

บทบาทของนักบริหารงานฝึกอบรมมืออาชีพ



- บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง
- อีเมล : peoplevalue@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2007-04-05

พอพูดถึงผู้จัดฝึกอบรม คนทั่วไปก็จะนึกถึงคนอยู่สองกลุ่มคือ เจ้าหน้าที่ภายในที่ทำหน้าที่คอยประสานงานในการจัดฝึกอบรม และสถาบันจัดฝึกอบรมที่คอยส่งเอกสารการจัดฝึกอบรมมาให้หรือเวลาไปเข้าร่วมสัมมนาภายนอก ในหลายๆองค์กรนักบริหารงานฝึกอบรมส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทที่แท้จริงของตัวเอง บุคลากรที่ทำงานในสายงานฝึกอบรมไม่ว่าระดับไหนมักจะเล่นบทบาทเป็นเพียง “ผู้ประสานงาน” ที่คอยประสานงานระหว่างผู้บริหาร (ของงบประมาณ) วิทยากร หน่วยงานที่จะส่งคนเข้าอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่านักบริหารงานฝึกอบรมแต่ละองค์กรมีบทบาทอยู่ในลักษณะไหน จึงขอเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารงานฝึกอบรมดังนี้

- **บทบาทคนขายยาที่ไม่ใช่เภสัชกร**

นักบริหารงานฝึกอบรมในกลุ่มนี้ มีบทบาทไม่ต่างอะไรไปจากคนขายยาที่ไม่ใช่เภสัชกรในสมัยก่อนหรือที่เรานิยมเรียกกันว่า “หมอดี” คือ จะขายยาตามที่ลูกค้าสั่ง เช่น ลูกค้าสั่งยาแก้ปวดยี่ห้อพาราเซตามอล ลูกค้าสั่งยาทมิโจ ฯลฯ คนขายยาก็จะจัดยาให้ตามนั้น พุดง่ายๆคือสั่งอะไรมาก็จัดให้ตามนั้น ถ้ายาประเภทไหน ยี่ห้อไหนขายดี ลูกค้าสั่งบ่อย หมอดีก็จะสั่งซื้อมาตุนไว้เยอะเพื่อให้เพียงพอต่อการขาย ในเมื่อบทบาทของหมอดีเป็นเพียงผู้ขายยาตามสั่ง

ในเมื่อบทบาทของคือการจ่ายยาตามที่ลูกค้าสั่ง ดังนั้น หมอดีก็ไม่ต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าผู้ซื้อยาไปทานจะเกิดอาการแพ้ยา หายหรือไม่หาย เพราะคนซื้อเป็นผู้สั่งซื้อเองไม่ได้เกิดจากคำแนะนำของหมอดี แต่คนที่เดือดร้อนคือผู้บริหารประเทศ ที่เป็นห่วงว่าประชาชนจะใช้ยาผิดประเภท งบประมาณในการรักษาโรคที่สืบเนื่องมาจากการสั่งยากันเอง

เหมือนกับการที่นักบริหารงานจัดฝึกอบรมในหลายองค์กร ที่นิยมทำการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยสอบถามว่า แต่ละหน่วยงานอยากจะอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง(อยากจะส่งหลักสูตรฝึกอบรมอะไรบ้าง) พอได้ผลสรุปจากแบบสำรวจมาแล้ว ก็ดำเนินการวางแผนจัดฝึกอบรมในหลักสูตรที่หน่วยงานส่วนใหญ่ต้องการ

นักบริหารงานฝึกอบรมที่มีบทบาทแบบนี้ไม่ค่อยมีคนโทษว่าจัดอบรมแล้วไม่ได้ผล คนเข้าอบรมเองก็ไม่ค่อยโทษคนจัดเพราะจัดตามที่ตัวเองสั่งหรือเสนอไป ต่างคนต่างเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน แต่คนที่เดือดร้อนมากคือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรรู้สึกว่าการฝึกอบรมไม่ได้ผล และการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ใช้เงินแบบไม่เห็นผลตอบแทน แต่ผู้บริหารเองก็ทำอะไรได้ไม่มาก เพราะทั้งคนจัดอบรมและคนเข้าอบรมยังรู้สึกคุ้นเคยกับรูปแบบและวิธีการเดิมๆที่เป็นอยู่ เหมือนกับการที่คนทั่วไปยังนิยมไปหาซื้อยากินเองที่ร้านหมอดี

- **บทบาทเภสัชกร**

นักบริหารงานฝึกอบรมในกลุ่มนี้ มีบทบาทคล้ายๆกับเภสัชกรตามร้านขายยาที่นอกจากจะขายยาตามสั่ง(ทั้งผู้ซื้อและแพทย์) แล้วเภสัชกรยังช่วยให้คำปรึกษาแนะนำให้ผู้ซื้อยาได้ด้วย เช่น การแนะนำประเภทยาตามอาการ การอธิบายถึงลักษณะของยาแต่ละประเภทว่ามีประโยชน์อย่างไรมีฤทธิ์อย่างไรมีผลข้างเคียงหรือไม่ รับประทานอย่างไรรวมถึงสามารถไขข้อข้องใจของผู้ซื้อยาได้อีกด้วย

เภสัชกรส่วนใหญ่จะจัดยาหรือแนะนำยาตามอาการของโรคที่คนซื้อยาบอกมา แต่เภสัชกรไม่ได้มีบทบาทในการตรวจสอบว่าสิ่งที่คนมาซื้อยาพูดหรือบอกนั้นจริงหรือไม่ เนื่องจากบางครั้งผู้ซื้อก็บอกข้อมูลไม่หมด บางครั้งก็บอกอาการไม่ถูก และเภสัชกรเองก็ไม่มีเครื่องมือในการตรวจอาการอย่างละเอียด เป็นเพียงรับทราบอาการเบื้องต้นเท่านั้น

กรณีที่ผู้ซื้อซื้อยาไปทานแล้วหาย ก็ไม่ค่อยมีใครเดินมาชมว่าเภสัชกรจ่ายยาเก่ง แต่ถ้าทานแล้วไม่หายหรือเกิดอาการแพ้ขึ้นมา ผู้ซื้อก็อาจจะเดินกลับมาบ่นๆให้ฟัง แต่ก็ทำอะไรไม่ได้เพราะปัจจัยที่ทำให้ไม่หายหรือเกิดอาการแพ้ไม่ได้เกิดจากปัจจัยการจ่ายยาของเภสัชกรเพียงคนเดียว จะไปฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายอะไรคงไม่ได้

นักบริหารงานฝึกอบรมในบางองค์กรก็เช่นเดียวกัน นอกจากจะทำหน้าที่จัดอบรมตามที่แต่ละหน่วยงานต้องการแล้ว ยังทำหน้าที่กลั่นกรองและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการนำเสนอหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับปัญหาขององค์กรหรือแต่ละหน่วยงานได้ด้วย

ถึงแม้ว่านักบริหารงานฝึกอบรมในกลุ่มนี้ จะมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานต่างๆเรื่องการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมได้ก็ตาม แต่ก็ยังมีปัญหาอยู่ตรงที่นักบริหารงานฝึกอบรมในองค์กรมักจะมีบารมีน้อยกว่าผู้บริหารในสายงานอื่น บางครั้งหน่วยงานอื่นยืนยันว่าจะต้องจัดหลักสูตรนั้นหลักสูตรนี้ สุดท้ายก็ต้องตามใจลูกค้า(ผู้บริหารสายงานอื่น)ไม่ใช่เพราะเห็นด้วยแต่เพราะเกรงใจหรือแพ้บารมีที่มีอยู่ในองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในกลุ่มนี้ มักจะคาดหวังจากนักบริหารงานฝึกอบรมสูงเกินไป โดยคาดหวังว่าจะต้อง

ทำหน้าที่เหมือนหมอรักษาคนไข้ที่ต้องรักษาแล้วโรคนั้นต้องหายขาด มักจะคิดว่าการฝึกอบรมคือยารักษาพิเศษแก่รักษาได้ทุกโรค ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความคาดหวังของผู้บริหารกับบทบาทที่แท้จริงของนักบริหารงานฝึกอบรม จึงทำให้ผู้บริหารเกิดความผิดหวังอยู่เป็นประจำ เพราะปัจจัยที่จะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับบทบาทของนักบริหารงานฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานต่างๆยินยอมพร้อมใจและให้อิสระต่อหน่วยงานฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และขึ้นอยู่กับเครื่องมือเครื่องมือในการบริหารงานฝึกอบรมด้วย

- **บทบาทของแพทย์**

นักบริหารงานฝึกอบรมในบางองค์กรทำหน้าที่เหมือนกับหมอ(แพทย์)ที่รักษาคนไข้ เมื่อคนไข้เดินมาหาหมอหมอก็จะสอบถามอาการอย่างละเอียดเพื่อให้แน่ใจว่าอาการที่เกิดขึ้นจริงตรงกับสิ่งที่คนไข้บอก เพราะคนไข้บางคนบอกเล่าอาการที่แท้จริงไม่ได้ รู้เพียงอย่างเดียวคือตัวเองป่วยไม่ปกติ เป็นโน่นปวดนี่ไปหมด อาการบางอย่างเป็นเรื่องของจิตสมมติไม่ใช่อาการทางกายที่แท้จริง แต่เป็นอาการที่คนไข้คิดเอาเองจินตนาการเอาเองว่าจะเป็นอย่างนั้นเป็นอย่างนี้ และคนไข้บางคนก็พยายามบอกหมอให้เยอะไว้ก่อน เพื่อว่าหมอจะได้รักษาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ จะได้หายเร็วๆ คนไข้บางคนบอกอาการเสียจนคุณหมองงไปหมดไม่รู้ว่าเป็นโรคจิตหรือเป็นโรคจิตแทรกซ้อนด้วย

แต่บทบาทของคุณหมอจะแตกต่างจากหมอดีและเภสัชกรตรงที่จะต้องทำหน้าที่ในการวินิจฉัยโรคให้ถูกต้องก่อนเป็นอันดับแรก ส่วนการจะสั่งยาอะไรนั้นเป็นบทบาทหน้าที่หลังจากวินิจฉัยโรคเรียบร้อยแล้ว และจะพบว่าการรักษาโรคบางโรคไม่จำเป็นต้องให้รับประทานยาเสมอไป อาจจะใช้วิธีการอื่นๆในการรักษาก็ได้ เช่น การผ่าตัด การฉายรังสีการใช้จิตบำบัด ฯลฯ

เมื่อบทบาทของคุณหมอมีมากกว่า แน่แน่นอนว่าความรับผิดชอบของคุณหมอย่อมจะมีมากกว่าเช่นกัน ถ้าผู้ป่วยอาการไม่ดีขึ้นหรือเกิดเป็นอะไรขึ้นอันเนื่องมาจากจากการรักษาของคุณหมอ เช่น ไม่หายป่วย เกิดอาการแพ้ยา คุณหมอมอาจจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วย ถึงแม้คนไข้จะไม่ฟ้องร้องคุณหมอแต่คนไข้ก็อาจจะพูดต่อๆกันได้ว่าหมอคนนั้นไม่เก่ง หมอคนนี้เก่ง พูดง่ายๆว่าคนไข้มีสิทธิวิพากษ์วิจารณ์คุณหมอได้มากกว่าหมอดีหรือเภสัชกร

นักบริหารงานฝึกอบรมที่อยู่ในกลุ่มนี้จะมีบทบาทและหน้าที่ในการวินิจฉัยปัญหาขององค์กรก่อนที่จะดำเนินการจัดชุดของหลักสูตรฝึกอบรมให้ ดังนั้น นักบริหารงานฝึกอบรมในกลุ่มนี้มักจะไม่ใช่แบบสำรวจหาความต้องการในการฝึกอบรมจากหน่วยงานอื่นว่าต้องการจะอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง แต่จะใช้วิธีการสำรวจหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรแทน การสำรวจปัญหาสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรในรอบปีที่ผ่านมา ฯลฯ แล้วนำเอาปัญหานั้นๆมาวิเคราะห์วินิจฉัยดูว่าปัญหาแต่ละปัญหานั้นมีสาเหตุมาจากอะไร จัดกลุ่มของปัญหา และวิเคราะห์ต่อไปอีกว่าปัญหาแต่ละกลุ่มนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการ

ฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าแก้ไขไม่ได้ควรจะเสนอแนวทางแก้ไขอย่างไร เช่น นำเสนอให้แก้ไขปัญหาดำเนินการปรับปรุงระบบการจ่ายผลตอบแทน การปรับโครงสร้างการบริหารงาน ฯลฯ ถ้าแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมก็นำเข้าสู่กระบวนการของการฝึกอบรมต่อไป

จากบทบาทของนักบริหารงานฝึกอบรมทั้งสามกลุ่มดังกล่าวมา คงพอจะทำให้ท่านผู้อ่านมองเห็นแล้วว่านักบริหารงานฝึกอบรมในองค์กรของท่านมีสถานะอยู่ในบทบาทแบบไหน ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบว่าองค์กรของท่านควรจะเร่งพัฒนาบทบาทของนักบริหารงานฝึกอบรมให้ไปสู่การเป็นหมอมากยิ่งขึ้น สำหรับแนวทางที่จะทำให้นักบริหารงานฝึกอบรมในองค์กรก้าวไปสู่บทบาทของการเป็นหมอนั้น องค์กรควรจะพิจารณาในปัจจัยดังต่อไปนี้

- **คุณสมบัติของนักบริหารงานฝึกอบรม**

นักบริหารงานฝึกอบรมในองค์กรของท่านมีความพร้อมที่จะมีบทบาทและหน้าที่เหมือนหมอล้วนหรือยัง ความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์กร ความสามารถในการประเมินปัญหาและวินิจฉัยปัญหาขององค์กร และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารงานฝึกอบรมมากนักน้อยเพียงใด

- **อำนาจหน้าที่**

ถ้าเราจะให้นักบริหารงานฝึกอบรมมีบทบาทเหมือนคุณหมอ ต้องถามว่าเราได้ให้อำนาจแก่นักบริหารงานฝึกอบรมในองค์กรมากนักน้อยเพียงใด อาจจะถูกจากตำแหน่งสูงสุดของสายงานฝึกอบรมว่าขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุดแล้วหรือยัง เพราะถ้ามีแต่บทบาทและหน้าที่แต่ขาดอำนาจ ก็คงจะเป็นไปได้ยาก

- **เครื่องมือในการบริหารจัดการงานฝึกอบรม**

ถึงแม้จะมีคุณหมอกง่ๆมาประจำที่โรงพยาบาล แต่ถ้าโรงพยาบาลนั้นขาดเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย ความสามารถของคุณหมอก็คงจะไม่เกิดประโยชน์อะไร ดังนั้น องค์กรควรจัดหาเครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการงานฝึกอบรมให้ครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สถานที่และเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ ฯลฯ

สรุป การที่จะทำให้นักบริหารงานฝึกอบรมเป็นนักบริหารงานฝึกอบรมมืออาชีพได้นั้น คงจะมีองค์ประกอบอยู่สองส่วนหลักๆ คือคุณสมบัติของนักบริหารงานฝึกอบรมที่ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่และแสดงบทบาทเหมือนคุณหมอ และส่วนที่สองคือปัจจัยเอื้อที่จะช่วยให้นักบริหารงานฝึกอบรมสามารถดึงเอาศักยภาพของตัวเองออกมาใช้ได้ เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ถ้าองค์กรใดสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทของนักบริหารงานฝึกอบรมจากหมอดูสู่การเป็นเภสัชกรและเป็นคุณหมอรักษาคณใช้น่าจะช่วยให้ปัญหาความใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคคลากรลดลงได้มากที่สุด และถ้าจะให้ดีกว่านี้ อาจจะต้องเพิ่มบทบาทของที่ปรึกษาด้านโภชนาการและอาหารเสริมเข้าไปด้วยได้ยิ่งจะเป็นการดี เพราะนอกจากจะรักษาอาการป่วยได้แล้ว ยังจะช่วยเสริมสร้างให้สุขภาพดียิ่งขึ้นไปอีก