัติอย่างเข้มข้นเป็นรายบุคคล จำนวนประมาณ 12 คน แต่จำนวน 40-50 คนไม่สามารถทำให้มี "ทักษะ" ได้ หาก "พอรู้เรื่อง" ละก็เป็นที่ไปได้

6. **พัฒนาวิธีหรือใช้เทคนิคการฝึกอบรมผิดประเภท**

เช่น ต้องการให้พนักงานมีทักษะในการสอนงาน แต่ใช้การบรรยายล้วน ๆ ต้องการให้พนักงานแก้ปัญหาตัดสินใจเป็น แต่เน้นการเล่นเกมนเพื่อความสนุกสนานเพราะกลัวคนเรียนจะเบื่อแล้วเรตติ้งจะตก

7. **ฝึกอบรมแต่เรื่องงาน (Technical Skill) ไม่พัฒนาด้านการบริหาร (Managerial Skill)**

ทำให้องค์กรมีคนเก่งงานมากมาย เก่งขาย เก่งผลิต เก่งซ่อม เก่งเรื่องเงิน แต่บริหารงานล้มเหลว เป็นหัวหน้าที่ลูกน้องไม่ยอมรับ สร้างทีมงานไม่ได้ ทำงานใหญ่ไม่สำเร็จ

8. **ซื้อหลักสูตรผิดไม่ตรงความจำเป็น (Training Needs)**

เช่น ต้องการพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรภายในกลับซื้อหลักสูตรการนำเสนอ หรือปัญหาอยู่ที่การกำหนด KPI ไม่เหมาะสมแต่พยายามแก้ปัญหาด้วยหลักสูตรการแก้ไขความขัดแย้ง

9. **คิดว่า Entertainer กับ Trainer เหมือนกัน**

ดังนั้นการมุ่งเน้นที่ความสนุกสนาน มีกิจกรรมและเกมมาก ๆ จึงเป็นเป้าหมายหลัก เมื่อคนเรียนชอบ คนจัดก็สบายใจ แต่คนออกเงินหน้าอตั้งคำถามบ่อย ๆ ว่าจัดฝึกอบรมแล้วได้อะไร

10. **ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนทั้งองค์กร (Organization Development)**

เช่น เน้นการบริการลูกค้า หรือสร้างค่านิยมใหม่ในองค์กรให้เน้นลูกค้าแต่พัฒนาเพียงระดับทักษะ การทำงานประจำ (Individual Development)

11. **อบรมความรู้พื้นฐานให้ แต่ต้องการให้เกิดความเชี่ยวชาญขั้นสูง**

ความรู้พื้นฐานทั่วไปจะใช้วิธีบรรยาย ส่วนความเชี่ยวชาญขั้นสูงต้องสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินได้ ซึ่งต้องใช้การวิเคราะห์กรณีศึกษา เกมทางธุรกิจหรือ Workshop แต่กลับใช้วิธีบรรยายเหมือนกัน เพราะคนเข้าเรียนเข้าได้มาก ต้นทุนต่อคนต่ำ ใช้แนวคิด "จัดโต๊ะเก้าอี้ใหม่บนเรือไททานิคที่กำลังจะจม" แล้วหวังว่าไททานิคจะไม่จม

12. **เรียนแล้วเรียนเลย จบแล้วจบเลย**

ไม่นำไปสู่การฝึกปฏิบัติในที่ทำงาน เช่น ฝึกทักษะการสอนงานแต่ไม่เคยมีโอกาสสอนใครเลย หรือไม่มีโอกาส
ประยุกต์ใช้ความรู้หรือทักษะใหม่ เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่องค์กรยังทำงานแบบเก่าแก่หรืออาจจะเรียนมา
เพียงเพื่อระดับความรู้เท่านั้น

13. ถึงแม้ว่าพฤติกรรมใหม่จะเกิดขึ้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นแต่ทำไปแล้วก็ไม่ได้รางวัลหรือการยอมรับใด ๆ

เช่น มีทักษะการบริหารเวลาดีขึ้น ทำงานเสร็จเร็วขึ้น แต่ก็ยังต้องเสนอหน้าให้เจ้านายเห็นว่าขยันทำงานหนัก
ทุ่มเทกลับบ้านค่ำมืด แล้วอย่างนี้จะบริหารเวลาไปทำไมไม่ทราบ? พยายามแก้ไขที่จุดอ่อน การพัฒนาคนโดย
เน้นที่จุดอ่อนจุดบกพร่องของพนักงานนั้น เปรียบเทียบได้กับการเข็นครกขึ้นภูเขา การเน้นพัฒนาที่จุดแข็งเปรียบ
ได้กับการเข็นลงภูเขาง่ายกว่ากันเยอะ ได้ผลดีกว่ากันมากมาย แนวคิดนี้เน้นอนว่าจะเชื่อมโยงกับการวางแผน
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Development) ถนัดหรือเก่งเรื่องไหนก็ส่งเสริมไปด้านนั้นดีกว่ากัน
เยอะเลย

14. "วินิจฉัยโรคเอง สั่งยาให้ตัวเอง"

หากเราปวดหัว ตัวร้อนธรรมดา เราอาจไปร้านขายยาซื้อขี้อยาแก้ปวดลดไข้ได้ แต่หากเราเป็นปอดบวมหรือ
ไข้หวัด 2009 ละ? ประเด็นก็คือหลายองค์กรไม่สามารถวินิจฉัยสาเหตุที่แท้จริงจากอาการที่ปรากฏได้ และมักจะ
สั่งยาให้ตัวเอง โดยการโทรไปหาวิทยากรหรือบริษัทออร์แกนไนเซชันบอกเลยว่าต้องการหลักสูตรนั้นหลักสูตรนี้
เมื่อวินิจฉัยโรคผิด ยาที่ซื้อไปกินเองจะรักษาให้หายได้อย่างไร ผู้บอกแต่อาการและปรึกษาผู้รู้ให้ช่วยวินิจฉัย
สั่งยาให้จะดีกว่าเยอะ

วันนี้ขอบอกกล่าวแค่ 14 หลุมพรางก่อน หากท่านสามารถหลบหลีกกับดักเหล่านี้ได้ก็มีชัยไปกว่าก่อนแล้วครับ