

เล่าสู่กันฟังเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยการจัดการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ขององค์การภาครัฐเจอะอะไร ทำอะไร และจัดการอย่างไร

พิเชษฐ พิณฑอง¹

การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ผู้เขียนไม่ได้มีความเชี่ยวชาญในสาขาดังกล่าวแม้แต่น้อย จึงไม่ขอกล่าวถึงในทางวิชาการ เพียงแต่โชคดีที่มีประสบการณ์ในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงขององค์การภาครัฐมาหลายปี และได้เรียนรู้อะไรมากมาย จึงอยากที่จะมาเล่าสู่กันฟังว่า ประสบพบเจอะอะไรมาบ้าง ได้ทำอะไรในช่วงนั้น และจัดการสิ่งต่าง ๆ ใดในการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงของหน่วยงานราชการของไทย ในทางการบริหารภาครัฐหรือรัฐประศาสนศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารราชการแผ่นดิน สำหรับประเทศไทยมีหน่วยงานกลางสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาข้าราชการพลเรือนและบุคลากรภาครัฐรวมถึงพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ., 2565) โดยหนึ่งในนั้นคือ การจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง มีการกำหนดกฎเกณฑ์ว่า “ข้าราชการผู้ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นผู้บริหารองค์การระดับสูงนั้น โดยเฉพาะตำแหน่งตั้งแต่รองอธิบดีต้องผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) เสียก่อน จึงจะมีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกให้ขึ้นเป็นรองอธิบดี” เพราะฉะนั้นตำแหน่งที่สูงกว่านี้ไม่ว่า อธิบดีกรมหรือตำแหน่งเทียบเท่าตำแหน่งปลัดกระทรวงทุกคนล้วนต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร นบส.1 ของสำนักงาน ก.พ.ทั้งสิ้น ยกเว้นข้าราชการตุลาการ อัยการ ตำรวจ ทหาร เป็นการบริหารงานบุคคลขององค์กรนั้นๆ แต่ถ้าเป็นข้าราชการพลเรือนทั่วไปต้องผ่านการฝึกอบรมดังกล่าว คั้น ๆ ว่า กระทรวงมหาดไทยมีหลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) และกระทรวงต่างประเทศที่สามารถจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของตนเองได้โดยไม่ต้องมาอบรมที่สำนักงาน ก.พ. ซึ่งต่อมาสำนักงาน ก.พ. ก็ได้พิจารณารับรองหลักสูตรที่กระทรวงต่างๆ จัดการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น ๆ สามารถจัดการฝึกอบรมได้เองมากขึ้น แต่ต้องมีการส่งให้สำนักงาน ก.พ.พิจารณาว่ารับรองหลักสูตร และต้องมาอบรมเพิ่มเติมระยะสั้นซึ่งทางสำนักงาน ก.พ.จัดขึ้นเรียกว่า ส.นบส. (เสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง) ที่เล่ามายืดยาวเพื่อปูพื้นให้ท่านผู้อ่านได้เข้าใจเบื้องต้นก่อนที่จะมาอ่านสิ่งที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอประสบการณ์นอกตำราที่น่าเรียนรู้อย่างมาก บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงซึ่งเคยจัดมาอย่างต่อเนื่องหลายหลักสูตรและหลายปีด้วยกัน น่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านบางท่านบ้างที่อาจต้องเผชิญบางเรื่องและจะแก้ไขปัญหาหรือจัดการอย่างไร เรื่องที่เขียนนี้ได้ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ

¹ ดร.พิเชษฐ พิณฑอง, นักวิชาการอิสระ, Email Address: dr.pichate@gmail.com

หลักสูตรหรือบุคคลใดทั้งสิ้น แต่น่าที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางวิชาการและการบริหารจัดการการฝึกอบรมไม่มากนักน้อย

ความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะตอบสนองอย่างไร

สิ่งที่ได้พบเจอในการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงขององค์การภาครัฐ เรื่องที่น่าจะทุกหลักสูตรทุกระดับต้องเจอ คือ ความต้องการ (Demand) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่หลากหลายและต้องตอบรับทันที ซึ่งต้องมีวิธีการจัดการหรือรับมือหรือตอบสนองความต้องการต่างๆ อย่างไรก็ตามถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการฝึกอบรมนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมย่อมมีความต้องการต่างๆ แตกต่างกันไปสำหรับผู้บริหารที่ได้ผ่านการคัดเลือกให้มาอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ในความเคยชินของการเป็นผู้บริหารระดับกลางมาก่อนก็อาจคุ้นกับการสั่งการ พอมาอบรมในหลักสูตรอาจมีบางท่านที่ติดมาด้วย จึงอาจติดมาสั่งโน้มนำกับเจ้าหน้าที่ผู้จัดการฝึกอบรมให้ทำโน้มนำนี้ให้ หรือเคยมีผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องคอยดูแลเอาใจ พอมาฝึกอบรมก็อาจเคยชินต้องการให้เจ้าหน้าที่ของหลักสูตรที่ตนมาอบรมมาคอยดูแลบางเรื่อง ซึ่งผู้เขียนได้บอกในทีมงานว่า ให้ช่วยอำนวยความสะดวกให้บางเรื่อง เช่น กรณีต้องการถ่ายเอกสารบางอย่างจำนวนมาก อาจดูเหมือนเป็นเรื่องเล็กน้อยไม่มีอะไร แต่หากผู้อบรมหลายต่อหลายคนต้องการให้ถ่ายเอกสารจำนวนมากก็อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรของหลักสูตรทันที เพราะไม่สามารถมีเพียงพอในการรองรับได้ เมื่อเผชิญกับความต้องการดังกล่าว จึงต้องแก้ด้วยวิธีการประสานงานร้านถ่ายเอกสารให้ แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปคอยรายละเอียดกับร้านถ่ายเอกสารเองซึ่งวิธีนี้ก็ได้อผลที่ดี ตอนแรกอาจสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบ้าง แต่ต่อมาเมื่ออธิบายให้ฟังว่าเรามีทรัพยากรจำกัดจริงและเจ้าหน้าที่ต้องไปอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ของหลักสูตร กรณีที่หากถ่ายเอกสารเพียงไม่กี่แผ่นก็จะอำนวยความสะดวกถ่ายให้ได้ทันที หรือการพิมพ์งานรายงานการศึกษาส่วนบุคคล ก็จะมีคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกให้หลายเครื่องด้วยกัน แต่จะไม่ให้เจ้าหน้าที่หลักสูตรพิมพ์เอกสารให้เพราะไม่ฉะนั้นเจ้าหน้าที่ที่ดูแลการฝึกอบรมก็จะไม่เพียงพอเพราะต้องไปพิมพ์เอกสารให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการฝึกอบรมทางหลักสูตรต้องการให้ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ต้องการให้ถอดตำแหน่ง ถอดหัวโขนไว้ที่ทำงาน การมาอบรมในหลักสูตรถือว่าเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ทางหลักสูตรที่ผู้เขียนดูแลก็มีเจ้าหน้าที่หลักสูตรคอยดูแลและอำนวยความสะดวกประมาณ 6-7 คน ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเรื่องต่าง ๆ ตลอดการฝึกอบรม นอกจากความต้องการดังกล่าว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังมีความต้องการอื่น ๆ เช่น ต้องการให้ไปซื้อกาแฟ ชา เครื่องดื่มให้ มียาให้เมื่อเจ็บป่วยเล็กน้อย เป็นต้น ซึ่งผู้เขียนในฐานะผู้จัดการฝึกอบรมก็ให้เจ้าหน้าที่คอยให้บริการในเรื่องต่าง ๆ

แรงกดดันจากทุกทางพุ่งเข้ามา

ในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงนั้นจะต้องเผชิญกับแรงกดดันแทบทุกวันตลอดของการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความต้องการและความไม่พอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความต้องการของหน่วยงานที่จ้างที่เพิ่มเติมกิจกรรมบางอย่าง ปัญหาวิทยากรบางท่านมาสาย การบริหารห้องที่ใช้การฝึกอบรมมีการปรับเปลี่ยนไม่เป็นไปตามตาราง วิทยากรกลุ่มเกิดติดภารกิจต้องปรับฐานกิจกรรม ห้องประชุม

แอร์เสีย การเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศเกิดธรณแอร์ไม่เย็น การเบิกจ่ายให้ค่าตอบแทนวิทยากร เป็นต้น ยังมีอีกมากมายทั้งแรงกดดันจากส่วนบนลงมา ส่วนกลาง ส่วนราบ จะมาปะทะตลอดและการฝึกอบรมต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะทุกวัน จึงทำให้เกิดแรงกดดันอย่างสูง แต่สิ่งที่ได้เรียนรู้คือ การจัดการกับแรงกดดันต่างๆ และการแก้ไขปัญหาคึ่งส่วนใหญ่ต้องแก้ไขในทันทีทันใดแทบทั้งสิ้น ทำให้ในฐานะผู้จัดการฝึกอบรมจึงต้องตั้งสติและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาคึ่งหน้า ข้อดีหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นทำให้ผู้เขียนมีทักษะในการคิดและการตัดสินใจในการจัดการกับปัญหาได้ดีขึ้นกว่าก่อนหน้าอย่างมาก วิฤตตอนนั้นจึงแปลเปลี่ยนมากลายเป็นโอกาสจนถึงทุกวันนี้

เมื่อเกิดความไม่พอใจ

การฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง สิ่งสำคัญที่มีการวางกฎกติกาให้เป็นมาตรฐานเพื่อให้ผู้ฝึกอบรมทำตาม ไม่ว่าจะจำเป็นต้องทำตามโจทย์หรืองานที่ได้รับมอบหมาย การลงชื่อเข้าฝึกอบรมตามเวลา บางครั้งอาจสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น เมื่อมีโจทย์ให้ไปลงพื้นที่เพื่อสังเกตหรือเก็บข้อมูลและนำมาเขียนสรุปส่ง ซึ่งก็ต้องยอมรับว่าอาจเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉพาะหากลงพื้นที่แล้วประสบปัญหาบางอย่างก็อาจทำให้ผู้ฝึกอบรมนั้นไม่พอใจได้ รวมไปถึงเรื่องของการลงชื่อตามเวลาที่กำหนด เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าฝึกอบรมเกินกว่าร้อยละ 80 และไม่เข้าฝึกอบรมสายซึ่งเป็นการผิดวินัยในเรื่องของการตรงต่อเวลาของการเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ดี และเป็นการรักษามาตรฐานของการฝึกอบรมให้คงไว้การที่เจ้าหน้าที่หรือหลักสูตรเข้มงวดในการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องลงชื่อตามเวลา การขาด ลา มาสายต้องมีหลักฐานเพื่อนำมายืนยันให้แก่ทางหลักสูตร อาจให้ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความไม่พอใจ หรือแม้แต่ การจัดการในบางเรื่องตลอดการฝึกอบรมอาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนไม่พอใจได้ซึ่งเป็นเรื่องปกติ แต่หากจนเกิดความไม่พอใจสะสมขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว จะจัดการกับปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร นี่คือการท้าทายในการจัดการฝึกอบรม

สำหรับผู้เขียนได้ประสบพบเจอเหตุการณ์ดังกล่าว ได้ถูกต่อว่าหลายต่อหลายครั้ง แม้เราจะพยายามจะทำให้ดีที่สุดก็ตาม **หัวใจสำคัญที่สุดของการจัดการฝึกอบรม คือ การที่ผู้จัดงานต้องควบคุมอารมณ์ตนเองให้ได้มากที่สุด** ไม่ว่าจะผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะแสดงคำพูด สีหน้า ท่าทาง อย่างไร เราในฐานะผู้จัดต้องควบคุมอารมณ์ให้ได้ และใช้สติในการจัดการกับปัญหาหรือความไม่พึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้เขียนได้จัดการปัญหาการลดความไม่พึงพอใจต่อการบริหารจัดการต่าง ๆ ด้วยการไปพูดคุยด้วยถ้อยคำสุภาพและกล่าวขอโทษหากเกิดความผิดพลาดประการใด ๆ ซึ่งก็ได้ใช้วิธีการดังกล่าวมาโดยตลอดเน้นการพูดคุยรับฟังผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลักซึ่งส่งผลให้สถานการณ์ความไม่พอใจก็ลดลงเรื่อย ๆ เกิดความเข้าใจที่มากขึ้น อีกวิธีหนึ่งผู้เขียนได้จัดการสลายความไม่พอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในวันงานเลี้ยงฉลองของการจบหลักสูตร การฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ผู้เขียนจึงใช้สถานการณ์นั้น ขึ้นไปกล่าวความรู้สึกที่มีจากใจบนเวที ขอสรุปเพียงบางส่วนที่พอจำได้ว่า **“ที่ผ่านมามีไม่ได้โกรธที่ ๆ ทุกท่าน แม้ผมจะปวดร้าวก็ตาม ผมรักที่ ๆ ทุกคน และขอโทษอีกครั้งหากทำสิ่งใดที่ผิดพลาดหรือขาดตกบกพร่องประการใดต้องขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย อะไรที่ผิดพลาดผมขอรับไว้ ส่วนอะไรที่เป็นสิ่งดีงามต่าง ๆ ตลอดหลักสูตรผมขอยกให้กับที่ ๆ ทุกคน สิ่งที่เกิดขึ้นทำให้**

ผมใช้สมรรถนะทางการบริหาร 13 ข้อ ที่ทางหลักสูตรได้กำหนดไว้ในการฝึกอบรมที่ ๆ ต้องมีผมได้ใช้หมด ขอบคุณที่ ๆ มาก ๆ ทำให้ผมมีทักษะทางการบริหารจัดการได้ดีขึ้น” หลังจากผู้เขียนพูดจบ ก็ได้เสียงปรบมือ ดังลั่นห้องงานเลี้ยงและพอลงมาที่ด้านล่างเวที เพื่อเดินไปสวัสดีและขอบคุณที่ ๆ ที่เข้ารับการฝึกอบรมก็เปลี่ยน จากหน้าตาที่บึ้งตึงเปลี่ยนมาเป็นการยิ้มแย้มให้กับผมและบางท่านก็กล่าวคำขอโทษผมแทน พร้อมสวมกอดผม บ้างก็มี รวมทั้งถ่ายรูปด้วยกันสนุกสนาน การจัดการวันนั้นทำให้บรรยากาศที่เคร่งเครียดที่เกิดขึ้นตลอดของ ช่วงการฝึกอบรมกลับสลายหายไปเปลี่ยนเป็นเสียงหัวเราะ รอยยิ้มและมิตรภาพ จากวันนั้นจนถึงวันนี้ที่ ๆ ที่ ผ่านการฝึกอบรมยังคงติดต่อกับผู้เขียนและมีการนัดทานข้าวร่วมกันเสมอมา

อาหารอร่อยสำคัญไฉน

ในการฝึกอบรมสิ่งที่มีแทบทุกหลักสูตรก็คือเรื่องของการจัดเตรียมอาหารเพื่อให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมในหลักสูตรได้รับประทาน ยิ่งเป็นหลักสูตรที่มีการอบรมที่ใช้ระยะเวลาหลายต่อหลายเดือน การ รับประทานอาหารที่ถูกจัดเตรียมไว้ให้บางครั้งก็อาจเกิดความเบื่อหน่ายได้ในรสชาติอาหารแบบเดิม ๆ ที่ต้อง รับประทานทุกวัน ดังนั้น การจัดการให้มีร้านค้าที่ทำอาหารอร่อยที่มีชื่อเสียงโด่งดัง แต่ราคาไม่แพงมากก็เป็น การสร้างความสุขให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ เพราะฉะนั้นในหนึ่งสัปดาห์ทางท่านผู้อำนวยการหลักสูตรจะ ประสานร้านค้าที่มีรสชาติอร่อย ๆ มาทำการปรุงและเสิร์ฟให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการดังกล่าวได้เสียง ตอบรับและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมาก โดยสังเกตจากการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะพูดกับผู้เขียนว่า วันนี้ร้านอาหารที่จัดเพิ่มเข้ามาอร่อยมาก หรือบางครั้งผู้เขียนก็สังเกตจากการเดินผ่านโต๊ะ รับประทานอาหารจะเห็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเดินไปสั่งหรืออาหารร้านนั้น ๆ คนละอย่างน้อย 2 รอบ ทำให้ อาหารที่จัดเตรียมปกติเหลือบ้าง อาหารที่มีการจัดมาเพิ่ม เช่น หอยทอด ส้มตำไก่ย่าง ก๋วยเตี๋ยวปลา ขนมจีน หมูสะเต๊ะ ผัดไทย ขนมหวาน เป็นต้น แต่จะเป็นร้านที่อร่อยและดังทั้งสิ้น บางครั้งก็มีการจัดกาแฟ เครื่องดื่ม ยี่ห้อมาให้ผู้ฝึกอบรมได้ดื่มกัน สิ่งที่ได้เรียนรู้คือ การจัดหาอาหารที่อร่อยมาให้นั้นถือว่ามีสำคัญมากในการ ฝึกอบรมหลักสูตรไม่ว่าจะระดับสูงหรือระดับใดก็ตาม เพราะคนเราถ้าได้รับประทานอาหารที่อร่อยก็จะมี ความสุขมากขึ้นกว่าการรับประทานอาหารที่รสชาติเดิม ๆ นี่ก็ถึงท่านรองนายกรัฐมนตรีท่านหนึ่งก่อนหน้าท่าน เคยเป็นเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ท่านเป็นคนจัดเตรียมอาหารให้คณะรัฐมนตรีได้รับประทาน ซึ่งแต่ละร้านนั้น ล้วนอร่อยมาก เป็นร้านทั่วไป ๆ แต่ราคาไม่แพง ท่านเขียนหนังสือชื่อ คราว क्रम. ลองไปหาอ่านดูแต่อาจหมด ไปจากท้องตลาดแล้วเพราะท่านพิมพ์มาแล้วหลายปี

การให้คำปรึกษาการจัดทำรายงานผ่านระบบออนไลน์

เมื่อประเทศไทยต้องเผชิญกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้ไม่สามารถให้ผู้อบรมมาพูดคุย ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำรายงานการศึกษส่วนบุคคล (Individual Study: IS) เป็นรายงานที่ผู้อบรมแต่ละ คนต้องทำซึ่งในเนื้อหาของรายงานจะประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ของตำแหน่งรองอธิบดีหรือตำแหน่งบริหารที่ เป็นเป้าหมายที่อยากจะดำรงตำแหน่งนั้น โครงการที่จะขับเคลื่อนในตำแหน่งบริหารที่เป็นเป้าหมาย และ

แผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) รวมไปถึงมีการจัดทำรายงานการศึกษา กลุ่มได้ (Group Project: GP) เป็นการออกแบบเพื่อให้ผู้อบรมที่มาจากหลากหลายหน่วยงานหรือต่างกรม ต่างกระทรวง มาร่วมกันทำงานกลุ่ม เพื่อฝึกการบูรณาการการทำงานร่วมกันรวมถึงฝึกการทำงานเป็นทีม ซึ่ง รายงานการศึกษากลุ่มนั้น จะเป็นการศึกษาระดับนโยบายสามารถเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อออกมาเป็น นโยบายได้เลย องค์ประกอบของรายงานกลุ่ม ประกอบไปด้วย สภาพของปัญหาที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์การ คาดการณ์ปัญหาและโอกาสการพัฒนาของประเทศในอนาคต แนวทางแก้ปัญหาและ/หรือการพัฒนา การนำ แนวทางบรรลุเป้าหมายสู่การปฏิบัติ และสุดท้ายคือ สรุปภาพรวมเชิงรูปธรรม ในฐานะผู้จัดการฝึกอบรม ผู้เขียนและผู้อำนวยความสะดวกหลักสูตรต้องหาวิธีการจัดการว่าจะทำอย่างไรและสามารถได้ผลลัพธ์ตามเกณฑ์ มาตรฐานด้วย เมื่อการฝึกอบรมต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นการอบรมผ่านการออนไลน์ ทำให้ในการจัดการพบ อาจารย์ที่ปรึกษาจึงออกแบบให้เป็นการพูดคุยและหารือกันทางออนไลน์ โดยมีการแบ่งห้องย่อยในระบบ โปรแกรมออนไลน์ออกเป็นห้องย่อย ๆ ต่าง ๆ และให้ตั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนเข้ากลุ่มที่ทางหลักสูตร ได้มีการจัดและได้แจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบไว้ ซึ่งทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถที่จะปรึกษาหารือ พบอาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่มนั้นๆ ผ่านระบบออนไลน์ เสมือนได้มาพบหน้ากันจริง ได้เห็นหน้าตากันผ่าน กล้องโน้ตบุ๊ก ได้ยินเสียงทั้งระหว่างอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสมือนจริงทั้งภาพและเสียงแต่ อาจไม่ได้ใกล้ชิดเหมือนมาเจอหน้ากัน

การดูงานเสมือนจริง

หลักสูตรได้มีการกำหนดให้ต้องศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ แต่ไม่สามารถเดินทางได้ เนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต้องจัดการอย่างไรทำให้ได้ศึกษาดูงานได้ตามมาตรฐาน เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวเพื่อให้การทำงานต่างๆ ยังคงเดินต่อไปได้ เกิดสิ่งที่ไม่ค่อยเกิดขึ้นมากนักในประเทศไทยคือ การให้ทำงานได้ที่บ้าน หรือที่เรียกกันติดปากว่า Work from Home สิ่งที่น่าชื่นชมคือ ภาครัฐของไทยก็ถือว่าปรับตัวค่อนข้างดี แต่ก็ใช้เวลาพอสมควร ในการรัฐบาลมีมาตรการสั่งให้หน่วยงานต่างๆ สามารถ Work from Home ได้ และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการสื่อสารทำงานและสื่อสารกัน ส่วนมหาวิทยาลัยและโรงเรียนต่างๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชนก็ปรับรูปแบบเป็นการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (On-line) สำหรับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงหลาย หลักสูตร แม้มีการแพร่ระบาดของไวรัสดังกล่าว แต่ก็ยังมีการจัดการฝึกอบรมอยู่แต่เปลี่ยนเป็นการอบรมผ่าน ออนไลน์ (On-line) และกิจกรรมที่มีการระบุไว้คือ การศึกษาดูงานซึ่งมีทั้งภายในประเทศและภายนอก ประเทศ ที่นี้เมื่อผมต้องมาเป็นผู้จัดการโครงการผมและท่านผู้อำนวยความสะดวกหลักสูตรต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไม่ได้มองว่าเป็นปัญหาหรือวิกฤตแต่ท่านผู้อำนวยความสะดวกมองว่าเป็นโอกาสและความท้าทาย ทำให้มีการเสนอ ทางเลือกที่แปลกใหม่ที่อาจกล่าวได้ว่า หลักสูตรที่ท่านผู้อำนวยความสะดวกดูแลเป็นหลักหลักสูตรแรกๆ ของ ประเทศไทยที่มีการจัดการดูงานเสมือนจริง คือ ให้มีการจัดการดูงานออนไลน์ผ่านระบบโปรแกรม Zoom ที่ สามารถจัดการดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ โดยผมเป็นผู้ประสานงานสถานที่ดูงานและวิทยากร ผู้บรรยายประกอบการดูงาน ซึ่งเราได้มีประสบการณ์จัดการดูงานออนไลน์ทั้งสองแบบ คือ ช่วงที่สถานการณ์

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ยังไม่รุนแรงเราจัดให้ผู้อบรมมารวมกันที่โรงแรม 3 วัน และเราได้จัดให้มีการดูงานสดผ่าน Zoom ฉายขึ้นหน้าจอขนาดใหญ่ในห้องประชุม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมมานั่งรวมกันในห้องประชุมของโรงแรม ทางสถานที่ดูงานทั้งในและต่างประเทศก็จะมีคนมาอธิบายหรือบรรยายข้อมูลต่างๆ ให้ฟัง พร้อมกับใช้กล้องวิดีโอหรือมือถือถ่ายวิดีโอสถานที่ดูงานต่างๆ ไม่ว่าจะบริษัทเอกชนชั้นนำของประเทศ หรือบริษัทชั้นนำของโลก มีการถามคำถามสดและตอบคำถามสดเมื่อสงสัยผ่านระบบออนไลน์ทันที การดูงานแบบนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลายคนชอบมาก บอกว่าไม่ต้องเดินทางไป ไม่ต้องเสียเงินหรือใช้เวลากับการเดินทาง หรือเสียค่าใช้จ่ายในการดูงานที่มาก แต่กลับได้ดูงานสถานที่เสมือนไปดูจริง สำหรับบางคนเมื่อได้ดูงานออนไลน์ก็บอกว่า พอเห็นแบบนี้ทำให้อยากไปดูงานของจริงมาก ก็นานาจิตตัง แต่การจัดการศึกษาดูงานแบบนี้สิ่งที่ได้เรียนรู้คือ ทำให้ประหยัดทรัพยากรทุกอย่างทั้ง เวลา เงิน แต่กลับได้เนื้อหาสาระล้วน ๆ และมีเวลาพูดคุยแลกเปลี่ยนกันถ้วนหน้า ทั้งนี้ถ้าเป็นกรณีที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 อย่างหนักก็ไม่สามารถจัดการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมารวมตัวกันได้ เพราะนอกจากส่งผลต่อการติดเชื้อกันแล้ว ยังเป็นการทำผิดกฎหมายพระราชบัญญัติควบคุมโรคติดต่อ พ.ศ.2558 ตามที่ศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ ศบค. ได้ประกาศไว้อีกด้วย ทำให้ต้องมีวิธีในการจัดการอีกแบบ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ที่ทำงานของตนเอง ท่านผู้อำนวยการหลักสูตรและผมในฐานะผู้จัดการโครงการ ก็ใช้วิธีการประสานไปยังสถานที่ที่จะดูงานให้ทำการเชื่อมต่อระบบออนไลน์ผ่าน Zoom เช่นเคย ซึ่งอาจใช้โปรแกรมอื่นก็ได้ตามแต่ท่านผู้อ่านถนัด ทำเสมือนการถ่ายทอดสดสถานที่ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ใช้วิดีโอหรือมือถือถ่ายภาพสดพาเยี่ยมชมสถานที่ดูงานพร้อมการฟังการบรรยายหรืออธิบายจากที่ดูงานนั้นๆ และตอบข้อสงสัยต่างๆ ได้ตลอดเวลา กรณีที่มีการดูงานต่างประเทศก็จะมีล่ามช่วยแปลภาษาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังโดยสรุป เพื่อให้ได้ประโยชน์จริง อาจกล่าวได้ว่า การจัดการดูงานแบบออนไลน์นั้น สำหรับบางท่านอาจมองว่าเป็นเรื่องปกติ แต่สำหรับหลายท่านอาจมองว่า ไม่ค่อยพบเห็นมากนัก สิ่งที่เกิดขึ้นนี้จึงทำให้ได้เรียนรู้วิธีการจัดการด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นการศึกษาดูงานเสมือนจริง ทำให้เป็นที่พึงพอใจของหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมอย่างมาก ซึ่งต่อมาทราบว่า กลายเป็นต้นแบบทำให้มีบางหน่วยงานเริ่มนำวิธีการดังกล่าวไปใช้ในหลักสูตรนักบริหารระดับสูงต่าง ๆ ที่จัดขึ้น

ปิดท้ายรายการ

ขอฝากข้อคิดที่สำคัญในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงขององค์การภาครัฐนั้น ความรู้ที่ร่ำเรียนมาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ไม่ว่าจะระดับใด เพราะจะทำให้มีความรู้มาประยุกต์ใช้ในการจัดการฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น แต่หากถ้าไม่มีความรู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาก่อน เหมือนผู้เขียนเพราะตอนเรียนปริญญาโทที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ นิदानั้นก็เรียนเพียงวิชาเดียว คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) ซึ่งมีจุดเน้นที่ต่างจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) หรือบางคนเรียนสาขาอื่นก็ตามไม่ต้องกังวล ขอเพียงท่านยึดหลักหรือทักษะการจัดการด้วยการประณีประนอม การแก้ไขปัญหาปรับตามสถานการณ์ การทำงานเป็นทีมของผู้จัดการฝึกอบรม

น่าจะพอช่วยให้การฝึกอบรมผ่านพ้นไปด้วยดี ในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงขององค์การภาครัฐที่ผ่านๆ มา แม้เผชิญกับปัญหาต่างๆ สารพัดที่เกิดขึ้น และหลายครั้งต้องแก้ไขเฉพาะหน้า แต่พอถึงวันสุดท้ายของการปิดหลักสูตรทุกอย่างก็จบลงด้วยดี ผลการประเมินก็ออกมาว่า ฟังพอใจมากต่อการจัดการฝึกอบรมโดยรวม สิ่งนั้นก็สร้างกำลังใจให้แก่ผู้เขียนและผู้อำนวยการหลักสูตรรวมถึงทีมงานว่าพวกเราในฐานะผู้จัดต่างตั้งใจจัดการฝึกอบรมให้ดีที่สุดเท่าที่พวกเราทำได้ หวังว่าเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยที่ผู้เขียนนำมาถ่ายทอดจากการที่มีประสบการณ์การจัดการฝึกอบรมให้กับองค์การภาครัฐในหลักสูตรนักบริหารระดับสูงหลายหลักสูตรและหลายต่อหลายปีน่าจะพอเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้หรือนำไปประยุกต์ใช้ต่อได้ไม่มากนักน้อย ถ้าผู้อ่านต้องจัดการการฝึกอบรมหลักสูตรระดับสูงหรือระดับก็ตาม ไม่ว่าจะท่านจะเจอหรือเผชิญกับอะไร ท่านต้องประเมินว่าท่านจะต้องทำอะไรกับสิ่งที่เผชิญ และท่านจะจัดการกับสิ่งนั้นอย่างไร การจัดการฝึกอบรมดูผิวเผินอาจง่าย แต่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงไม่ง่ายอย่างที่คิด มีอะไรเกิดขึ้นมากมายที่ต้องจัดการโดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้าที่คาดไม่ถึง และหลายครั้งอาจแทบไม่เชื่อว่าจะเกิดขึ้นได้ หัวใจของการจัดการฝึกอบรมที่สำคัญที่สุด คือ การจัดการกับอารมณ์ตนเอง ต้องควบคุมให้ได้และมีสติให้มากที่สุด รวมถึงต้องทำงานอย่างมืออาชีพ ตั้งใจและทุ่มเทในการจัดการฝึกอบรมให้ดีที่สุด เชื่อว่าทุกท่านทำได้แน่นอน

สวัสดิ์

เอกสารอ้างอิง

- กรมควบคุมโรค. (2565). พระราชบัญญัติควบคุมโรคติดต่อ พ.ศ.2558. <https://ddc.moph.go.th/law.php?law=1>.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). *โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 รุ่นที่ 89 และ 90*. <https://www.ocsc.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). *เกี่ยวกับสำนักงาน ก.พ.* <https://www.ocsc.go.th/about-Ocsc>.