

เรียนรู้สู่การปฏิบัติ : Training แล้วแต่เอาไปปฏิบัติไม่ได้



บทความโดย : ปิยะชัย_จันทรวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

โดยประสบการณ์ของผู้เขียนทั้งที่เคยเป็นผู้รับการฝึกอบรมและเป็นผู้ให้การฝึกอบรม บ่อยครั้งที่ผู้เขียนรู้สึกว่าคุณรู้จากการฝึกอบรมไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น วันนี้เรามาลองวิเคราะห์กันว่าเป็นเพราะสาเหตุใด และจะแก้ไขอย่างไรกัน ก่อนอื่น ต้องทำความเข้าใจก่อนว่า การฝึกอบรมตามหัวข้อนี้ คือ การฝึกอบรมแบบ Class Room Training โดยจะเชิญวิทยากรบรรยายเป็นการภายในหรือส่งพนักงานไปรับฟังการบรรยายภายนอก อาจจะมีการทำ Workshop บ้าง ซึ่งเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันทั่วไป

เมื่อราวต้นเดือนมีนาคมนี้ ผู้เขียนได้รับเกียรติให้เป็นวิทยากรบรรยายเรื่อง “การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของ Competency สำหรับมาตรฐาน ISO” ความตอนหนึ่งในการบรรยาย ผู้เขียนย้ำว่า “การประยุกต์ใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับข้อกำหนดมาตรฐาน ISO ไม่ใช่เรื่องยาก หากเราเข้าใจทั้งข้อกำหนดมาตรฐานและการจัดทำ Competency เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) และ KPI แต่สิ่งที่ยากกว่า คือ การทำให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการบริหารงานบุคคลแบบ Competency-based และการวัดผลงานด้วย KPI” เพราะอะไรครับ เพราะเรากำลังเข้าไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน เช่น แต่เดิมเคยแต่ทำงานอย่างเดียว ไม่ค่อยจดบันทึกผลการทำงาน ก็ต้องบันทึกข้อมูลเพื่อต้องวัดค่างานตาม KPI หรือ ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเต็มเต็มความรู้ ความสามารถที่ต่ำกว่าเกณฑ์คาดหวัง เป็นต้น เคยมีนะครับ พนักงานเก่ง ๆ ทำงานมานาน แต่ไม่ชอบไปฝึกอบรมที่ไหน ไม่ว่าจะป็นภายในหรือภายนอก คนเหล่านี้จะเก่งเฉพาะงานของตน ผลก็คืออาจจะสร้างปัญหาตามมา เพราะจะพัฒนาให้เขาก้าวหน้าไปตำแหน่งที่ดีกว่า ก็ไม่ได้เพราะ Competency ไปไม่ถึง บางครั้งส่งไปฝึกอบรมเพิ่ม ก็ไปอย่างขัดไม่ได้ กลับมาก็ไม่สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถตามที่องค์กรคาดหวังได้ คนกลุ่มนี้ถือว่า “Born to be Follower” ไม่ขอเป็นหัวหน้ากับใครจริง ๆ ถ้าหากท่านเป็น HR Manager หรือผู้บังคับบัญชาของพนักงานกลุ่มนี้ท่านจะปฏิบัติอย่างไรต่อไปครับ

ในทางตรงกันข้าม ก็อาจจะมีพนักงานบางกลุ่มชอบที่จะไปฝึกอบรม ยิ่งถ้าได้ไปฝึกอบรมนอกบริษัทยิ่งชอบ แต่เมื่อกลับมา ก็ไม่สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถตามที่องค์กรคาดหวังได้เช่นเดิม เพราะอะไรครับ เพราะอาจจะเป็นไปได้ว่า เนื้อหาหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการพัฒนา Competency ของพนักงาน หรืออาจจะเป็นไปได้ว่า พนักงานมีขีดความสามารถจำกัดไม่สามารถแปรสภาวะความรู้จากการฝึกอบรมเป็นภาคปฏิบัติได้ ถ้าหากท่านเป็น HR Manager หรือผู้บังคับบัญชาของพนักงานกลุ่มนี้ท่านจะปฏิบัติอย่างไรต่อไปครับ

ด้วยเหตุนี้ ถ้าหากท่านเป็นผู้จัดหา/จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ท่านจะต้องคิดก่อนว่าจะจัดหลักสูตรอะไร เพื่อใคร และท่านคาดหวังว่าจะได้ผลลัพธ์อะไร ใช่มั้ยครับ ยกตัวอย่างเช่น จะจัดหลักสูตร CRM (Customer Relationship Management) มีพนักงานแผนกใดบ้างครับที่ควรเข้ารับการฝึกอบรม หลายคนคงคิดถึง ฝ่ายขาย, ฝ่ายบริการลูกค้า มี

แผนก/ฝ่ายอื่นอีกหรือไม่ครับ ... ผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ ลูกค้ามีความพึงพอใจสินค้าและบริการมากขึ้น เป็นไปตามรูปแบบดังกล่าว ใช่ไหมครับ

ถ้าคำตอบของท่านคือ “ใช่”

ผู้เขียน ขอคิดในมุมมองกลับครับ

หมายความว่า เราจะใช้ ผลลัพธ์เป็น “ตัวตั้ง” คือ เมื่อเราต้องการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสินค้าและบริการมากขึ้น คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการ องค์กรมีพนักงานแผนก/ฝ่ายใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า นอกจากฝ่ายขาย, ฝ่ายบริการลูกค้า มีแผนกอื่น ๆ อีกหรือไม่ครับ ฝ่ายวางแผนผลิต ฝ่ายจัดส่ง แม้กระทั่งฝ่ายบัญชี มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือไม่ครับ ถ้ามีก็ควรเข้ารับการฝึกอบรมเรื่อง CRM ด้วยใช่ไหมครับ นอกเหนือจาก CRM มีหลักสูตรอื่น ๆ อีกได้หรือไม่ครับที่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น เช่น การจัดส่งให้ทันเวลา, ทักษะการประชาสัมพันธ์ หรือแม้กระทั่งศิลปะการเจรจาเร่งรัดหนี้ (พูดง่าย ๆ คือทวงหนี้) ก็สามารถจัดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมได้เช่นกัน

การใช้ผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง จะทำให้ทุกแผนกทุกฝ่ายเดินไปในทิศทางตามที่องค์กรต้องการ ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างจัดหลักสูตร ที่อาจจะทำให้องค์กรสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากเกินไป นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความชัดเจนว่า ต้องใช้ KPI ใดเป็นตัวชี้วัด และสามารถจัดหลักสูตรการฝึกอบรมได้ตรงกับลักษณะงานของพนักงานได้มากกว่า เมื่อพนักงานมองเห็นเนื้องานสอดคล้องกับเนื้อหาของการฝึกอบรม ย่อมนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น ยกตัวอย่างเช่น CRM กับพนักงานรับโทรศัพท์ ถามว่าพนักงานรับโทรศัพท์ที่รับผิดชอบการรับ-โอนสายโทรศัพท์ที่ติดต่อเข้ามา มีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ คำตอบคือน่าจะรู้เรื่อง CRM มากขึ้นครับ แต่จะนำไปใช้งานอย่างไร เป็นอีกเรื่องหนึ่ง อาจจะเป็นปัญหาสำหรับเขาก็ได้ แต่ถ้าจัดการฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาทักษะของ Phone Operator ที่ดี จะสอดคล้องกับลักษณะงานที่รับผิดชอบมากกว่า พนักงานเข้าใจเพราะเป็นเรื่องใกล้ตัวและน่าจะสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง บ่อยครั้งที่พบว่ามารยาทการรับโทรศัพท์ น้ำเสียงหรือการใช้เวลาในการรับโทรศัพท์ นานเกินไป อาจจะทำให้ลูกค้ารู้สึกหงุดหงิดไปด้วย ความไม่พึงพอใจของลูกค้าเริ่มก่อตัวขึ้นเล็ก ๆ ตั้งแต่เวลานั้นแล้วครับ

บทสรุป ณ บรรทัดนี้ คือ ในมุมมองของผู้ให้การฝึกอบรม ผู้เขียนเสนอให้ผู้จัดใช้ผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง ผลลัพธ์มาจากไหน ก็มาจากนโยบายองค์กรหรือกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับหน่วยงาน แล้วจึงพยายามจัดการฝึกอบรมในเนื้อหาที่เป็นเรื่องใกล้ตัวให้ใกล้เคียงกับลักษณะงานของแผนกหรือฝ่าย จะทำให้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง จัดอบรมเรื่องกว้าง ๆ คนเยอะ ๆ อาจจะไม่ได้ผลตอบรับที่ดีก็ได้ครับ ลองเปลี่ยนมาจัดเรื่องใกล้ตัวพนักงาน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันบางที่อาจจะได้ผลดีกว่าก็ได้ครับ ไม่เปลืองเงินเปลืองเวลาด้วยครับ

ถ้าโฟกัสย่อยลงมาในระดับรายบุคคล ด้วยมุมมองของผู้รับการฝึกอบรม เมื่อเราได้เรียนรู้แล้ว แต่ไม่รู้จะตั้งต้นนำความรู้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติอย่างไรให้เกิดผล?

ก่อนที่เราจะไปฟังการบรรยายในเรื่องที่จะฝึกอบรมนั้น ก็ควรจะสร้างโจทย์ก่อนว่าเราอยากูรู้อะไร (What) และเพื่ออะไร (For what) ประมาณ 3-4 ปีที่ผ่านมา ผู้เขียนขอเล่าประสบการณ์ที่ครั้งหนึ่งผู้เขียนไปรับฟังการบรรยายเรื่องการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ตามข้อกำหนด ISO 9001:2000 ในสมัยที่กำลังจะปรับเปลี่ยน version ใหม่ ๆ ผู้เขียนตั้งโจทย์สำหรับตนเองก่อนไปฟังว่า

1. หลังการฝึกอบรม ผู้เขียนต้องสามารถสร้างแบบสอบถามการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าได้ และเขียนระเบียบปฏิบัติกำหนดหลักเกณฑ์การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าได้
2. การที่ผู้เขียนจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามข้อที่ 1 ผู้เขียนควรจะรู้เรื่อง
 - 2.1 ลูกค้าของบริษัทมีมาก จะใช้ขนาดตัวอย่างลูกค้าก็ราย หรือต้องใช้จำนวนลูกค้าทั้งหมด
 - 2.2 เกณฑ์ที่จะใช้ในแบบฟอร์มการสำรวจน่าจะมีหัวข้ออะไรบ้าง
 - 2.3 วิธีการสำรวจความพึงพอใจ
 - 2.4 หลังมีข้อมูลกลับมา จะต้องเกณฑ์การประเมินความพึงพอใจอย่างไร
 - 2.5 ที่สำคัญ น่าจะได้ตัวอย่างแบบฟอร์มการสำรวจมาเป็นแนวทาง ข้อนี้ ผู้เขียนกาดาวไว้ 5 ดาวเลย ห้ามพลาด ห้ามลืม

แต่ผลการฟังบรรยายครั้งนั้น ผู้เขียนไม่ได้รับการตอบสนองในหัวข้อที่ต้องการรู้ตามหัวข้อที่ 2.1, 2.2, 2.4 และ 2.5 ดังนั้น ผู้เขียนก็ไม่สามารถเป้าหมายตามข้อที่ 1 ได้ สาเหตุ อาจจะเป็นไปได้ว่าตอนนั้น เป็นเรื่องใหม่ที่กำลัง Hot วิทยากรอาจจะยังไม่เข้าใจเพียงพอ หรือ เป็นไปได้ว่า ผู้เขียนไม่เข้าใจในเนื้อหาที่บรรยายเพียงพอ หรือเป็นไปได้ว่า มีผู้สนใจมากเกินไป จนวิทยากรจับประเด็นไม่ถูก ฯลฯ แต่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามข้อที่ 1 ผู้เขียนจึงต้องกลับมาทบทวนความอยากรู้ตามข้อที่ 2.1-2.5 ใหม่ โดยศึกษาหาความรู้จากแหล่งอื่น ๆ ด้วยตนเอง (ผู้เขียนไม่ได้ใช้ที่ปรึกษาในการจัดทำระบบ ISO 9001:2000) ผิดบ้าง ถูกบ้าง แรกๆก็ผิดพลาดมากหน่อย หลัง ๆ มาก็ค่อยดีขึ้นตามลำดับ ค่อย ๆ ปรับปรุงกันไป จนในที่สุด ก็สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้เช่นกัน

ครับ ผู้เขียนกำลังสื่อให้ผู้อ่านทราบว่า การเรียนรู้อะไรและเรียนรู้อย่างไรให้ได้ผลทางปฏิบัติจะต้องตั้ง “โจทย์” หรือ “ผลลัพธ์” ที่คาดหวังไว้ก่อนครับ แล้วจัดทำรายการออกมา อาจจะไม่เป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ครับ แต่ต้องรู้ว่าเพื่อให้ได้คำตอบ เราจะต้องรู้เรื่องอะไรบ้าง ถ้าไม่ได้คำตอบที่ต้องการก็ให้สอบถามจากวิทยากรครับ ผู้เขียนเชื่อมั่นว่า วิทยากรทุกท่านยินดีตอบเต็มที่ตามความรู้ความสามารถ ถ้ายังไม่ได้คำตอบที่ชัดเจน ก็คงต้องช่วยเหลือตนเองครับ หากคำตอบจากแหล่งความรู้อื่น ๆ ต่อไป อย่าเพิ่งท้อถอยครับ เส้นทางข้างหน้ายังอีกยาวไกล

ผู้เขียนก็ไม่ได้อยู่ในสายงาน HR โดยตรง แต่กว่ากึ่งหนึ่งของชีวิตทำงานอยู่ในระดับบริหารวางแผน และหลีกเลี่ยงไม่ได้ในภาระที่ต้องเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมมาโดยตลอด ผู้เขียนจึงใคร่ขอเสนอแนะผู้อ่านที่เป็น HR ควรจะทำแบบฟอร์มการประเมินผลการฝึกอบรมด้วยทุกครั้งและเก็บข้อมูลไว้ให้ดี จะใช้เป็นแนวทางการวิเคราะห์ปรับปรุงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพต่อไปได้ครับ หัวข้อการประเมิน อาจจะทำอย่างง่าย ๆ คือ ก่อนการอบรม พนักงานมีระดับความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ฝึกอบรมเพียงใด หลังการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเพียงใด หรือ อาจจะประเมินในรูปแบบการจัดทำ Rating Score ซึ่งโดยทั่วไปจะวัดผล 4 เรื่องหลัก ๆ คือ

1. เนื้อหาสาระ
2. การสื่อสาร/การถ่ายทอดความรู้จากการฝึกอบรม
3. ความรู้ความสามารถ/บุคลิกลักษณะของวิทยากร

4. ความพร้อมของผู้จัดการฝึกอบรม/สถานที่ / อาหาร

จะมีประเด็นมากกว่าหรือน้อยกว่านี้ก็ไม่เป็นไรครับ แต่เราต้องรู้ว่าคะแนนที่ได้ จะช่วยให้เราต้องไปปรับปรุงในประเด็นใดบ้าง

ถ้าเป็นการจัดฝึกอบรมภายในเพื่อเติมเต็ม Competency หรือ KPI หรือตามนโยบายขององค์กร ผู้เขียน แนะนำให้เปิดช่องว่างให้พนักงานสามารถเขียนความเห็นได้โดยอิสระอย่างน้อย 2 เรื่อง คือ เรื่องแรกเป็นช่องคำแนะนำอื่น ๆ ที่อาจจะอยู่นอกเหนือหัวข้อที่มีอยู่ และเรื่องที่สอง คือ ให้พนักงานช่วยบอกว่าจะนำไปปรับปรุงงานที่รับผิดชอบได้อย่างไร (อาจจะเป็นการขอร้องแบบบังคับ ให้ต้องเขียนทุกครั้งครับ ถ้าเขียนไม่ได้ ช่วยบอก HR จะเขียนแทนให้) เพราะอะไรครับ เพราะผู้เขียนกำลังสร้างเครื่องมือตัวใหม่ให้กับทาง HR หรือ ผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ในการติดตามผลการฝึกอบรมเกิดขึ้น เรียกว่า เครื่องมือการติดตามผลการฝึกอบรม (Trained Monitoring Tool)

ภายใต้สมมติฐานเบื้องต้น คือ ถ้าพนักงานสามารถเขียนหรือบอกเล่าได้ว่าเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมจะนำไปปรับปรุงงานที่รับผิดชอบดีขึ้นได้อย่างไร นั่นคือ สื่อสัญญาณแรกที่ดีมาก อาจจะตรงกับที่เราคาดหวังหรือไม่ ก็ไม่เป็นไรครับ อย่าไปคาดหวังให้พนักงานต้องตอบตามที่เราร้องการ เครื่องมือนี้อาจจะรวบรวมเป็นประเด็นสำคัญ ๆ แล้วให้ HR ประสานงานกับหัวหน้างานของพนักงานเพื่อติดตามผลดูว่าพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือ ทักษะเพิ่มขึ้น ความรู้แน่นขึ้นหรือความสามารถเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพียงใด ถ้าการฝึกอบรมนั้นมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมหรือทักษะหรือความรู้ความสามารถของพนักงานต้องพัฒนาไปในทางบวกเสมอ

HR บางท่านอาจจะเริ่มหนักใจเสียแล้วครับ อย่าว่าแต่จะให้เขียนเลย แค่ “หลอก” ให้มาอบรมก็แทบจะไม่ได้ได้รับความร่วมมืออยู่แล้ว มีหน้าซ้ำ ยังโดนหัวหน้างานของแผนก/ฝ่ายนั้นค่อนข้างตึงต๋านเล็กน้อย ๆ ที่ทำให้ต้องเสียงานอีก จะทำอย่างไร ผู้เขียนมีคำแนะนำสั้น ๆ 3 ข้อครับ

1. ใช้หลัก Empathy คือ เอาใจเขามาใส่ใจเราบ้าง บางทีจัดวันเวลาการอบรมเป็นวันหยุด ทำงานมา 5-6 วันแล้ว ยังจะต้องมาฝึกอบรมวันหยุดกันอีก ใครเขาอยากจะมาครับ
2. มนุษย์มีความไม่ใฝ่ดีเป็นพื้นฐาน หัวหน้างานนิยมคำชมเชยและการให้เกียรติยอมรับ จะทำอะไร แจ้งให้หัวหน้างานของพนักงานผู้นั้นรับทราบหน่อยก็ดีนะครับ อย่างน้อยก็บรรเทาแรงเสียดสีลงได้บ้าง
3. HR Manager/Director หรือผู้บริหารระดับสูง มีไว้ก็ใช้ให้เป็นประโยชน์ อย่ามองข้ามให้เป็นอนุสาวรีย์ประจำฝ่าย มีปัญหาอะไร ก็ร้องขอให้ท่านช่วย ไม่เสียหายนะครับ

ถ้าทำทั้งสามข้อแล้ว ยังไม่ได้ผลอีกจะทำอย่างไร มีคำตอบสุดท้ายให้ครับ "If you always do what interests you, then at least one person is pleased. - ถ้าคุณลงมือทำในสิ่งที่คุณสนใจอยู่เสมอ อย่างน้อยจะมีคนคนหนึ่งที่คุณพอใจ" (Katherine Hepburn) ครับ เป็นกำลังใจให้เสมอสำหรับคนทำงาน