

Solutions for Training FIT

ช่วงนี้องค์กรส่วนใหญ่คงต้องประหยัด และจะลงทุนอะไรในการพัฒนาคน ก็คงต้องวิเคราะห์เรื่องความเหมาะสมและสอดคล้องมากขึ้น เพื่อให้การลงทุนได้ผลกลับมาคุ้มค่าที่สุด ดังนั้นวันนี้เราจึงมาคุยกันเรื่อง Training FIT ซึ่งหมายถึงการปรับตัวเรื่องการพัฒนา อบรมบุคลากร ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันขององค์กร กับความต้องการของธุรกิจ และกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในสหรัฐอเมริกาเอง ถึงแม้จะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างหนัก แต่บริษัทส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ลดการพัฒนาอบรมบุคลากรให้น้อยลง จากการรวบรวมข้อมูลของ ASTD (American Society for Training & Development – สมาพันธ์การฝึกอบรมแห่งสหรัฐอเมริกา) ในช่วงปลายปีที่ผ่านมาเห็นได้ว่าการสนับสนุนการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรไม่ได้ลดน้อยลงเลย นอกจากนั้นผู้บริหารในปัจจุบันตระหนักถึงความสำคัญของการลงทุนในคน และมองว่าองค์กรได้ประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากรอย่างแน่นอน อย่างไรก็ตามบริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาเองก็มีการปรับรูปแบบการเรียนรู้มาเป็น E-Learning มากขึ้น ถึงแม้จะทราบดีว่าการเรียนรู้ในห้องแบบมีวิทยากรนั้นมีประสิทธิภาพมากกว่า แต่ E-learning ช่วยบริษัทในสหรัฐอเมริกาได้ดี เพราะเมื่อนึกถึงว่าประเทศสหรัฐอเมริกานั้นกว้างใหญ่มาก การเดินทางไปอบรมส่วนใหญ่มีค่าเดินทาง ค่าที่พัก ถ้าบุคลากรได้นั่งเรียนรู้อยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ของตนที่ทำงานได้ ก็ประหยัดเวลาและงบประมาณการเดินทางได้มาก

ทางเลือกในการประหยัดงบการอบรมโดยไม่ลดการพัฒนาบุคลากรให้น้อยลง ไม่ใช่มี E-learning อย่างเดียว อันที่จริงการสร้างโปรแกรม E-learning ดีๆ ราคาสูงมาก ถ้าเป็นองค์กรที่มีบุคลากรเข้าไปใช้เยอะๆ และมีการวัดความสำเร็จในการนำมาใช้งานได้ด้วย จึงจะคุ้มค่า

ทางเลือกอื่นๆ ก็คือการสร้างวิทยากรภายใน หรือโค้ชภายในองค์กร อย่างไรก็ตามวิทยากรภายในควรเป็นผู้ที่สื่อสารได้ดี มีบุคลิกภาพอันเป็นที่เคารพและดึงให้คนสนใจได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงเสมอไป สำหรับผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรภายนอกผู้เข้ามาสร้างวิทยากรภายใน (Master Trainer) องค์กรก็ควรคัดสรรอย่างดี Master Trainer ไม่ควรทิ้งลูกศิษย์หลังจากการถ่ายทอดวิชา (Certify) แล้ว ควรมีโอกาสวิญญูณของครู และให้คำปรึกษาได้เมื่อลูกศิษย์ต้องการ ในยุคนี้นี้ช่วยกันได้ดีก็

สำหรับคู่มือการสอน ปัจจุบันนี้ วิทยากรภายในก็ไม่ต้องนั่งทำเองแล้ว มีเป็นรูปเล่มทั้งสไลด์ที่ใช้สอน มีคู่มือการสอน และคู่มือผู้เข้าเรียน แถมคิดกิจกรรมให้อีก ลงทุนครั้งเดียว จะไปใช้กี่ครั้งตามใจเรา

จะใช้วิธีใดก็ตาม ถ้าจะให้ Fit จริงและช่วยองค์กรประหยัดโดยไม่ลดการพัฒนาคนนั้น ก่อนการจัดการพัฒนาหรือเรียนรู้ให้บุคลากรก็ควรมีระบบการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจ ในการวิเคราะห์เรามักทำขั้นตอน Performance Analysis (วิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่ต้องการกับผลการปฏิบัติงานจริง) และ Business Analysis (วิเคราะห์ทิศทางและเป้าหมายทางธุรกิจ) ก่อน -



สำหรับคู่มือการสอน ปัจจุบันนี้ วิทยากรภายในก็ไม่ต้องนั่งทำเองแล้ว มีเป็นรูปเล่มทั้งสไลด์ที่ใช้สอน มีคู่มือการสอน และคู่มือผู้เข้าเรียน แถมคิดกิจกรรมให้อีก ลงทุนครั้งเดียว จะนำไปสอนกี่ครั้งตามใจเรา

- เพื่อให้แน่ใจว่ามีเหตุผลสนับสนุนทางธุรกิจมากพอถึงความจำเป็นในการพัฒนา จากนั้นจึงเข้าสู่การวิเคราะห์ว่า Training คือคำตอบหรือไม่ และใครควรได้รับการอบรมอะไร ซึ่งเราเรียกขั้นตอนนี้ว่า Needs Analysis

ขอยกตัวอย่างบริษัทหนึ่ง มีผู้จัดการประจำอยู่ที่ภาคต่างๆของประเทศไทย ฝ่ายพัฒนาบุคลากรได้รับมอบหมายให้ไปพิจารณาว่าควรจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้จัดการภาคทั้งหมดอย่างไร หรือไม่ เนื่องจากมีการร้องเรียนโดยทางอ้อมจากพนักงานว่ามีการขึ้นเงินเดือนที่ไม่เป็นธรรม เมื่อฝ่ายพัฒนาบุคลากรได้กลับไปดูประวัติการอบรมที่ผ่านมาพบว่า ทุกท่านได้รับการอบรมเรื่องภาวะผู้นำไปหมดแล้ว เมื่อเก็บข้อมูลและสอบถามเพิ่มเติมก็พบว่าคำร้องเรียนนี้มาจากพนักงานในภาคเหนือเท่านั้น จากการไปคุยกับผู้จัดการในภาคเหนือก็พบว่า ผู้จัดการท่านนี้ทราบบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดี และปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับผู้จัดการในภาคอื่นๆ แต่เมื่อได้คุยกับพนักงาน ก็ได้ทราบว่าพนักงานไม่ได้รับการบอกกล่าวเรื่องเป้าหมาย (Goals) ในการทำงานเมื่อช่วงต้นปี ดังนั้นพนักงานเลยเหมาคิดเอาเองว่าเหมือนปีที่แล้ว และเมื่อผู้จัดการบอกพวกเขาว่าการวัดผลและขึ้นเงินเดือนปลายปีนี้เป็นไปตามผลงานจริงของแต่ละคน ที่เปรียบเทียบกับเป้าหมาย พวกเขาจึงไม่เข้าใจว่าตัดสินอย่างไร เอาอะไรมาเป็นมาตรฐาน จึงมีการพูดคุยกันเองและความไม่พอใจก็ขยายออกไปสู่คนกลุ่มใหญ่ เมื่อฝ่ายพัฒนาบุคลากรไปถามผู้จัดการ ท่านก็ยืนยันว่าได้แจ้งพนักงานทุกคนแล้ว

ฝ่ายพัฒนาบุคลากรจึงขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาภายนอก และเมื่อได้รับคำแนะนำก็กลับมาตั้งคำถามเพิ่มเติมและพบว่า อันที่จริงผู้จัดการท่านนี้ได้แจ้งพนักงานจริง แต่เป็นการส่งอีเมลบอกพนักงาน ไม่ใช่การคุยตัวต่อตัว ทั้งนี้มาจากเหตุผลส่วนตัวคือ ผู้จัดการท่านนี้ไม่ชอบพูด เพราะมีทัศนคติติดตัวมาตลอดว่า "ผมไม่ใช่คนพูดแต่ผมเป็นนักทำ ผมพูดไม่เก่ง ที่ผ่านมาเติบโตมาจนวันนี้ได้เพราะจากการที่เขียนได้ดี พูดที่ไรคนไม่เข้าใจ บอกว่างง ผลงานผมก็ดีอยู่แล้ว ไม่เห็นต้องเปลี่ยนอะไร อีเมลได้ผลดีกว่าพูด สำหรับผม"

การสื่อสารเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ต้องสื่อสารกันแบบเห็นหน้าเห็นตาระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบอกอย่างชัดเจนและยินดีตอบคำถามของผู้ใต้บังคับบัญชา และยืนยันว่ามีความเข้าใจตรงกัน และนี่เป็นโอกาสที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมวางแผนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อเขาจะได้รู้สึกได้ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อความรู้สึกในการครอบครองแผนนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ เขามีแนวทางและอยากปฏิบัติตาม อีกทั้งยังเข้าใจได้ดีตั้งแต่ต้นว่าผลการปฏิบัติงานไปโยงกับผลงานปลายปีอย่างไร ถ้าจะให้ดี การพูดคุยเรื่องผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ต้องคุยกันอย่างน้อยทุกๆช่วงสิ้นไตรมาส เพื่อให้พนักงานทราบว่าเขากำลังหรือห่างไกลเป้าหมายอย่างไร และผู้นำจะสนับสนุนเขาได้อย่างไรบ้างด้วย เขาควรได้รับการชมเชยหากมาถูกทางแล้ว และได้รับการสอบถามว่าขาดความรู้และทักษะอะไรที่จะทำให้เขาบรรลุเป้าหมายได้ กระบวนการนี้ไม่เหมือนการให้ feedback ปกติที่ให้กันเป็นประจำขณะที่ปฏิบัติงาน ดังนั้นไม่ควรคิดว่า ทำไม่ต้องคุยเรื่องผลงาน ปกติก็พูดปากเปือกปากจาดและทุกวันอยู่แล้ว"



เมื่อวิเคราะห์ปัญหาจนถ่องแท้แล้ว ทางฝ่ายพัฒนาบุคลากรจึงได้คำตอบว่า ไม่ต้องจัดอบรมใหม่ให้ผู้จัดการทุกท่านให้เสียเวลาและงบประมาณ แต่จัดการสอนตัวต่อตัว (Coaching) ในเรื่องการสื่อสารสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ผู้จัดการท่านนี้



จะเห็นว่าเมื่อเกิดประเด็น ปัญหา การจัดอบรมอาจไม่ใช่คำตอบเสมอไป เมื่อมีระบบวิเคราะห์ที่ดี อาจพบว่าเป็นที่โครงสร้างองค์กรก็ได้ อาจเป็นที่การวัดผลผิดๆก็ได้ อาจเป็นที่การขาดการชมเชย ให้รางวัล (Recognition) เป็นที่บุคลากรไม่ได้รับ feedback ที่ตรงไปตรงมา

ในกรณีตัวอย่างนี้ เมื่อวิเคราะห์ปัญหาจนถ่องแท้แล้ว ทางฝ่ายพัฒนาบุคลากรจึงได้คำตอบว่า ไม่ต้องจัดอบรมใหม่ให้ผู้จัดการทุกท่านให้เสียเวลาและงบประมาณ แต่จัดการสอนตัวต่อตัว (Coaching) ในเรื่องการสื่อสารสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ผู้จัดการท่านนี้ และจากนั้นก็จัดแผนการติดตามผล (Evaluation) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้จัดการท่านนี้นำทักษะไปใช้และมีความมั่นใจในการสื่อสารมากขึ้น ปัญหาจะได้ไม่เกิดขึ้นในอนาคต ลงทุนแล้วต้องได้ผลไปถึงอนาคตจะเห็นว่าเมื่อเกิดประเด็น ปัญหา การจัดอบรมอาจไม่ใช่คำตอบเสมอไป เมื่อมีระบบวิเคราะห์ที่ดี อาจพบว่า ปัญหามาจากโครงสร้างองค์กรก็ได้ อาจเป็นที่การวัดผลผิดๆก็ได้ อาจเป็นที่การขาดการชมเชย ให้รางวัล (Recognition) ก็ได้ อาจเป็นที่ผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ หรืออาจเป็นที่บุคลากรไม่ได้รับ feedback ที่ตรงไปตรงมาก็ได้

และถ้าการอบรมเป็นคำตอบ ทักษะอะไรที่เป็นสาเหตุ (Bottom line) ที่แท้จริงของปัญหา ถ้าส่งไปอบรม เจ้าตัวไปนั่งเรียนทักษะมากมายหลายอย่าง กลับมาก็ยังงงว่าจะอะไรที่ช่วยแก้ปัญหาให้เขาได้ อย่างในตัวอย่างนี้เป็นเรื่องของความมั่นใจ และทักษะในการสื่อสาร ดังนั้นก่อนการอบรม ควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรมด้วย (Needs Analysis)

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม (Needs Analysis)

แนวทางในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงกลยุทธ์ 6 ข้อดังนี้

ข้อแรก ควรให้ผู้บริหารของผู้เรียน (Learner) มีส่วนร่วมตั้งแต่แรก ขอเน้นว่าไม่ใช่แค่รับรู้แต่มีส่วนร่วม เพราะหลังจากอบรมแล้วผู้ที่จะช่วยสร้างบรรยากาศให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติสิ่งที่เรียนมาแสดงออกมา หรือเปลี่ยนแปลงตนเองตามที่เรียนมาก็คือ ผู้บริหารของพวกเขา เราควรสัมภาษณ์สอบถามผู้บริหารถึงผลลัพธ์ที่ท่านต้องการหลังการเรียนรู้อะไร ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการสอน และคำแนะนำที่จะช่วยให้ผู้เรียนรู้เกินขึ้น และถ้าทำได้ก็ให้ขอ คำมั่น (Commitment) จากผู้บริหารว่าจะสนับสนุนตลอดกระบวนการ

ข้อที่สอง มีเหตุผลที่ดีว่า การอบรม (Training) คือวิธีการแก้ปัญหา หรือทำให้สถานการณ์ดีขึ้น หรือทำให้ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังเป็นไปได้ เพราะถ้า Training ไม่ใช่คำตอบ เราอาจเสียเงิน เสียเวลาโดยไม่จำเป็น

ข้อที่สาม อาจใช้คำถามดังต่อไปนี้มาทาง ให้เราเข้าใจปัญหาอย่างแท้จริงก่อน เช่น

- ทำไม เพราะอะไร เขาหรือเธอ จึงปฏิบัติหน้าที่ หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์กรคาดหวัง
- สิ่งที่เขาหรือเธอควรปฏิบัติคืออะไร
- ผลของการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องการเห็นคืออะไร

ข้อที่สี่ คือดูว่ามีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผู้เรียนใหม่ เช่น บรรยากาศในการทำงาน ผู้เรียนขาดอะไร ความรู้ หรือทักษะ ความรู้และทักษะไม่เหมือนกัน ความรู้บอกกันได้ แต่ทักษะต้องฝึกฝน และทัศนคติของผู้เรียนรู้อย่างไร ทัศนคติต่องานของตน ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร เหล่านี้ช่วยให้เราวางแผนการสอนและให้น้ำหนักกับสิ่งที่พวกเขาขาดได้เหมาะสม



ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม (Needs Analysis) อย่างมีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงกลยุทธ์ 6 ข้อ



มีเหตุผลที่ดีว่า การอบรม (Training) คือวิธีการแก้ปัญหา หรือทำให้สถานการณ์ดีขึ้น หรือทำให้ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังเป็นไปได้ เพราะถ้า Training ไม่ใช่คำตอบ เราอาจเสียเงิน เสียเวลาโดยไม่จำเป็น

ข้อที่ห้าคือ แยกแยะความแตกต่างของเทคนิคหรือกิจกรรมการพัฒนา (Intervention) สองแบบและเลือกใช้
ได้เหมาะสม

แบบที่ 1: การอบรมพัฒนา (Training) ซึ่งสอนทักษะที่ต้องการและนำไปใช้ได้ทันที

แบบที่ 2: การศึกษา (Education) เป็นการศึกษาทฤษฎีเนื้อหา ความรู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคต

ข้อที่หก กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงานที่คาดหวัง กำหนดการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานคือ
ยอดเยี่ยมด้วยยิ่งดี เพราะเราต้องนำมาตรฐานนี้มาใช้ออกแบบหลักสูตรอบรมและกิจกรรมเสริม รวมไปถึง
การติดตามผลและประเมินผลในตอนท้ายด้วย

ขอบคุณท่านผู้อ่านที่สนใจติดตามบทความนี้ ฉบับต่อไปดิฉันจะพูดถึง สี่ขั้นตอนในการเก็บข้อมูลอย่างเป็น
ระบบเพื่อนำมาวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรมนะค่ะ

โดย ดร.อัจฉรา จัยเจริญ