

Putting a Value on Training

McKinsey Quarterly : July 2010

องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และโปรแกรมการฝึกอบรมที่นิยมมากในองค์กรส่วนใหญ่ ได้แก่ การสร้างภาวะความเป็นผู้นำ การสื่อสาร เป็นต้น แต่โดยทั่วไปองค์กรไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าการอบรมให้แก่พนักงานเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจได้จริงหรือไม่ เพราะพวกเขามักวัดประสิทธิภาพการฝึกอบรมโดยการสำรวจแบบสอบถาม



ของผู้เข้าอบรม หรือนับจำนวนผู้ผ่านการอบรมมากกว่าประเมินว่าผู้อบรมได้ความรู้ที่จะพัฒนาผลการดำเนินงานธุรกิจหรือไม่ บทความนี้จะขอเสนอเป็น 2 ส่วน *ส่วนแรก* เป็นการเสนอแนวทางการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท BGCA (The Boys & Girls Clubs of America) ซึ่งเป็นหน่วยงานตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรสามารถวางแผนโปรแกรมฝึกอบรมซึ่งสร้างมูลค่าแก่ธุรกิจได้อย่างไร *ส่วนสอง* เป็นนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมของ BGCA ไปประยุกต์ใช้ในภาคเอกชนและภาครัฐ

BGCA (The Boys & Girls Clubs of America)

BGCA เป็นหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไรขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา BGCA รับผิดชอบองค์กรท้องถิ่นมากกว่า 1,100 องค์กร และ 4,000 สโมสร ซึ่งให้สถานที่พักที่ปลอดภัยแก่เยาวชน เพื่อเรียนรู้ทักษะวิชาชีพ ในปี ค.ศ. 2007 BGCA เผชิญปัญหาการขาดแคลนความสามารถในด้านภาวะผู้นำ ในขณะที่องค์กรมีกลยุทธ์การเติบโตในการกระจายจำนวนสโมสรให้มากขึ้น ดังนั้น BGCA ใช้รูปแบบจำลองในการประเมิน 50 คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในแง่ของการเพิ่มจำนวนสมาชิกและเงินกองทุน ซึ่งพบว่า คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่ควรพัฒนาเพิ่ม ได้แก่ ความสามารถของผู้นำในการสร้างทีม คณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถของผู้นำในการหา กลยุทธ์การสร้างรายได้ที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถของผู้นำในการมีทัศนคติมุ่งมั่นพัฒนา หลังจากนั้น BGCA ออกแบบและสร้างหลักสูตรโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการผลิตผลลัพธ์ ที่สำคัญของ

องค์กร (จำนวนสมาชิกและเงินกองทุน) โดยโปรแกรมส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานในห้องเรียน โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในปี ค.ศ. 2009 สามารถฝึกผู้นำได้ทั้งหมด 650 คนจาก 250 องค์กรท้องถิ่น

ในด้านการวัดและประเมินผล BGCA ได้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานทั้งก่อนและหลังการอบรมของผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ ยังเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของผู้เข้าร่วมการอบรมและผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วม โดยควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงาน อาทิ จำนวนงบประมาณที่ได้รับของแต่ละองค์กรท้องถิ่นต้องใกล้เคียงกัน รวมทั้ง BGCA ยังควบคุมปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ เช่น อัตราการว่างงาน อัตราการศึกษาที่แตกต่างกันในแต่ละท้องถิ่น เป็นต้น ทำให้ BGCA สามารถทราบผลลัพธ์ของการฝึกอบรมได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ใช้วิเคราะห์เชิงปริมาณแล้ว BGCA ใช้วิธีวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เช่น การทำแบบสอบถามสำรวจสมาชิกคณะกรรมการท้องถิ่นทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม เพื่อประเมินการพัฒนาของผู้หน้าที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร

BGCA ได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมอบรม ค้นพบว่า ผลงานของผู้เข้าร่วมอบรมเพิ่มขึ้นเป็น 3 - 5 เท่าโดยเฉลี่ยเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการอบรม และโดยทั่วไปผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมุ่งให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการนำขั้นตอนการสอนถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ในองค์กรได้ ซึ่งจะเห็นว่า ความรู้เหล่านี้ทำให้ BGCA สามารถปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีผลความสำเร็จได้อย่างมากขึ้น

การนำไปประยุกต์ใช้

การเลือกตัวชี้วัดที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งส่วนมากองค์กรที่หวังผลกำไรจะมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของธุรกิจเชิงปริมาณมากกว่าองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ตัวอย่างเช่น ธุรกิจค้าปลีกจะชูเรื่องการให้บริการลูกค้าที่ดี และการเติบโตของยอดขาย เป็นเรื่องสำคัญ และใช้การฝึกอบรมพนักงานโดยการให้ผู้จัดการสอนพนักงานขณะทำงานจริง ส่วนเรื่องการวัดประเมินผลแทนที่จะวัดแค่การกำหนดจำนวนเวลาของผู้จัดการในการอบรมพนักงาน ธุรกิจค้าปลีกควรวัดผลกระทบของหลักสูตรการฝึกอบรมผ่านตัวชี้วัดของธุรกิจ เช่น ยอดขาย ขนาดตลาด และ อัตราการเปลี่ยนแปลงในหมวดหมู่ที่สำคัญ เป็นต้น สำหรับธุรกิจผู้ผลิต อาจสามารถพัฒนาเรื่องการดำเนินงาน โดยการอบรมผู้จัดการฝ่ายผลิตในเรื่องการผลิตแบบมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนเรื่องการวัดประเมินผลแทนที่จะดูเพียงแค่จำนวนผู้จัดการที่ได้ฝึกอบรม แต่ควรตรวจวัดดูเรื่องเวลาเครื่องจักรหยุดดำเนินงาน เรื่องประสิทธิภาพของการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ เป็นต้น

ในทางเดียวกัน ภาครัฐการที่เป็นองค์กรไม่หวังผลกำไร และเน้นประโยชน์และความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลัก ควรเลือกตัวชี้วัดการประเมินผลการฝึกอบรมที่สะท้อนผล

การปฏิบัติงานได้จริง อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมานั้นภาครัฐเสี่ยงงบประมาณจำนวนมากกับการฝึกอบรมให้กับบุคลากรภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ผลการประเมินการปฏิบัติราชการในแต่ละปี จะแสดงความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบราชการที่ดีขึ้น แต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเช่น ประชาชนภายนอกยังมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบราชการไทยอยู่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการฝึกอบรมของภาครัฐอาจยังมีจุดอ่อน ดังนั้น ถึงเวลาแล้วที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญในการ กำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่สำคัญอย่างชัดเจน ออกแบบโปรแกรมฝึกอบรม ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ รวมทั้ง วางรูปแบบวิธีการวัดประเมินผล การฝึกอบรมให้เชื่อมโยงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าในการดำเนินงานของ ภาครัฐให้มากขึ้นจากการโปรแกรมการฝึกอบรม

การเชื่อมโยงหลักสูตรการฝึกอบรมกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ และการวัดผลการฝึกอบรม จะช่วยสร้างคุณค่าและขีดความสามารถขององค์กรมากขึ้น จากโปรแกรมการฝึกอบรม ดังนั้น ไม่ว่าจะภาคเอกชนและภาครัฐ ควรต้องทบทวนตรวจสอบ ความเชื่อมโยงของทักษะและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงโปรแกรมการฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานของอุตสาหกรรม หรือเป้าหมายที่กำหนด และขั้นตอนต่อไป ควรนำผลจากการวิเคราะห์ของกลุ่มพนักงานที่ เกี่ยวข้อง เพื่อระบุทักษะพิเศษที่สำคัญของพนักงาน และทักษะตัวไหนที่เสริมผลการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่ขาดอยู่ ทั้งนี้ ควรจะต้องควบคุมอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน รวมทั้ง ดำเนินการเปรียบเทียบผลการประเมินภายในกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนกันด้วย

.....