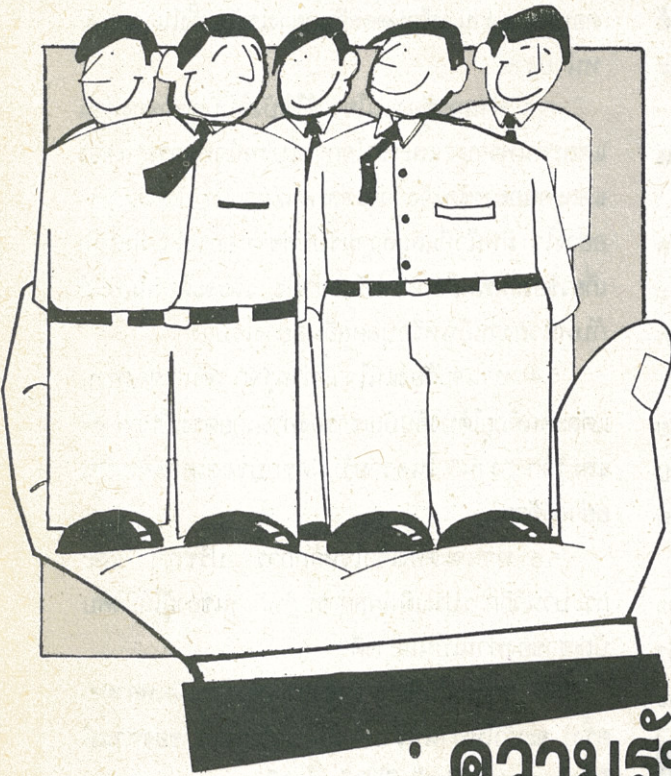




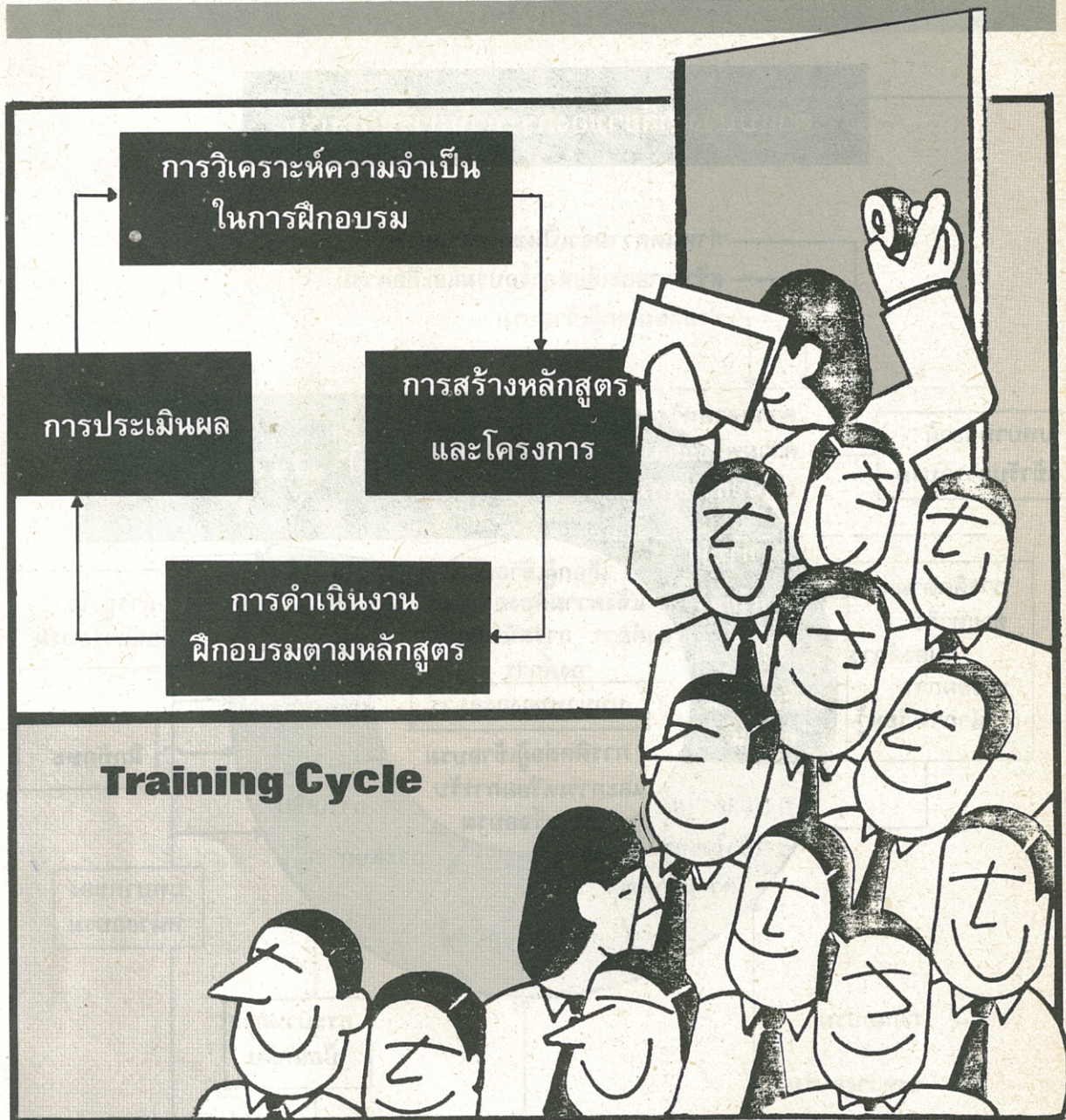
ประสิทธิผล ของ การฝึกอบรม ใน องค์การ : ความรับผิดชอบของใคร?



*ผศ.ขจรศักดิ์ หาญณรงค์

ประเด็นสำคัญประการหนึ่งในเรื่องของการดำเนินงานฝึกอบรม ซึ่งมักจะถกเถียงกันมาก คือ การฝึกอบรมในองค์การเป็นความรับผิดชอบของใคร? ตามแนวความคิดดั้งเดิมนั้น เรามักจะเชื่อกันว่า การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยฝึกอบรม ที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนของระบบการฝึกอบรมซึ่งได้แก่ :

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
 2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการ
 3. การดำเนินงานฝึกอบรมตามหลักสูตร
 4. การประเมินผลการฝึกอบรม
- ซึ่งสามารถกำหนดเป็นวงจรของการฝึกอบรม (TRAINING CYCLE) ได้ดังภาพ :

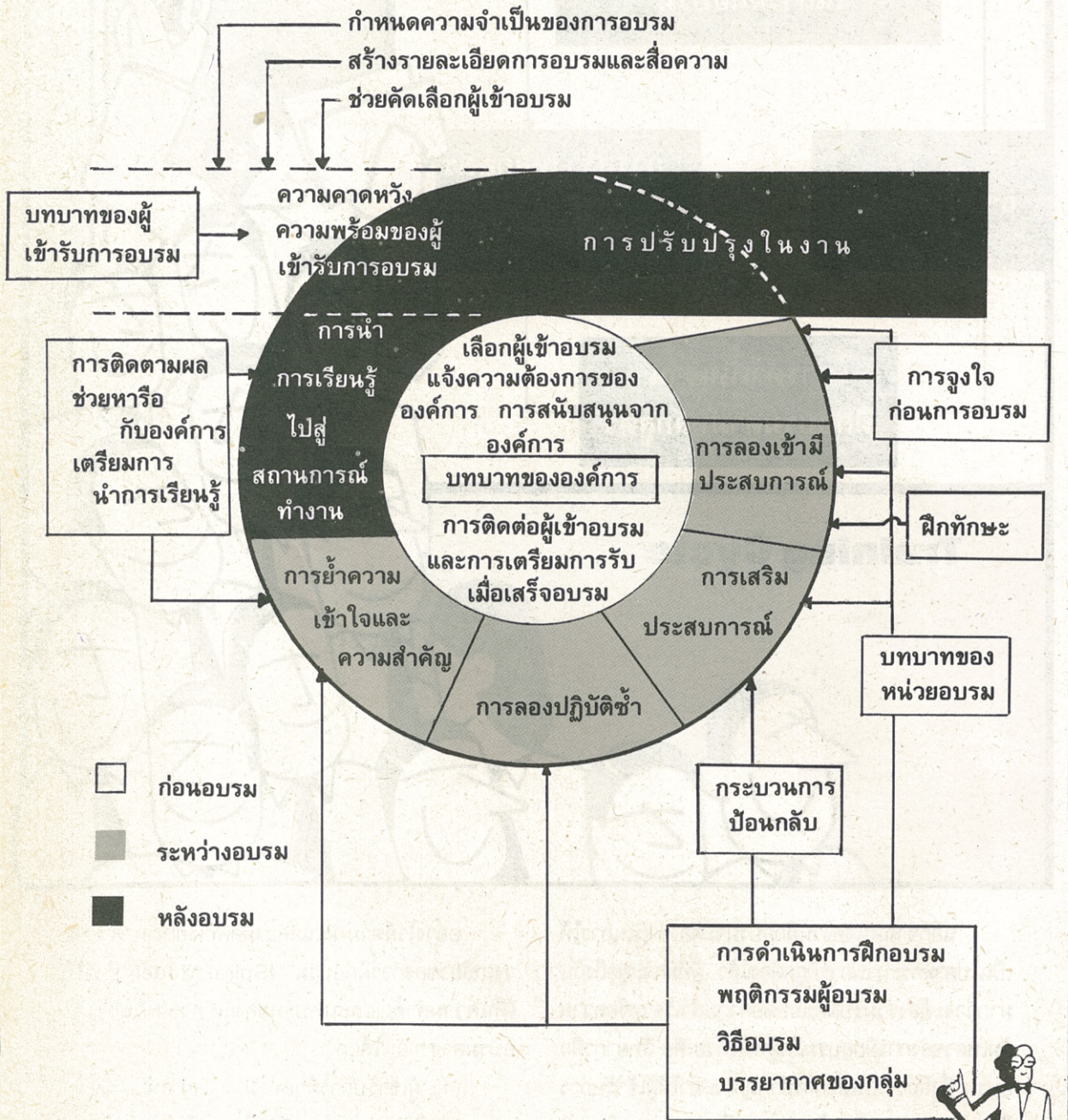


นอกจากหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่ถูกต้องแล้ว ผู้ที่มักจะพูดถึงกันมากว่าจะต้องร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการฝึกอบรมอีกผู้หนึ่งด้วย คือ วิทยากรฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นตัวการสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ความสำเร็จของการฝึกอบรมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมด้วย

อย่างไรก็ตาม มีแนวความคิดที่เรียกว่า “ตัวแบบวงเกลียวของการฝึกอบรม” (Spiral Model) ซึ่งชี้ให้เห็นความสำคัญและบทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมต่าง ๆ อันได้แก่

(1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (2) หน่วยงานฝึกอบรม และวิทยากร และ (3) องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีส่วนเป็นกุญแจต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการฝึกอบรมในระยะต่าง ๆ ดังรูป :-

ตัวแบบวงเกลียวของกระบวนการฝึกอบรม



(1) บทบาทของผู้เข้ารับการอบรม

ก. ในช่วงระยะก่อนการอบรม

1. ความคาดหวังและสิ่งสูงใจที่จะเข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมต้องเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้เสียก่อน ความต้องการเหล่านี้อาจเป็นความต้องการทางเศรษฐกิจ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่น ตลอดจนความต้องการที่จะก้าวหน้า ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความต้องการที่จะมีความรู้ความชำนาญในการทำงานเพิ่มมากขึ้น แม้กระทั่งความรู้สึกรู้สึกในฐานะบุคคลที่จะได้รับจากการพัฒนา เหล่านี้เป็น “ความรู้สึกและแรงสูงใจต่อการเข้ารับการอบรม” ซึ่งมีอยู่แตกต่างกันไปในตัวเองของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน ได้แก่ :-

- บางคนก็คิดว่าตนเองพร้อมมีความภูมิสูงใจที่จะได้ปรับปรุงพฤติกรรมใหม่ ๆ แต่บางคนต่อต้าน เพราะคิดว่าเท่ากับยอมรับว่าตัวเองขาดความรู้ความสามารถ เลยรู้สึกลัวตนเองมีความสำคัญน้อยลงไป
 - เมื่อคิดถึงหลักสูตร เขาจะคิดว่าจะได้อะไรบ้าง หลักสูตรนั้นเหมาะสำหรับเขาหรือไม่ เขามีคุณสมบัติครบถ้วนหรือไม่ เท่าเทียมกับคนอื่นหรือไม่ บางทีคิดว่ารู้ดีอยู่แล้ว
 - นยาคิดอย่างไรกับเขา เห็นเขาเหมาะสมหรือไม่ชอบหน้าเขา เห็นไม่มีอะไรเลยส่งมาอบรม
 - เพื่อนร่วมงานจะคิดว่าเขาโง่หรือเปล่าจึงถูกส่งมาเข้ารับการอบรม ?
 - ชื่อเสียงของหน่วยที่จัดดีไหม ? เขาเลือกเป็นผู้เข้ารับการอบรม โดยเอาอะไรเป็นเกณฑ์
 - บางคนอาจมีปัญหาส่วนตัวทางครอบครัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ความสนใจมีน้อยลงไป เพราะมีสิ่งอื่นที่จะต้องคิดอยู่อีกมาก
 - เมื่อเขากลับมา หน่วยงานจะสนับสนุนเขาไหม ? หรือคิดว่าเมื่อการพักผ่อนสิ้นสุดลงก็จะได้กลับมาทำงานเลยที่
- สิ่งเหล่านี้ เขาจะคิดและประเมินอยู่ตลอด

เวลาก่อนไปเข้ารับการอบรม อันจะเป็นเครื่องชี้ถึงความพร้อมในการเรียนรู้ของเขา ความคาดหวังเหล่านี้ผู้เข้ารับการอบรมจะนำเอาติดตัวไปในโครงการฝึกอบรมด้วย

ข. ในช่วงระยะระหว่างการอบรม

ในะยะนี้การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมถือเป็นหัวใจสำคัญ ปกติการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่อยู่ภายในบุคคลแต่ละคน โดยการผ่านกระบวนการ 5 ขั้น ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเลือกจุดสนใจที่จะเรียนรู้ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวรหรือค่อนข้างจะถาวร ขึ้นตอนเหล่านี้อาจเกิดขึ้นหลาย ๆ ครั้งในเวลาเดียวกัน วิทยาการสามารถสร้างได้แต่เพียงแรงกระตุ้นให้การเรียนรู้เป็นไปได้อย่างขึ้นเท่านั้น

1. การเลือก(หัวข้อ)ที่จะเรียนรู้ ความจริงแล้วไม่ว่าผู้เข้ารับการอบรมจะมีความพร้อมแค่ไหน ทุกคนจะมีจุดสนใจที่อยากจะเรียนรู้ แต่ในจำนวนสิ่งที่น่าสนใจเหล่านั้น เขาจะเลือกเรียนเฉพาะเรื่องที่สนใจมากที่สุด ที่สนองต่อความต้องการและมีความหมายกับเขามากที่สุด เป็นประโยชน์แก่การทำงานตามความคาดหวังก่อนมาเข้าอบรม

2. การทดลองประสบการณ์ครั้งแรก เขาจะเริ่มสำรวจดูเรื่องเหล่านั้นและปรสภาพความสนใจนั้นเป็นพฤติกรรมที่จะจะง และลองทำดู พร้อมกับพิจารณาว่าเหมาะสมกับความคิดของเขาไหม ตรงกับที่คนอื่นหวังเอาไว้หรือไม่ เขาทำเช่นนั้นเพราะมีจุดประสงค์ที่ต้องการทดลองว่าผลการกระทำนั้นจะส่งผลต่อตัวเขาอย่างไร

3. การบ้อนกลับ (feedback) จากการทดลองพฤติกรรมดังกล่าว พฤติกรรมของเขาจะได้รับ feedback จากวิทยาการและกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม สิ่งนี้มีความสำคัญต่อเขาอย่างมากถ้าเป็นไปในทางที่ดี เขาจะพอใจและรู้สึกลัวได้รับการเรียนรู้ไปทำงานให้ดีขึ้น

4. การเน้นย้ำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ถาวร ความพอใจที่ได้จาก feedback จะเข้าไป “เน้นย้ำ” แก่ผู้เข้ารับการอบรมให้มั่นใจในพฤติกรรมแบบใหม่ของเขา สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรมบ่อย ๆ หากทุกครั้งที่แสดงพฤติกรรมนั้นแล้วได้รับความพอใจ ก็จะเป็นแบบแผนของพฤติกรรมใหม่ที่ถาวรของบุคคลนั้น ๆ ต่อ

ไป

5. การย่อยพฤติกรรมใหม่เข้าในตัว อาจต้องใช้เวลายาวเพราะการรับเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนาเป็นนิสัยนั้นและต้องอาศัยบรรยากาศที่ปราศจากความกดดันด้วย

ค. ในช่วงระยะหลังการอบรม

การเตรียมการโยกย้ายการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นเรื่องที่ตัวเองตลอดจนองค์กรมีส่วนเป็นอันมาก ขั้นนี้เป็นขั้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานแต่การที่บอกว่าคนเราเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างไปด้วยความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงงานแล้วจะทำให้สำเร็จนั้นยังไม่พอ ยังมีองค์ประกอบอีกหลายอย่างที่ควรพิจารณา คือ

1. การสนับสนุนจากองค์กร ตามปกติในระยะแรก ๆ เราจะทดลองแสดงพฤติกรรมใหม่ดูก่อนเป็นการทดสอบดูว่า นาย/ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานจะคิดอย่างไรถ้าสนับสนุนการกระทำของเขาก็จะเกิดแรงกระตุ้นและเขาก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมต่อไป ถ้าผลออกมาตรงกันข้ามความกระตือรือร้นดังกล่าวจะหมดไปทันที

2. ลงมือปรับปรุงการทำงาน ขั้นนี้จะเป็นการพิจารณาประสิทธิผลของการฝึกอบรมอย่างถึงแก่น การให้การสนับสนุนแต่เพียงคำพูดจากนายหรือองค์กรไม่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงงานได้โดยอัตโนมัติ บางครั้งทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์กร ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรและเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอาจต้องเปลี่ยนแปลงไปให้เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงงานด้วย

(2) บทบาทขององค์กร ในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง องค์กรและผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

ก) ในช่วงระยะก่อนการอบรม ได้แก่

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม รวมทั้งการเตรียมใช้คนที่ไปอบรมมาแล้ว

- องค์กรควรทำการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของคนควบคู่ไปกับความต้องการขององค์กร เพื่อที่จะได้ทราบว่าการฝึกอบรมจะช่วยได้แค่ไหน

ไม่มีความต้องการก็ไม่ควรจัดอบรม (บางที่การมอบหมายงานใหม่หรือการเพิ่มทรัพยากรบริหารจะเหมาะสมกว่าการพัฒนาบุคคล)

- การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะชี้ว่ามีใครบ้างที่จะต้องรับการฝึกอบรม ตลอดจนได้รู้ว่ามีใครบ้างที่จะต้องกระทบกระเทือนหากการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้น

2. การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หน่วยงานฝึกอบรมเพียงแต่เสนอคุณสมบัติเท่านั้น ประเด็นที่น่าพิจารณา คือ ไม่ควรใช้อำนาจอนุมัติระบุตัวผู้เข้ารับการอบรมมาเข้าอบรม เพราะหน่วยงานฝึกอบรมอาจไม่ทราบว่าเขาพร้อมหรือไม่ที่จะมาอบรม

3. การระบุความคาดหวังขององค์กรแก่ผู้เข้าอบรม เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากเพราะเท่ากับเป็นการเพิ่มแรงกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมต้องแน่ใจว่าการที่เขาไปรับการอบรมนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร และจะพยายามทำทุกอย่างให้ได้ใช้ความรู้ที่ได้เรียนมา นายควรเรียกมาอธิบายเหตุผลที่ส่งไปอบรม ไม่ใช่บอกว่าได้ไปเที่ยว หรืออยู่ ๆ ก็โทรเลขให้เขามาอบรมหรือบอกว่าไม่ส่งไปเสียหน่วยฝึกอบรมจะหาว่าดันสังกัดไม่ให้ความร่วมมือ ฯลฯ

ข) ในช่วงระยะของการอบรม องค์กร(ผู้บังคับบัญชา)จะต้องแสดงความเอาใจใส่เขาอยู่อย่างสม่ำเสมอ มิใช่โยนให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้เข้ารับการอบรมกับหน่วยงานฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้เขาสนใจการอบรมอย่างสม่ำเสมอด้วยการสอบถามดูทุกระยะไม่ทอดทิ้ง ไม่รบกวนด้วยการเรียกกลับไปทำงาน แต่ไม่ควรทำในลักษณะ check บางที่อาจต้องดูแลรักษาผลประโยชน์ในเรื่องส่วนตัวของเขาด้วย อย่าถือโอกาสออกคำสั่งย้ายเวลาเขาไปเข้าอบรม ฯลฯ องค์กรจะต้อง

1. สร้างระบบติดต่อกับผู้เข้ารับการอบรม จากประสบการณ์พบว่าผู้เข้ารับการอบรมมักจะมีห่วงกังวลในงานหรือภาวะการณ์ต่าง ๆ เช่น งานจะค้างหรือมีปัญหาหรือไม่ บางคนได้ยื่นขอการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน บางคนคิดถึงโอกาสความก้าวหน้า จึงควรทำ

ดังนี้

- หาทางแก้ความเคลื่อนไหวในหน่วยงานให้ทราบโดยเฉพาะเกี่ยวกับส่วน ใดส่วน หนึ่งของเขา
- ควรจะเยี่ยมผู้เข้ารับการอบรม ณ สถานที่ฝึกอบรมเป็นครั้งคราวเพื่อเพิ่มกำลังใจให้ อยากเรียนรู้

2. การเตรียมการรับผู้ผ่านการอบรม อะไร จะเกิดขึ้นถ้าผู้ผ่านการอบรมกลับมาทำงานและเห็นงาน เก่าค้างอยู่เต็มโต๊ะ ผู้เข้ารับการอบรมคงรู้สึกผิดหวัง ท้อแท้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องถือเป็นหน้าที่ ๆ จะต้อง เตรียมโครงการไว้ให้พร้อมให้เขามีโอกาสนำความรู้ที่ได้ จากการอบรมมาใช้งาน เช่น นาย ก. เป็นพนักงานบัญชี ไปเข้าอบรมหลักสูตรวิทยาการงานบัญชีและหวังจะให้ ช่วยสอนพนักงานรองลงมา ก็ควรหาทางแบ่งเบา งาน ประจำให้น้อยลงเพื่อจะได้มีเวลาปฏิบัติงานในฐานะ วิทยาการได้

ค) ในช่วงระยะหลังการอบรม เป็นเรื่องของ การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับจากเพื่อนร่วม งาน บางทีอาจต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นให้ มีตัวอย่างบางองค์การให้ผู้ผ่านการอบรมมาบรรยายสรุป แก่เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ฟัง ซึ่งช่วยชี้ให้เห็นว่าองค์การ หวังจะให้เขาใช้การอบรมที่ได้มาและหวังจะให้คนอื่น ร่วมมือด้วย จงอย่าทำลายโอกาสทองของการปรับปรุง งานโดยคำพูดในทำนอง

- ใช้ไม่ได้หรอก มีแต่ตำรา
- นายจะเอาด้วยหรือเปล่า ?
- ลูกน้องคุณเขาจะเอาด้วยหรือ ?

ฯลฯ

(3) บทบาทของหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยาการ

ก. ในระยะก่อนการอบรม

บทบาทของหน่วยงานฝึกอบรมจะเน้นหนักไป ในแง่วิชาการเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรและให้ ความช่วยเหลือแก่ผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือกผู้เข้ารับ การอบรม แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานฝึกอบรมจะ ต้องช่วยสร้างสิ่งจูงใจและความคาดหวังที่ดีแก่ผู้ เข้ารับการอบรมด้วยโดยการ

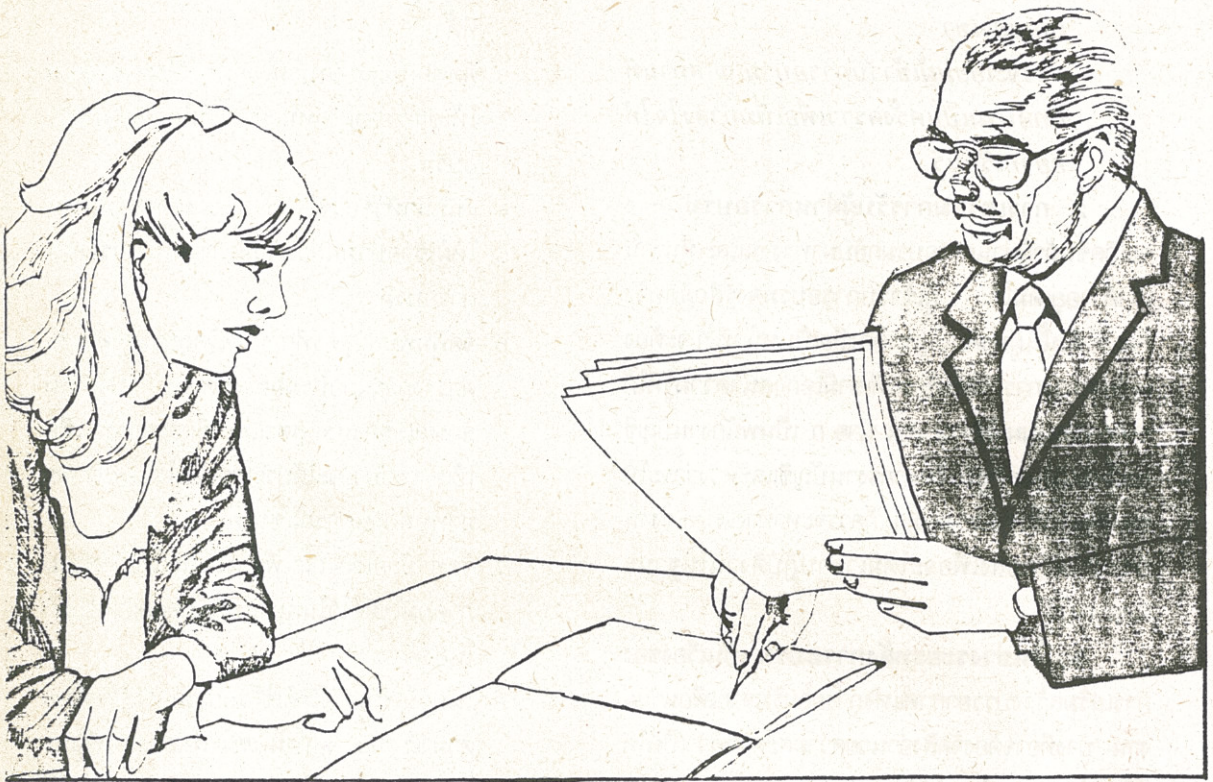
1. ส่งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมไปให้ผู้เข้ารับการ อบรมและผู้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้า
2. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานฝึกอบรม ผังแสดง ที่ตั้ง
3. ติดต่อกับผู้เข้าอบรมโดยตรงเป็นรายบุคคล ให้เขาทราบเป้าหมายและรู้สึกอยากมาเข้า อบรม
4. แนะนำหัวข้อวิชาในระยะแรกของการอบรม
5. ให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมวางแผนกิจกรรมใน การอบรม
6. จัดพิมพ์หลักสูตรที่กำหนดวัตถุประสงค์ และ ตารางการฝึกอบรมอย่างชัดเจน บรรยาย ลักษณะของหลักสูตรและวิธีการอบรม เพื่อ ให้เขาทราบว่าจะได้ประโยชน์อะไร และเขาจะ มาพบสถานการณ์เช่นใด
7. จัดทำป้ายโฆษณาเพื่อจูงใจและให้เกิดความ ภาคภูมิใจติดไว้ในสถานที่ที่มีบุคคลผ่านไปมา ในองค์การ
8. ในบางกรณีอาจให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เตรียม ตัวมาเข้ารับการอบรม เช่น ส่งเอกสารให้ผู้เข้า อบรมอ่านล่วงหน้าก่อนวันอบรม แต่ก็ ควรดูที่จำเป็นเท่านั้น มิฉะนั้นจะเป็นการ สร้างภาระแก่เขามากเกินไป เพราะเขาอาจจะ ต้องการเวลาสะสางงานประจำและเรื่องครอบ ครวให้เรียบร้อยก่อนเข้ามารับการอบรม

ข. ในระยะระหว่างการอบรม

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและการกระทำ ของวิทยาการ มีบทบาทอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้เข้า รับการอบรม สิ่งที่ทำกับสิ่งที่สอนต้องสอดคล้องกัน อย่า ให้พฤติกรรมของผู้ให้การอบรมขัดกับหลักวิชาที่ฝึกอบรม เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้สึกไม่เชื่อถือ ในแนวปฏิบัติของหัวข้อวิชานั้นไปด้วย

นอกจากนี้ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้าง บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สิ่งเหล่านี้ได้แก่การ :-

1. จัดห้องฝึกอบรมให้เหมาะสม มีแสงสว่าง อุดหนุนเหมาะสม เครื่องใช้และเครื่องอำนวยความสะดวก



ความสะดวกพร้อม

2. คัดเลือกเหมาะสม เช่น มีอายุ ประสบการณ์ และการศึกษาใกล้เคียงกัน
3. ใช้เทคนิคเหมาะสมกับกลุ่มและหัวข้อวิชา
4. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นระยะ ๆ

ฯลฯ

ค. ในระยะหลังการอบรม

หน่วยงานฝึกอบรมมีหน้าที่ที่จะต้องติดตามผลการอบรมในแง่ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม นำเอาข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงหลักสูตร ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรมใหม่ ช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติงานในแง่ของความพยายามในการถ่ายทอด การเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง รวมทั้งการให้คำปรึกษา

แนะนำองค์การและผู้บังคับบัญชาในแง่ของการจัดบรรยากาศและหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนแก่ผู้ผ่านการอบรมในการปรับปรุงของเขาด้วย

สรุป

การพิจารณาระบบฝึกอบรมในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ นั้นทำให้เห็นได้ว่ามีองค์ประกอบหลายประการที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลของการฝึกอบรม ทั้งยังเป็นการสร้างความเข้าใจถูกต้องแก่บุคคลทั่วไปว่า ความสำเร็จในการฝึกอบรมมิใช่ความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลหรือของหน่วยงานฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว และการฝึกอบรมมิใช่จะเริ่มต้นและสิ้นสุดในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ๆ ไม่ว่าระยะก่อนการอบรม ขณะดำเนินการอบรม และหลังจากการอบรม ย่อมมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการฝึกอบรมทั้งสิ้น □