

จัดฝึกอบรมอย่างไรให้ถูกใจ(ผู้บริหาร)และถูกจุด(สำคัญ)?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

หลายองค์กรมักจะประสบปัญหาในการจัดฝึกอบรมบุคลากร ผู้บริหารมักจะบ่นให้ฟังอยู่เสมอว่า จัดฝึกอบรมทุกปีไม่เห็นมีอะไรดีขึ้นเลย เสียเงินไปตั้งเยอะแต่ยังไม่รู้เลยว่าได้อะไรกลับมาบ้างหรือเปล่า แต่สุดท้ายก็ได้แต่บ่น เพราะจะไปตัดงบฝึกอบรมก็ไม่ได้กลัวพนักงานจะหาว่าไม่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอีก แต่จะให้เท่าเดิมก็รู้สึกจะให้ไปก็เสียเปล่า สุดท้ายก็ต้องอยู่ในลักษณะที่เรียกว่า "กลิ่นไม่เข้า คายไม่ออก" ถ้าเราหันมามองผู้ที่ทำหน้าที่จัดฝึกอบรมกันบ้างว่าบุคคลเหล่านี้ เขานิ่งนอนใจกับปัญหานี้หรือเปล่า คำตอบคือ "ไม่" ผู้ที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมก็ได้พยายามหาแนวทางในการจัดฝึกอบรมให้ดีขึ้นให้ได้ผล บางองค์กรก็พยายามหาวิธีการในการประเมินและติดตามผลที่ค่อนข้างละเอียด แต่จนแล้วจนรอดก็ยังไม่ถูกใจและถูกจุดอยู่ดี

จากการที่ได้พูดคุยกับผู้บริหารและผู้จัดฝึกอบรมส่วนใหญ่ พบว่าปัญหาที่ทำให้การฝึกอบรมยังไม่ถูกใจและถูกจุดคือ ระบบการจัดฝึกอบรมยังขาดประสิทธิภาพในแง่ของการบริหารจัดการ เช่น

- ไม่มีการเชื่อมโยงหลักสูตรการฝึกอบรมสู่เป้าหมายหรือการแก้ไขปัญหาขององค์กร ส่วนใหญ่มักจะหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้การสำรวจหรือสอบถาม ผลลัพธ์ที่ได้คือ ความอยากในการฝึกอบรม (Training Wants) มากกว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ที่แท้จริง
- มักจะมีการคิดหาวิธีการประเมินผลของการฝึกอบรมหลังจากจัดฝึกอบรมไปแล้ว ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า
- เน้นการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นเรื่องการบริหารจัดการทั่วไป ทำให้วัดผลไม่ได้และหลายองค์กรจัดหลักสูตรมากเกินไป ไม่สามารถไปติดตามวัดผลได้อย่างเต็มที่
- ตัวชี้วัดผลงานของการจัดฝึกอบรมมักจะเน้นไปที่จัดฝึกอบรมได้ดีหรือไม่ จัดทันเวลาหรือไม่ จัดแล้วคนเข้าฝึกอบรมพึงพอใจหรือไม่ ยังไม่มีตัวชี้วัดผลงานที่แสดงให้เห็นว่าจัดฝึกอบรมไปแล้วคุ้มค่าเงินลงทุนหรือไม่
- ผู้บริหารหลายคนมักจะคิดว่าการฝึกอบรมคือ ยาวิเศษ ที่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆขององค์กรได้ พูดย่างๆ คือใช้เครื่องมือในการแก้ไขปัญหาผิด แล้วมาโทษว่าเครื่องมือไม่ดี

ในความเป็นจริงแล้วปัญหาในการฝึกอบรมมีอีกเยอะแยะมากมาย แต่ขอสรุปไว้เพียงแค่นี้ก่อนนะครับ เพราะผมคิดว่าทุกองค์กรก็คงพอจะทราบกันดีอยู่แล้ว

เพื่อให้ปัญหาคาใจเหล่านี้หมดไปจากองค์กร ผมคิดว่าระบบการบริหารงานด้านฝึกอบรมควรจะดำเนินการปรับปรุงระบบเสียใหม่ โดยเฉพาะในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis)

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมควรพิจารณาจากเป้าหมายขององค์กร (Corporate Goal) ค่านิยมขององค์กร (Core Value) ปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem) ความต้องการของตำแหน่งงาน (Job requirement) ข้อกำหนดของกฎหมายหรือมาตรฐานสากล (Law or International standard) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจำเป็น

อย่างไรที่จะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าสิ่งนั้นสามารถแก้ไขหรือพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมใช่หรือไม่? ถ้าไม่ใช่จะจัดฝึกอบรมให้ได้อย่างไรก็ไม่ได้ผล เช่น ปัญหาของเสียเยอะ เจ้าของหน่วยงานมักจะบอกว่าพนักงานไม่เก่ง ไม่มีความสามารถ ควรจะจัดฝึกอบรม ส่วนหน่วยงานฝึกอบรมก็จะบอกว่าปัญหานี้แก้ไขไม่ได้ด้วยการฝึกอบรม สุดท้ายปัญหาแบบนี้ก็ไม่มีใครรับผิดชอบแก้ไขอย่างจริงจัง ผมขอแนะนำว่าคนที่ทำงานด้านการฝึกอบรมควรจะเข้าไปวิเคราะห์ดูว่าปัญหาของเสียนั้นมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง อาจเกิดจากเครื่องจักร วัตถุดิบ และการกระทำของพนักงาน แล้วนำส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกระทำของพนักงานมาวิเคราะห์ต่อไปอีกว่ามีอะไรบ้าง และสาเหตุไหนบ้างที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

2. การวางแผนกลยุทธ์การฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การฝึกอบรมที่ไม่ค่อยได้ผลส่วนหนึ่งเกิดจากการที่แผนงานด้านการฝึกอบรมมักจะเป็นปีๆ จัดแล้วก็จบกัน แผนการฝึกอบรมที่ดีควรจะเป็นแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เช่น อีก 5 ปีข้างหน้า องค์กรจะขยายสาขาไปต่างประเทศ ดังนั้น แผนการฝึกอบรมจึงควรมุ่งเน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจในต่างประเทศ เช่น การเรียนรู้วัฒนธรรมระหว่างองค์กร (Cross Cultural Management) การฝึกอบรมด้านภาษา ฯลฯ และแผนการฝึกอบรมแต่ละปีควรจะมีความสัมพันธ์กับแผนการฝึกอบรมในระยะยาว

3. การหาพันธมิตรในการฝึกอบรม

ฝ่ายฝึกอบรมไม่ควรทำตัวเป็นสถาบันรับจัดฝึกอบรม รอใบขอแล้วจัดให้ ควรจะเข้าไปเสนอตัวให้ความช่วยเหลือแก้ไข ปัญหาของหน่วยงานต่างๆ แล้วร่วมกันแก้ไขปัญหา เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นหน่วยงานต่างๆก็จะให้ความร่วมมือมากขึ้น และร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนาและฝึกอบรม

4. การนำแนวคิดเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการลงทุนมาใช้ (ROI = Return On Investment)

ประเด็นนี้ถือเป็นหัวใจหลักอีกอย่างหนึ่งคือ การนำเอาแนวคิดเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุนมาใช้ในการวัดผลของการฝึกอบรม ก่อนที่จะเสนอหลักสูตรการฝึกอบรมใดๆ ผู้จัดฝึกอบรมควรจะวิเคราะห์ให้ได้ก่อนว่าจัดแล้วองค์กรจะได้อะไรบ้าง ผลที่ได้ไม่จำเป็นว่าจะต้องออกมาเป็นตัวเงินเสมอไป แต่จะต้องพิสูจน์ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าได้ผลอย่างไร เช่น พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนไปอย่างไร มีหลักฐานอะไรที่ยืนยันได้บ้าง ถ้าเราจัดฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาของเสียดังที่ผมได้ยกตัวอย่างไว้ในข้อที่ 1 นั้น ก็วัดได้ง่าย เช่น มูลค่าของเสียที่เกิดจากความผิดพลาดของพนักงานก่อนฝึกอบรมเกิดขึ้นปีละ 10 ครั้ง หรือมูลค่าความเสียหายประมาณ 10,000 บาทต่อปี เราก็กำหนดว่าหลังจากฝึกอบรมแล้ว ปัญหานี้ต้องลดลงอย่างน้อย 50% (เหลือไม่เกิน 10 ครั้งต่อปี) หรือความเสียหายลดลง 50% (ไม่เกิน 5,000 บาทต่อปี) เป็นต้น

สรุปว่าการจัดฝึกอบรมให้ถูกใจและถูกต้องควรให้ความสำคัญอยู่ 2 ประเด็นหลักคือ การฝึกอบรมสามารถตอบคำถามขององค์กรได้หรือไม่ (การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพหรือไม่) และการฝึกอบรมสามารถวัดผลตอบแทนได้ชัดเจนหรือไม่ ถ้าตอบคำถามทั้งสองอย่างนี้ได้ผมคิดว่าระบบการฝึกอบรมน่าจะเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญมากยิ่งขึ้นนะครับ