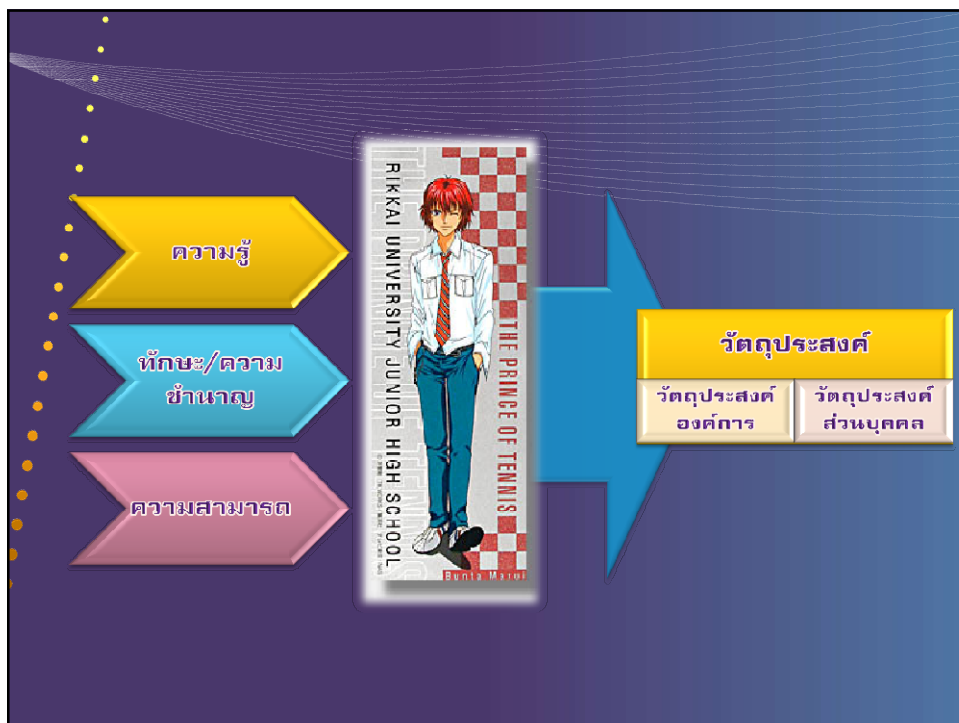
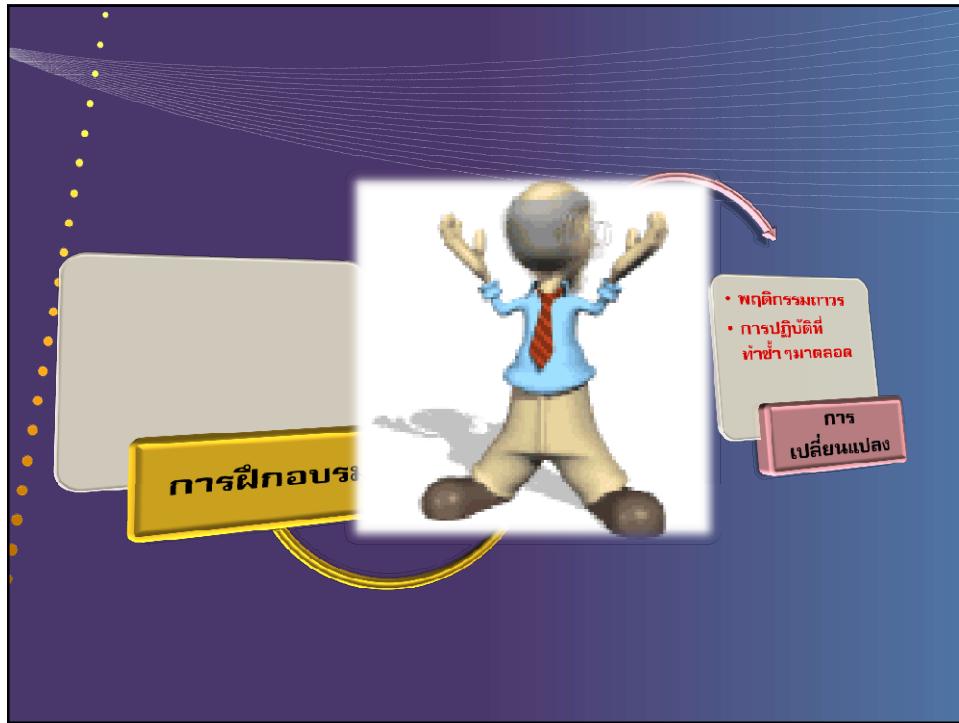






ความหมายของการฝึกอบรม

- คือ การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ทักษะในการทำงาน และความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย (วิชัย ไถสุวรรณจินดา)



วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของผู้เข้าฝึกอบรม

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546 : 233 - 234)

วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ
- เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานให้สามารถรู้ถึงระบบ และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
- เพื่อปรับปรุงทัศนคติของพนักงานไปในทางที่ปรารถนา
- เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- เพื่อถ่ายทอดข้อมูลและข่าวสารที่เป็นประโยชน์

วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดแก่พนักงาน
- เพื่อจัดวางระบบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- เพื่อฝึกฝนเตรียมบุคลากร เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายหน่วยงานใหม่ในอนาคต
- เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาทักษะ หรือความชำนาญในการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อพัฒนาทัศนคติ และบุคลิกภาพในการทำงานให้ถูกต้องและเหมาะสม
- เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

- เพื่อเรียนรู้งาน รู้จักใช้เครื่องมืออย่างปลอดภัย ช่วยลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน
- เพื่อให้เข้าใจนโยบาย และเป้าหมายขององค์การให้ดีขึ้น
- เพื่อให้มีความพึงพอใจในการทำงาน
- เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
- เพื่อให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

สำหรับพนักงาน

1. การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม
2. เตรียมพนักงานให้พร้อมในการฝึกอบรม
3. การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้
4. การถ่ายทอดการฝึกอบรม
5. การเลือกวิธีการฝึกอบรม
6. ประเมินและรักษาฝึกอบรม



จัดอบรมทบทปีไม่เห็น

เสียเงินเสียทองไป
ตั้งเยอะไม่รู้เลยว่า
ได้อะไรกลับมา

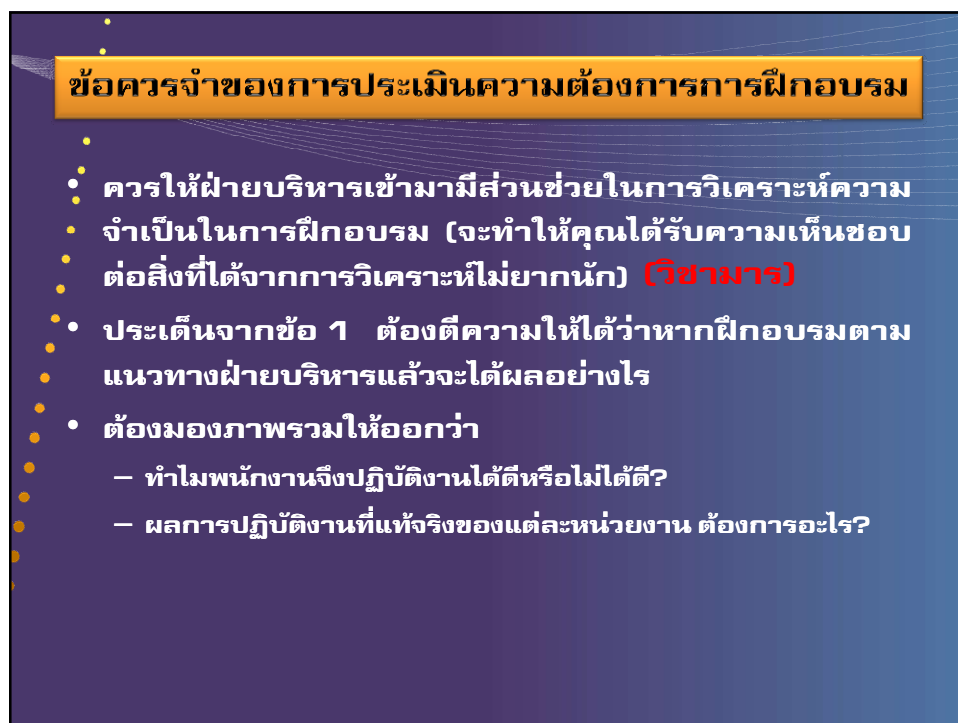
- การจัดทำข้อกำหนดอบรมไม่ตรงตามความต้องการ
- การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

- ไม่แน่ใจว่าพนักงานสนใจเรียนหรือไม่

การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

- การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
(Training Needs)
 - การวิเคราะห์องค์การ
 - การวิเคราะห์บุคคล
 - การวิเคราะห์ภาระงาน





เตรียมพนักงานให้พร้อมในการฝึกอบรม

ประการแรก

การเตรียมพนักงานมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นเพื่อการเรียนรู้ในเนื้อหาของแผนการฝึกอบรมและสามารถประยุกต์ใช้กับงานที่ทำได้

ประการที่สอง

การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน



การสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้

การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร ดังนั้น เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และทักษะในแผนการฝึกอบรมและนำไปใช้ในการทำงานได้ จึงจำเป็นต้องศึกษาถึงหลักการของการเรียนรู้ จิตวิทยาการศึกษาและอุตสาหกรรม และการออกแบบสื่อสารโดยผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ทราบถึงเงื่อนไขที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถเรียนรู้ได้มากที่สุด



การถ่ายทอดการฝึกอบรม

- การใช้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้ เพื่อใช้ฝึกอบรมในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการถ่ายทอดการฝึกอบรม ได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศของการถ่ายทอด การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน โอกาสที่ใช้ความสามารถที่ได้เรียนรู้ การสนับสนุนทางเทคนิค และความสามารถในการบริหารตนเอง

ข้อควรจำของการถ่ายทอดการฝึกอบรม

- การฝึกอบรมไม่ใช่การให้การศึกษา หรือคิดว่าเป็นโปรแกรมการศึกษา (Education Program)
- เพราะการฝึกอบรมถือว่าเป็นการมุ่งเน้นถึงการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยเฉพาะ (Job – Specific Skills)
- หลักสูตรต้องสามารถทำให้บุคคลที่ผ่านการอบรมแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

ขั้นตอนการฝึกอบรม



การเลือกวิธีการอบรม

- การบรรยาย
- การประชุม
- การสัมมนา
- การสาธิต
- การแสดงบทบาทสมมติ
- การสร้างสถานการณ์จำลอง
- การใช้กรณีศึกษา
- โปรแกรมการเรียนรู้
- เทคนิคการใช้
โสตทัศนอุปกรณ์
- การฝึกอบรมโดยใช้
คอมพิวเตอร์เป็นหลัก
- การฝึกอบรมขณะ
ปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

สำหรับหน่วยงาน



การประเมินผลการอบรม

- การประเมินผลกระทบในการฝึกอบรม
 - การประเมินปฏิกิริยา
 - การประเมินการเรียนรู้
 - การประเมินพฤติกรรม
 - การประเมินผลลัพท์
- การออกแบบการประเมินผลในการฝึกอบรม
 - กลุ่มเปรียบเทียบซึ่งทำการทดสอบก่อนและทดสอบภายหลังการฝึกอบรม
 - การทดสอบก่อนและการทดสอบภายหลังการฝึกอบรม
 - การทดสอบภายหลังการฝึกอบรมเท่านั้น

ข้อควรจำของการประเมินผลการฝึกอบรม

- ควรกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน
- ผลการปฏิบัติงานระดับใดที่คาดหวังจากบุคลากรและองค์การของคุณ

การเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

เรื่องสำคัญ

ผู้ใหญ่นั้นสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องเข้ามาเรียนรู้ และผู้ใหญ่จะเรียนรู้เฉพาะสิ่งที่เขามีความรู้สึกรู้ว่า มีความจำเป็นต้องเรียน

การเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ

- ผู้ใหญ่เรียนรู้โดยการกระทำได้ดีกว่าการสอน ผู้ใหญ่จึงควรใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างรวมทั้งให้ลงมือกระทำด้วย
- จุดศูนย์กลางในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหาและปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นจริง
- ประสบการณ์มีผลกระทบต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อการเรียนรู้
- ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างดียิ่งในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่ใช่รู้สึกถูกบังคับโดยระเบียบกฎเกณฑ์
- ผู้ใหญ่ต้องการการแนะแนวไม่ใช่การสอน และต้องการการวัดผลด้วยตนเอง มากกว่าการให้คะแนน

การพัฒนาบุคลากร
Career Development

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

- กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหนทางให้พนักงานมีศักยภาพ / มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนในอนาคต และยังส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอีกด้วย

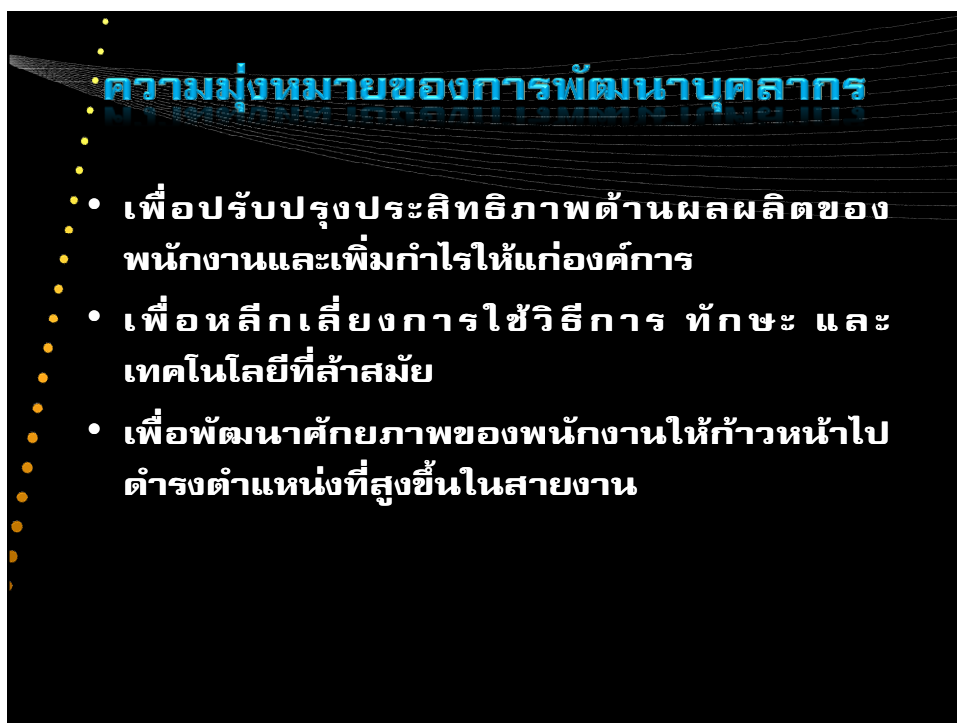
ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

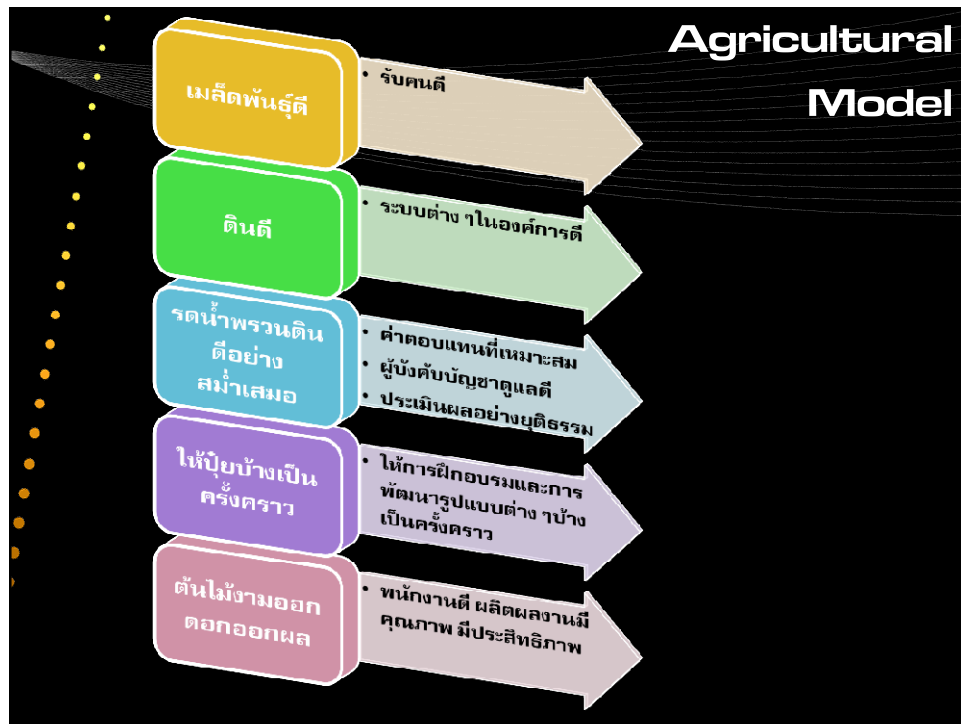
หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การฝึกอบรม	การพัฒนาบุคลากร
1. เป้าหมาย	- เสริมสร้างทัศนคติ - ปรับปรุงสภาพและ	- เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	- เสริมสร้างคุณภาพและความคิดริเริ่ม
2. เนื้อหา	- กว้าง	- ตรงกับงานที่ปฏิบัติหรือกำลังจะปฏิบัติ	- ตรงกับศักยภาพและงานในอนาคต
3. ตามความต้องการของ	- บุคคล	- งาน	- หน่วยงานและบุคคล
4. ระยะเวลาที่ใช้	- ยาวแต่สามารถทำได้เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด	- ใช้ระยะเวลาจำกัด	- ใช้เวลาตลอดอายุงาน - มองในระยะยาว
5. วิทยากร	- วิทยากร	- วิทยากร	- เป็นที่เป้าหมายของการ Organizational Oriented
6. ความเสี่ยง (ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์)	- ปานกลาง	- ต่ำ	- สูง
7. การประเมินผล	- การปฏิบัติงานในอนาคต	- เป็นความได้เปรียบที่หาไม่ได้ งานใน	- เกือบจะทำการประเมินไม่ได้ เพราะมีตัวแปรจากสภาพแวดล้อมจำนวนมาก ยกแก่การควบคุม

เป็นตัวบุคคล
Individual Oriented

เป็นความได้เปรียบที่หาไม่ได้
Job Oriented

เป็นที่เป้าหมายของการ
Organizational Oriented





ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร
 - 1.1 การฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการ แต่บางครั้งการ ฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร เช่น องค์กรมีความ ต้องการยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ แต่กลับไปทำการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับช่วงการพัฒนาธุรกิจ เช่น ธุรกิจอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่การฝึกอบรมและพัฒนาเน้นไปในเรื่องการลดต้นทุนการดำเนินงาน
 - 1.3 ความแตกต่างของลักษณะและประเภทธุรกิจของแต่ละองค์กร เช่น การเลียนแบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานขององค์กรที่มีชื่อเสียง โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมในเชิงกลยุทธ์

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ
 - 2.1 ในแต่ละองค์การจะต้องมีการกำหนดกลุ่มงาน (Job Group) และ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน จากตำแหน่งเริ่มต้น ไปจนถึงสูงสุด ปัญหาคือองค์การไม่ได้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ในแต่ละระดับงานไว้ให้ชัดเจน จึงไม่สามารถกำหนดหลักสูตร และวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้
 - 2.2 แม้บางครั้งจะกำหนดในเรื่องความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ พฤติกรรม ในแต่ละระดับไว้ชัดเจน แต่หากไม่สอดคล้อง และเสริมกัน จะทำให้การพัฒนาพนักงานในแต่ละระดับตาม สายอาชีพขาดความชัดเจน

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ
 - 2.3 การฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่ดำเนินการในช่วงเวลาที่ เหมาะสม คือ ฝึกอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้และทักษะไปใช้ ในทันที อาจทำให้ลืมได้ ในทางกลับกัน การจัดการฝึกอบรม และพัฒนาที่กำหนดให้มีขึ้นซ้ำไป ปล่อยให้พนักงานเรียนถูก เรียนผิดเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชิน เมื่อได้รับการ ฝึกอบรมอาจจะไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน
 - 2.4 พนักงานขาดข้อมูลข่าวสารในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพ ทำให้พนักงานทำงานโดยปราศจากจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง
 - 2.5 การฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่คำนึงปัจจัยเรื่อง กลุ่มอายุ ระดับตำแหน่งและสายอาชีพที่แตกต่างกัน จะเกิดความสูญ เปล่า

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 3. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา
 - กระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงลงมือฝึกอบรม และทำการประเมินผล ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ
 - 3.1 ปัญหาเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผิดพลาด จากการได้ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุด
 - 3.2 ปัญหาที่เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา เช่น หัวข้อ เทคนิคการสอน ช่วงเวลา จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 3. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา
 - 3.3 ปัญหาในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การเลื่อนช่วงระยะเวลาการฝึกอบรม วิทยากรมีความรู้ไม่เพียงพอ เนื้อหาไม่ครอบคลุมเวลาในการฝึกอบรม
 - 3.4 ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา
 - 3.5 ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา เกิดจากผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร