

เทคนิค การจัดฝึกอบรม และการประชุม

- ◆ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการฝึกอบรม
- ◆ การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- ◆ การวางแผนการเขียนโครงการฝึกอบรม
- ◆ เทคนิคการฝึกอบรม
- ◆ การประเมินผลการฝึกอบรม
- ◆ เทคนิคการประชุม
- ◆ ขั้นตอนการประชุม
- ◆ บทบาทหน้าที่ของผู้เข้าประชุม
- ◆ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประชุม



เทคนิคการจัดฝึกอบรม และการประชุม (Training and Meeting Techniques)

พศ.ดร.เพ็ญศรี รูปะวิเชตร

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



ตอนที่ 1

การฝึกอบรม (Training)



ภาพการฝึกอบรมสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลภาคเหนือ

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการฝึกอบรม

บทนำ

ความรู้เรื่องการฝึกอบรมสำหรับเอกสารคำสอนเล่มนี้ จะเป็นเรื่องการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organization) และโลกของการทำงาน (World of work) โดยการฝึกอบรมจะเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องคัดสรรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ เอกชน หน่วยงานภาครัฐ หรือสถาบันการศึกษาในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญกับกิจกรรมการฝึกอบรมนี้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นมาเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดี หรือมีทักษะบางอย่างที่องค์กรต้องการ หรือเพื่อการแก้ไขปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรในช่วงของเวลาหนึ่ง หรือเพื่อการเตรียมการหรือการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่หรือทำการแข่งขันได้อย่างสมศักดิ์ศรีในท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง

เป็นที่ยอมรับกันว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นทุกวัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก รวดเร็วและต่อเนื่อง ดังที่ จินตนา บุญบงการ (2539) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “...องค์กรธุรกิจในประเทศไทยมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมในระดับประเทศ และเนื่องจากประเทศไทยต้องตกอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งผลักดันให้ประเทศต้องมีการพัฒนารูปแบบต่างๆ...”

ด้านการบริหารงานบุคคลต่างก็มองหาทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21 ที่เหมาะสม และต่างก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนา

บุคลากรร่วมกับวิธีการพัฒนาองค์กรอื่นๆ เช่น ที่ดนัย เทียนพุฒ (2543); ยุทธนา ไชยจุล (2544) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การวางเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรในศตวรรษที่ 21 นี้ มุ่งเน้นไปที่**คุณภาพของบุคลากร** โดยตระหนักว่า บุคลากรเป็นแหล่งทรัพยากรขององค์กรที่สำคัญที่สุด เพราะจะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคลก็ต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก่อน (Leader of change) ด้วยการประยุกต์แนวทางการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ เช่น การพยายามหาและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร โดยเน้นแต่ละบุคคล การเห็นความสำคัญของการทำงานที่เน้น**คุณภาพชีวิตในการทำงาน** (Quality of working life) การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรับให้เหมาะสมกับความสามารถในงาน (Competency) การออกแบบระบบรางวัลจูงใจที่เหมาะสม การสร้างทีมงานการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่เป็นลักษณะปรัชญาที่เน้นสร้าง **วินัยแห่งการเรียนรู้** (Learning disciplines) การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยในการทำงานของบุคลากรในองค์กร การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการริเริ่มการทำงาน การทำกิจกรรมหรือการทำโครงการ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่องค์กรในภาพรวม เป็นต้น

การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้บุคคลหรือบุคลากรในองค์กรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมหรือมีคุณภาพหลังจากองค์กรได้รับเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว และการฝึกอบรมยังรวมถึงการพัฒนาศักยภาพที่ทำงานกับองค์กรมานานหรือเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง ให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นและทักษะหรือสมรรถนะที่หลากหลาย และมีทัศนคติที่ดี มีพฤติกรรมที่ดีหรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้

ก็เพื่อให้บุคคลหรือบุคลากรได้มีศักยภาพในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือ
หลักการ วิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จำเป็น ที่องค์กรได้นำเข้ามาปรับใช้
ในองค์กร จากการวิจัยของเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2548) เรื่อง การพัฒนา
ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรไทยด้วยการฝึกอบรม ได้
ค้นพบว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่องค์กรต่างๆ เลือกใช้ควบคู่ไป
กับวิธีการอื่นๆ เช่น การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้ศึกษาต่อ และ
การฝึกอบรมนี้นับเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ได้รับคามนิยมนจากองค์กรต่างๆ ว่า
สามารถพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาทัศนคติ พฤติกรรม หรือเพิ่มพูนความรู้
ทักษะแก่บุคลากรได้

แต่อย่างไรก็ตามในงานวิจัยของเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2548) นี้ ได้
เสนอแนะว่า การฝึกอบรมจะไม่สามารถกระทำสำเร็จได้ตามลำพัง หรือมีพลัง
ที่จะทำให้บุคลากรมีคุณภาพ มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ
ได้ หรือแก้ไขปัญหาในการทำงานของบุคลากรได้ทุกอย่าง แต่หมายความว่า
ต้องประกอบด้วยปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย คือ ความมุ่งมั่น (Self inspiration)
และทัศนคติของบุคลากร (Attitude) เป็นสำคัญ และผู้บริหารองค์กรทุก
ระดับควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและสนับสนุนการฝึกอบรมอย่างเป็น
รูปธรรมด้วย

นักวิชาการนักฝึกอบรม เช่น ชูชัย สมิทธิไกร (2540) ได้สรุปว่าการ
ฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ยังต้องริบเร่งรัดให้มีการจัดวางระบบบริหารจัดการ
และการประสานงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือแรงงาน ดังคำ
กล่าวที่ว่า “ความเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของสังคมไทยในอนาคตได้ทำ
ให้การฝึกอบรมบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้า
ของประเทศ ขององค์กรและของตัวบุคลากรเอง อย่างไรก็ตามการฝึกอบรม
บุคลากรจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ...”

บางองค์กรนั้นได้ทุ่มเทงบประมาณและเวลาเพื่อการฝึกอบรมบุคลากรของตน หรือจัดให้มีระบบการฝึกอบรมที่ดี ทั้งนี้ด้วยการมองการณ์ไกลว่าเมื่อบุคลากรในสังกัดเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ย่อมจะส่งผลให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ และยังส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน หรือสามารถดำรงกิจการอยู่ต่อไปได้อย่างมีศักดิ์ศรี หรือช่วยลดปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นได้ นั่นเอง

ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) มีนักวิชาการและนักฝึกอบรมได้ให้นิยามมากมาย บ้างก็มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน บ้างก็แตกต่างกันเล็กน้อย ส่วนใหญ่แล้วเห็นพ้องตรงกันว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ นักวิชาการชาวต่างชาติ เช่น Tight (1996) ได้แนะนำว่า การฝึกอบรมนั้นมุ่งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทักษะ ความรู้และพฤติกรรม ในสถานประกอบการหรือสถานที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mumford (1993) ที่แสดงความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมนั้นเกี่ยวข้องกับทักษะ (Skills) ที่องค์กรได้เตรียมหรือจัดการไว้สำหรับให้บุคลากรได้มีเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Tight (1996) ได้ชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมนั้นสามารถแก้ไขหรือลดปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากความประมาทเลินเล่อของมนุษย์

ส่วนด้านนักวิชาการและนักฝึกอบรมชาวไทย เช่น ชูชัย สมิติไกร (2540); สมคิด บางโม (2545); เพ็ชร ฐปะวิเชตร์ (2546); ได้ให้นิยามของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ

(Ability) และความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงขึ้น ลดปัญหาในการทำงานต่างๆ บางประการ เช่น ความไม่รู้ ความประมาท ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองของบุคลากรต่อไป และการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคล หรือการให้การศึกษากับบุคคล ส่วน ชาญ สวัสดิ์สาธิ (2542) ให้นิยามของคำว่า การฝึกอบรมก่อนข้างครอบคลุมว่า “การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติหน้าที่งานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในปัจจุบันและหรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง”

สรุปความหมายของการฝึกอบรมในที่นี้ คือ กระบวนการที่องค์กรได้จัดขึ้นมาหรือดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการทำงานของบุคลากร และเพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของบุคลากร ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรได้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีคุณสมบัติที่องค์กรคาดหวังหรือต้องการ โดยการที่บุคลากรมีคุณสมบัติและคุณภาพนี้จะนำพาองค์กรให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันต่อไป

อย่างไรก็ตาม ด้วยมักมีการกล่าวถึงคำว่า การพัฒนาบุคลากร การศึกษาของบุคลากรแทรกในศาสตร์ของการฝึกอบรมด้วย ดังนั้นเอกสารคำสอนเล่มนี้จึงขอเพิ่มนิยามศัพท์เฉพาะของคำที่เกี่ยวข้องดังนี้

การพัฒนาบุคคล (Personal Development)

การพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาบุคลากร นับว่ามีความหมายที่ครอบคลุมกว่าการฝึกอบรม ดังที่ Roopwichet (2001); McGill & Beaty (1992) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลนี้มีความหมายที่กว้างและครอบคลุมมากกว่าการฝึกอบรม เพราะการพัฒนาบุคคลนี้จะเกี่ยวข้องกับการเติบโตของบุคคลในทุกเรื่อง (Personal growth) ไม่ว่าจะเป็นชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว ชีวิตการเรียนรู้ ชีวิตการทำงานและชีวิตในสังคมทั่วไป

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538) กล่าวว่าการพัฒนาบุคคลนั้นสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ 1. การส่งเสริมให้มีการเพิ่มวุฒิการศึกษา ด้วยการไปศึกษาต่อ และ 2. การส่งเสริมสมรรถภาพบุคคล ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกการปฏิบัติงานในสถานประกอบการใหม่ๆ หรือยังต่างประเทศ การศึกษาหลักสูตรระยะสั้น

ส่วน เพ็ชรี รูปะวิชิตร์ (2546) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร (Personal development) คือ กระบวนการทุกอย่างที่องค์กรกระทำเพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ อันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและการทำงาน (Career path) การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูงขึ้นสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

- การปฐมนิเทศ (Orientation)

เมื่อองค์กรได้รับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งความเป็นมืออาชีพหรือมีระบบการจัดการที่ดี จะต้องมีการจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ไม่ว่าจะมีย่านานบุคลากรใหม่กี่คนก็ตาม ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบนโยบาย วิสัยทัศน์ การกิจ กฎระเบียบ ข้อบังคับ วัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ต้องทำ ไม่ควรทำ เป้าหมายขององค์กร โครงสร้างองค์กร ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งสิทธิของบุคลากรต่างๆ ตลอดจนได้ทำความรู้จักกับบุคลากรที่ต้องมีการทำงาน

เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานใหม่อีกด้วย

- การฝึกให้เกิดกระบวนการคิด (Thinking Process)

การฝึกให้เกิดกระบวนการคิดที่เป็นระบบ เป็นเหตุเป็นผล มักดำเนินการด้วยการยกกรณีศึกษามาให้คิดวิเคราะห์ หรือมอบหมายงานให้ทำ แล้วมีพี่เลี้ยง (Mentor) ดูแลให้คำปรึกษาและเป็นกำลังใจ

- การให้การศึกษา (Educating)

โดยการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาในการศึกษาในระดับต่างๆ ตั้งแต่มัธยมต้น/ปลาย ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้น และชั้นสูง หรือระดับปริญญาตรี/ปริญญาโท หรือระดับปริญญาเอก ในสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งอาจเป็นการส่งเสริมให้เพิ่มวุฒิการศึกษาโดยที่องค์กรเป็นผู้จัดการให้หรือสนับสนุนงบประมาณเพื่อการนี้โดยตรง หรือเป็นการเปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อเองในช่วงเวลาเย็นหลังเลิกงานหรือในวันหยุด เสาร์อาทิตย์ โดยที่บุคลากรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเองหรือดำเนินการเอง และสามารถเลิกงานก่อนเวลาปกติได้

ตัวอย่างองค์กรที่สนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร ที่ผู้เขียนได้ไปสัมภาษณ์มา เช่น บริษัทมิติซูบิชิ น่าน ได้มีการจัดสรรงบประมาณให้บุคลากรที่ทำงานมานานได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ส่วนโรงงานชิงตงฉวีเฉียนที่อำเภอเวียงป่าเป้า ได้ดำเนินการติดต่อกับการศึกษานอกโรงเรียนให้มาจัดการเรียนการสอนให้กับบุคลากรในโรงงาน โดยมีการเรียนการสอนกันในวันเสาร์ และวันอาทิตย์

นอกจากนี้ บางองค์กร เช่น โรงแรม โรงงาน บริษัท ห้างร้าน ได้ประสานงานกับสถาบันการศึกษาระดับอาชีวศึกษา เพื่อให้บุคลากร

ได้ศึกษาต่อในระบบการเรียนที่เรียกว่า ระบบทวิภาคี (Dual Vocational Training: DVT) ซึ่งประเทศไทยได้นำหลักการนี้มาจากประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี คือ การร่วมมือกันจัดการศึกษาทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจริง ระหว่างสถาบันการศึกษาและสถานประกอบการ โดยให้บุคลากรได้เรียนในสถาบันการศึกษา จำนวน 3 วัน และไปทำงานเป็นเวลา 2 วัน หรือ ทำงานเป็นเวลา 3 วัน และเข้าไปเรียนในสถาบันการศึกษาเป็นเวลา 2 วัน ซึ่งการดำเนินการนี้แล้วแต่ละตกลงกัน ส่วนค่าใช้จ่ายเป็นส่วนรับผิดชอบขององค์กรนั้นๆ

- การประชุม (Meeting)

การประชุมเป็นการพบปะกันระหว่างสมาชิกอย่างเป็นทางการ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสารหรือสร้างข้อตกลงร่วมกันบางอย่าง (รายละเอียดโปรดศึกษาเนื้อหาตอนที่สอง เรื่อง เทคนิคการประชุม)

- การฝึกอบรม (Training)

เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นมาอย่างเป็นระบบภายใต้กรอบอันจำกัดอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ช่วงเวลาหนึ่ง หรือหัวข้อการอบรมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ชาลซัย อาจินสมาจาร (2538) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งในหลายๆ วิธีที่องค์กรใช้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงบุคคลในองค์กรให้การทำงานที่ดีขึ้น

- การส่งไปศึกษาดูงาน (Study Tour)

การไปศึกษาดูงานยังสถาบันการศึกษาหรือยังสถานประกอบการบางแห่งที่พิจารณาแล้วว่าจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหรือผู้ไปศึกษาดูงาน ทั้งในแง่ความคิด มุมมองและการก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ การไปศึกษาดูงานสามารถไปได้ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

- การส่งไปศึกษาต่อ (Further Study)

การส่งไปศึกษาต่อทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพในสถาบันการศึกษาทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศ เช่น สถาบัน InWent ของประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีที่ผู้เขียนได้มีโอกาสรับทุนไปอบรมเรื่องเทคนิคการฝึกอบรมและการฝึกอาชีพทางอาชีวศึกษาที่เมืองมานฮามม์ และเมืองอื่นๆ ในปี พ.ศ. 2547 นั้น ซึ่งเป็นสถาบันของชาติที่ดำเนินการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในประเทศและต่างประเทศ (ส่วนใหญ่เป็นประเทศกำลังพัฒนาหรือประสบภาวะทางสงคราม) โดยเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ ผู้จัดการ ที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เป็นอาชีพ เช่น การอาชีวศึกษาทั่วโลกได้ไปอบรม ศึกษา เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ๆ ยังสถาบันแห่งนี้

- การสอนงาน (Coaching)

เป็นการแนะนำ สั่งสอนงาน นับแต่การเข้ามาทำงานเป็นครั้งแรก (Orientation) หรือมีการเปลี่ยนงานใหม่ (Rotation) หรือเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งใหม่ (Promotion)

- การสัมมนา (Seminar)

การสัมมนาเป็นกระบวนการพบปะ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทศนคติ โดยหลังจากมีการนำเสนอแนวคิด ประสบการณ์ จากวิทยากรผู้รู้ หรือผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจะมีการกระตุ้นให้สมาชิกที่เข้าร่วมการสัมมนาได้ให้ข้อมูล รับฟังข้อมูล เสนอปัญหา โดยต้องร่วมกันคิด วิเคราะห์หัดตัดสินใจหาข้อสรุปและทฤษฎี ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกที่เข้าร่วมสัมมนา องค์กรและสังคมที่เกี่ยวข้องต่อไป

- การดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ (Television Watching & Radio Listening)

การดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ ในโปรแกรมหรือรายการที่ดีๆ ที่เป็น

การรับรู้ข่าวสารที่มีประโยชน์ หรือส่งเสริมการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผลหรือเป็นระบบ โดยที่องค์กรที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือมีการปฏิบัติ การที่ดี (Best practice) เช่น โรงงานอุตสาหกรรมที่ทำกระจก รยยนต์ ชื่อ สยามโตโยต้า (Siam Toyota Automotive co., Ltd) และบริษัทโตโยต้าประเทศไทยจำกัด ที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และที่สามโรง จังหวัดฉะเชิงเทรา (ผู้เขียนได้ไปเก็บข้อมูลภาคสนาม ของโครงการวิจัยทักษะ การจ้างงาน ของศูนย์วิจัยเพื่อการศึกษาและ แรงงาน ณ วันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2549) นั้นจะมีการจัดช่วงเวลา ให้บุคลากรได้ดูโทรทัศน์หรือฟังรายการวิทยุที่มีการคัดเลือกรายการ หรือแม้แต่เป็นรายการโทรทัศน์ทั่วไป ในช่วงเวลาพักรับประทานอาหารหรือพักระหว่างการทำงาน อันจะส่งเสริมความรู้รอบด้านให้ กับบุคลากรของตนด้วย

- การค้นหาความรู้ ข่าวสาร จากเว็บไซต์ (Searching internet)

การค้นหาความรู้ ข่าวสารจากเว็บไซต์ทั้งที่เป็นเว็บไซต์ภายใน ประเทศและต่างประเทศ หรือแม้แต่การติดต่อกันด้วยระบบสารสนเทศ (MIS: Management Information System) ที่องค์กรได้พัฒนา ระบบขึ้นมาเองหรือที่ใช้ระบบเครือข่าย

- การพูดคุยสนทนา (Conversation)

การพูดคุยสนทนากับบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความ เชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องหรือสาขาอื่นๆ ในสังคม โดยที่บุคคลนี้อาจเป็นบุคคลในสวนหรือแผนกเดียวกัน หรือ องค์กรเดียวกัน โดยมีการจัดบรรยากาศให้เป็นแบบธรรมชาติหรือ ไม่เป็นทางการ เช่น ในระหว่างเวลาพักรับประทานอาหารกลางวัน หรือช่วงพักเบรกของแต่ละวันที่ทำงาน

- การแนะนำ (Suggestion) การปรึกษา (Counseling)

การแนะนำจากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์เพื่อการดำรงชีวิตที่ดีเหมาะสม และการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยอาจเป็นการเสาะหาเองจากบุคลากรหรือองค์กรมีการจัดสถานการณ์ให้

- การอ่าน (Reading)

การอ่านเอกสารหรือหนังสือหรือสื่อที่มีประโยชน์ต่อสติปัญญาและประเทืองจิตใจ องค์กรที่เห็นความสำคัญของการอ่าน จะมีการจัดมุมพักผ่อนให้บุคลากรพร้อมมีหนังสือ หนังสือพิมพ์หรือนิตยสาร อาจเป็นหนังสือทั้งที่เป็นวิชาการ วิชาชีพหรือบันเทิง เพื่อให้บุคลากรได้ไปใช้บริการระหว่างการหยุดพักกลางวัน หรือพักการทำงานในช่วงเช้าหรือช่วงบ่ายได้

ส่วนองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น จะมีห้องสมุดให้บุคลากรได้เข้าไปใช้บริการ ด้วยการอ่านหนังสือที่ต้องการในช่วงเวลาพัก หรือสามารถยืมหนังสือที่มีอยู่ไปอ่านนอกเวลาทำงาน หรือไปอ่านยังที่พักได้ เช่น โรงงานท่ากระเจียรยนต์ สยามโตโยต้า ที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

การศึกษา (Education)

การศึกษาเป็นกระบวนการที่พัฒนาบุคคลให้มีความรู้พื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิตในฐานะมนุษย์คนหนึ่งในสังคม (Basic Knowledge) (หรือสามารถอ่านออกเขียนได้ คำนวณเป็น) อันจะช่วยให้การดำรงชีวิตดีขึ้น หรือดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคม ปัจจุบันยอมรับกันว่า มนุษย์เราจะต้องมีการศึกษาที่ไม่มีสิ้นสุด (Life-Long Learning) หรือต้องมีหรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต

การศึกษาแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

1. การศึกษาในระบบ (Formal education) เป็นส่วนที่สถาบันการศึกษาได้จัดขึ้นหรือดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในสถานศึกษา เริ่มตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและอุดมศึกษา

2. การศึกษานอกระบบ (Non-Formal education) การศึกษาแบบนี้เน้นเป็นการเปิดกว้างแก่บุคคลที่ขาดโอกาสในการรับการศึกษาตามเกณฑ์เรื่องอายุในการศึกษาภาคบังคับ หรือระบบปกติเพื่อให้ได้มีโอกาสรับการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับวุฒิทางการศึกษาและความรู้ขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับประถมจนถึงมัธยมปลาย ที่ใช้วิธีการเรียนแบบหลักสูตรเร่งรัดหรือเทียบโอน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกของผู้เรียน หากผู้เรียนต้องทำงานเพื่อการประกอบอาชีพด้วย โดยการศึกษาส่วนนี้เป็นหน้าที่ของส่วนที่เรียกว่า การศึกษานอกโรงเรียน

3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal education) เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นเองของส่วนบุคคลที่มีความต้องการ และ/หรือเป็นความพึงพอใจหรือเห็นประโยชน์ของผู้เรียนเอง (Self-directed learning) ซึ่งการศึกษแบบนี้สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกสถานการณ์ของชีวิตบุคคล ทั้งในการดำรงชีวิตทั่วไป (Daily life) และชีวิตการทำงาน (Working life)

Mounier (2006) ศาสตราจารย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาศาสตร์และแรงงาน ประจำศูนย์วิจัยเพื่อการศึกษาและแรงงาน คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้กล่าวเสมอในที่ประชุมเชิงปฏิบัติของคุณย์ ฯ ว่า การเรียนรู้หรือการศึกษาในสถานประกอบการหรือสถานที่ทำงาน (Workplace) มักเป็นการเรียนรู้หรือการศึกษาแบบไม่เป็นทางการหรือแบบตามอัธยาศัย (Informal learning/education) โดยเฉพาะการเรียนรู้เพื่อการสร้างเสริมหรือพัฒนาทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) และทักษะด้านพฤติกรรม

(Behavior skill) ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีการเรียนรู้เองจากการทำงานจริง (Learning by doing or Learning by practice) และองค์กรหรือสถานประกอบการเป็นผู้จัดหรือเตรียมสถานการณ์ไว้ให้

นอกจากนี้ ซีระ ประवालพฤษ (2538) ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการศึกษาและการฝึกอบรมที่มีความแตกต่างกันว่า การให้การศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งให้บุคคลมีประสบการณ์หลายๆ ด้าน เพื่อให้มีการพัฒนาสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ สังคมและให้ประสบการณ์ด้านอาชีพด้วยการจัดที่มีระยะเวลาที่ยาวนาน โดยมีการกำหนดหลักสูตรชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอน และการให้การศึกษาเป็นหน้าที่หลักของสถาบันการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ส่วนการฝึกอบรมนั้นเป็นกระบวนการที่กระทำเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การเพิ่มประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่อาจเพิ่งจบการศึกษา และกำลังจะเข้าสู่โลกของการทำงาน (อาจเรียกว่า การฝึกอาชีพ) และการจัดฝึกอบรมนั้นจะกระทำสำหรับบุคคลที่ทำงานแล้วเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้บุคคลนั้นๆ สามารถกลับไปปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ภายใต้การจัดการที่สั้นและมีวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง

การเปรียบเทียบระหว่างการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกันจนแทบจะแยกกันไม่ออก อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคคลจะมีขอบเขตที่กว้างขวางกว่าการฝึกอบรม โดยมีข้อเปรียบเทียบโดยสรุปได้ดังนี้

การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
* สามารถพัฒนาได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม เช่น ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ต่อการทำงาน การดำรงชีวิต * พัฒนาทุกเรื่องที่มีง้ให้บุคคลมีคุณภาพ * เพิ่มพูนเรื่องทั่วๆ ไปในภาพรวม * ใช้ระยะเวลายาวนานเพื่อให้เห็นผลของการพัฒนาบุคคล	* สามารถจัดให้กับคนหรือสัตว์ก็ได้ * พัฒนาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง * เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะบางอย่างที่ต้องการให้เกิดขึ้นขณะนั้น * สามารถจัดได้ภายในระยะเวลาสั้นที่กำหนดได้ แต่ผลของการฝึกอบรมบางเรื่องใช้เวลาสั้นและบางเรื่องก็ใช้เวลานานกว่าจะเห็นผล

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่จัดขึ้นในองค์กรทั่วไปหรือในชุมชนแต่ละครั้งย่อมจะมีวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์ทั่วไป หรือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาเพื่อการเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังที่ นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมนั้นจะมี 2 ลักษณะ คือ วัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะของการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร

วัตถุประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรมนี้ นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547) มีความคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2545) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรมมักมุ่งไปที่

1) เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ (Increasing Knowledge)

การฝึกอบรมจัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ หลักการ

แนวทาง และทฤษฎี บางประการที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

2) เพื่อการเพิ่มพูนความเข้าใจ (Creating good understanding)

การฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องหรือดีขึ้นในบางเรื่องบางประเด็นที่ต้องการ เพราะถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจ ย่อมมีความสามารถในการตีความ แปลงความ ขยาย/ย่อความ และอธิบายให้ผู้อื่นทราบได้อย่างดี โดยเฉพาะมีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้

3) เพื่อการเพิ่มพูนทักษะ (Modifying Skills)

การฝึกอบรมที่มุ่งเพื่อการเพิ่มพูนทักษะ ที่มีความชำนาญ หรือความถนัด ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานบางสิ่งบางอย่างได้อย่างอัตโนมัติหรือรวดเร็ว และต้องมีคุณภาพ

ตัวอย่างหัวข้อ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ได้แก่

- การใช้เครื่องมือต่างๆ
- การใช้เทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร
- การขับรถ หรือการควบคุมเครื่องจักรกลต่างๆ
- การสื่อสารด้วยภาษา ฯลฯ

4) เพื่อการปรับ/เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Changing Attitude)

การฝึกอบรมนอกจากจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจในบางเรื่องแล้ว การฝึกอบรมยังสามารถช่วยปรับหรือเปลี่ยนความรู้สึก ความคิด ทัศนคติ การมองประเด็นใดประเด็นหนึ่ง และการตีความของบุคคลได้อีกด้วย

หัวข้อการฝึกอบรมที่ช่วยในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ เช่น

- จิตสำนึกในการทำงาน (Work Awareness)
- มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (Human Relation)
- การบริหารเวลา (Time Management)
- ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty)
- ความรับผิดชอบ (Responsibility) ฯลฯ

นอกจากนี้ เพ็ชรี รูปะวิเชตร (2546) ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การฝึกอบรมในองค์กร ยังสามารถแบ่งวัตถุประสงค์ทั่วไปออกเป็น 5 ส่วนได้ดังต่อไปนี้

1) การปรับปรุงความมีจิตสำนึกหรือความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) คือการเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจตนเอง เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในตนเอง ได้ทราบข้อดี และข้อเสียของตนเอง อันนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ได้แก่การฝึกอบรมเรื่องจิตสำนึกในการทำงาน การพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality development) การพัฒนาดนเอง เป็นต้น

2) การกระตุ้นศักยภาพส่วนบุคคลให้ทำงานเต็มที่ เป็นการยกระดับการทำงานให้ได้มาตรฐานหรือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การฝึกอบรมหัวข้อ การพัฒนาดน พัฒนางานสู่ความเป็นมืออาชีพ ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) หัวหน้างานยุคใหม่

3) การผสมผสาน ทักษะ ความรู้และทัศนคติที่ถูกต้องของตนเอง และกลุ่ม ทั้งนี้มุ่งเพื่อพัฒนาการทำงานให้ทีม หรือมีทักษะการทำงานเป็นทีม และประสานงานกันได้อย่างดี เช่น การฝึกอบรมเรื่อง การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4) การเพิ่มพูนทักษะการทำงานของบุคคล (Job Skills Modifying) เป็นการปรับปรุง/ประยุกต์ความรู้ทฤษฎี และหลักการที่ได้เรียนมาจากสถาบัน

การศึกษา หรือได้รับจากสถานที่ทำงาน “เป็นการเคาะสนิมหัวใจและมันสมอง” ฟ้นความรู้และทักษะ เพื่อให้เกิดความรู้สึกรู้ตัวและแสดงออกอย่างภาคภูมิใจ และมีคุณค่า โดยเฉพาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเป็นเวลานานๆ หรือเป็นเวลามากกว่า 5 ปี พบว่ามักมีแนวโน้มที่จะขาดแรงจูงใจตนเองหรือการกระตุ้นตนเองให้มีความขยัน คล่องแคล่วหรือต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

5) การเพิ่มพูนแรงจูงใจของบุคคล (Motivation) ถึงแม้บุคคลจะมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการทำงานสักเพียงไรก็ตาม แต่ถ้าขาดแรงจูงใจ ย่อมมีผลทำให้การทำงานลดประสิทธิภาพลงไป หรืออาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุระหว่างการทำงาน หรือเกิดการขัดแย้งกันระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกันได้ไม่มากนักน้อย รวมทั้งบุคลากรที่ทำงานเป็นเวลานานๆ จนเกิดความเคยชินหรือความเบื่อหน่าย ก็ก่อให้เกิดการขาดแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ หรือบุคลากรที่ทำงานแล้วประสบปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน จากการปฏิบัติของหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน หรือจากตนเอง

ดังนั้นการฝึกอบรมจะสามารถช่วยเพิ่มพูนแรงจูงใจของบุคคลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือทำงานอย่างมีชีวิตชีวา เช่น การฝึกอบรมหัวข้อ แต่งตั้งสัปดาห์การทำงานยุคใหม่ การพัฒนาตนเองพัฒนางานเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การทำงานเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกกรอบ เป็นต้น

ส่วนวัตถุประสงค์เฉพาะในการจัดฝึกอบรม จะถูกกำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรมที่แต่ละองค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรของตน ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับหลักสูตร หัวข้อ และเรื่องที่กำหนดไว้ เช่น ตัวอย่างการฝึกอบรมหลักสูตรผู้นำจากองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น ของศูนย์พัฒนาการเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร่วมกับกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ ที่

ได้ร่วมกันจัดฝึกอบรมให้สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ทัวภาคเหนือ ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2549 เป็นรุ่นที่ 20 นั้น และผู้เขียนได้มีโอกาส ร่วมงานในฐานะวิทยากรประจำวิชา การพัฒนาบุคลากรผู้นำท้องถิ่นและ ความรู้ด้านการประกอบพิธีการต่างๆ นั้นมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้ผู้นำ ระดับท้องถิ่นนั้น มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการปกครองส่วนท้องถิ่น ในหัวข้อต่างๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น กฎหมายการ ปกครองท้องถิ่น การทำแผนหรือโครงการ การพัฒนาบุคลากรผู้นำและ ความรู้ในการประกอบพิธีการต่างๆ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกสภาองค์การ บริหารส่วนตำบลสามารถประยุกต์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะเพื่อทำงาน ร่วมกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป เป็นต้น

ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์กรต่างๆ ในปัจจุบันหลังเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2540 และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความเจริญก้าวหน้าของ เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ และการแข่งขันภายใต้ระบบทุนนิยม (Capitalism) แบบการค้าเสรี (World/Free Trade) ทำให้เกิดเป็นความจำเป็นที่องค์กร จะต้องมีการจัดการฝึกอบรมขึ้นในองค์กรของตน เนื่องจากการฝึกอบรมใน องค์กรมีความสำคัญในระดับมากต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและการ จัดฝึกอบรมยังเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการประกันคุณภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น การทำระบบมาตรฐาน ISO หรือการประกันคุณภาพองค์กร (Quality assurance) หรือการประกันคุณภาพของสถาบันการศึกษา

การฝึกอบรมยังเป็นกิจกรรมหลักหรือสำคัญของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด กระทรวงแรงงาน สำนักงานจัดหางานจังหวัด ต่างก็มีนโยบายและการปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ที่ส่งเสริมให้

สถานประกอบการต่างๆ ได้ให้ความสำคัญในการจัดฝึกอบรมและดำเนินการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นรูปธรรม โดยสถานประกอบการต่างๆ ที่ประสงค์จะจัดการฝึกอบรมสามารถประสานงานไปขอความช่วยเหลือยังศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดแต่ละจังหวัดได้ ทั้งนี้เพื่อขอคำแนะนำ ด้านหลักสูตร วิทยากรหรือใช้สถานที่ของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด ได้ทั้งสิ้น

ปัจจุบันจะพบว่าสถานประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรตั้งแต่ 100 คนขึ้นไปต้องมีการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรของตนอย่างน้อย 1 คน ต่อ 1 ครั้ง มิฉะนั้นจะถูกปรับเงิน ซึ่งเป็นความสำเร็จของการบังคับใช้กฎหมายการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2546 นั่นเอง

นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการที่สถานประกอบการจัดฝึกอบรมบุคลากรของตนสามารถนำไปยื่นกับฝ่ายภาษีอากรเพื่อได้รับการลดหย่อนการเสียภาษีอากรประจำปีได้อีกด้วย (จากประสบการณ์ของผู้เขียนในการได้รับเชิญให้เป็นวิทยากร ให้กับสถานประกอบการต่างๆ โดยสถานประกอบการได้ติดต่อให้ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูนและจังหวัดลำปางเป็นผู้ประสานงานหาวิทยากรหรือดำเนินงานให้ทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2544-2549)

ความสำคัญของการฝึกอบรมสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และมีศักยภาพในการแข่งขัน ด้วยปัจจุบันมีผลการเปลี่ยนแปลงเพราะความเจริญของนวัตกรรม เทคโนโลยี ความรู้ใหม่ๆ ทำให้องค์กรทุกประเภทต้องเข้าสู่ระบบการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก

2. ทำให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การตลาดหรือขยายงานด้านต่างๆ ออกไป ซึ่งองค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพหรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาทำงาน หรือต้องการให้บุคลากรที่องค์กรมีอยู่มีคุณภาพหรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญเติบโตนั้นๆ ต่อไป

3. ทำให้บุคลากรใหม่และบุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วในองค์กรได้เข้าใจสภาพการทำงานขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อรับมือกับสภาพและการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง

4. ทำให้บุคลากรที่ทำงานกับองค์กรในระยะเวลาหนึ่ง อาจเป็นระยะเวลาที่นานหรือไม่นาน ได้มีความกระตือรือร้น มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความรักในองค์กร

5. ด้วยองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นบุคลากรย่อมมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ตำแหน่งภายใน และเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญในการเตรียมบุคลากรสู่การเปลี่ยนหน้าที่หรือเปลี่ยนตำแหน่งได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

ส่วนนิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547) ได้แสดงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้อย่างชัดเจนโดยเริ่มกล่าวถึงตั้งแต่บุคคลอยู่ในสถาบันการศึกษาจนจบการศึกษาและเข้าสู่โลกของการทำงานสมัยใหม่ ดังต่อไปนี้

1. ด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละองค์กรนั้นมีความแตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่จะให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ผลิตบุคลากรได้ตรงกับสภาพขององค์กรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ๆ องค์กรจึงมีความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนเริ่มต้นทำงาน (Pre-service training) โดยทำในรูปของการปฐมนิเทศ (Orientation)

จากประสบการณ์การเก็บข้อมูลวิจัยยังภาคสนามของผู้เขียนในการทำงานวิจัยของศูนย์วิจัยเพื่อการศึกษาและแรงงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กับสถานประกอบการจำนวน 84 แห่ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2549 พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ที่เป็นภาคอุตสาหกรรมและ

บริษัทร้านค้า ต่างวิเคราะห์ว่า ความรู้ ทักษะที่สถาบันการศึกษาผลิตบุคลากร ส่งให้ตลาดแรงงานยังไม่ตรงกับสภาพการทำงานจริงของสถานประกอบการ แต่ละแห่งมากนัก หมายความว่า เมื่อสถานประกอบการรับบุคลากรเข้ามา จะต้องดำเนินการสอนงาน การฝึกอบรมให้บุคคลเหล่านั้นได้มีความคุ้นเคยกับ การทำงานในองค์กร โดยเฉพาะทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านพฤติกรรม และสถานประกอบการยังมีความคาดหวังบุคลากรในระดับต่างๆ ตั้งแต่ ระดับปฏิบัติงาน (Operator) จนถึงระดับหัวหน้างาน วิศวกร หรือทำงานใน สำนักงาน ว่าบุคคลที่สถานประกอบการจะรับเข้ามาทำงานควรมีระดับสติ ปัญญาที่ดี สามารถอ่านออก เขียนได้ คำนวณเป็นถูกต้อง ในระดับใช้ได้ พัฒนา ได้ หรือที่เรียกว่ามีทักษะด้านสติปัญญา (Cognitive skill) และสถาบันการ ศึกษาควรมีการแนะนำหรืออบรมหรือให้ความรู้แก่นักเรียน นักศึกษา ก่อนจบ ให้เข้าใจโลกของการทำงานบ้าง ทั้งนี้ก็เพื่อการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพเมื่อต้องมาทำงานจริง

2. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร โดย สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาผสมผสานกับสิ่งที่ได้รับจาก การฝึกอบรมที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานเพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานของ ตนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

3. ด้วยการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และมีความจำเป็น อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กร ที่ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการนำ หลักการ วิธีการ เทคนิค เทคโนโลยีสมัยใหม่ๆ เข้าไปใช้ในองค์กร ดังนั้นการ ฝึกอบรมที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน (In-service training) ย่อมช่วย ในการปรับตัวและการแก้ไขปัญหาการทำงานของบุคลากรร่วมกับเครื่องมือ เทคนิค เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ถูกนำมาปรับใช้ในองค์กร

ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Level Benefit of Training)

การฝึกอบรมที่จัดขึ้นในแต่ละครั้ง จะก่อให้เกิดประโยชน์ได้ใน 3 ระดับ คือ

1) ระดับปัจเจกบุคคล คือผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม

2) ระดับหน้าที่ คือผู้ที่หรือหน่วยงานที่ส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรม

3) ระดับองค์กร/หน่วยงาน อันเป็นส่วนที่บุคลากรสังกัดอยู่

นักวิชาการ และนักฝึกอบรม อาทิ สมคิด บางโม (2545); นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547); ฐิระ ประवालพฤษ (2538); เพ็ชร ฐปะวิเชตร (2546) ได้สรุปรายละเอียดของประโยชน์จากการฝึกอบรมที่สอดคล้องกัน ดังนี้

- 1) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร
- 2) เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม
- 3) เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรให้ดีขึ้น
- 4) ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรเมื่อเข้าสู่องค์กร
- 5) ช่วยลดเวลาในการสอนงานสำหรับบุคลากรผู้มาทำงานใหม่
- 6) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดการขององค์กร
- 7) เป็นการเพิ่มผลผลิตในการบริหารจัดการ
- 8) เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร
- 9) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร
- 10) ช่วยลดภาระในการสั่งการ/ปกครอง
- 11) ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน
- 12) ทำให้องค์กรและบุคลากรมีความรู้เท่าทันในเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และไม่หยุดยั้ง

ขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมครั้งหนึ่งๆ จะมีขั้นตอนการดำเนินงาน สรุปได้ 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need analysis)

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะถูกกระทำขึ้นเพื่อให้การฝึกอบรมนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือองค์กรมากที่สุด หากไม่มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรมเสียก่อนแล้ว อาจเกิดความสูญเปล่า หรือไม่สามารรถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปองค์กรหรือสถานประกอบการจะจัดฝึกอบรมขึ้นมาเพราะสาเหตุหลายๆ ประการ ดังนี้

1.1) มีปัญหาบางอย่างที่เกิดจากพฤติกรรมบุคคลในองค์กร เช่น การขาดงานโดยไม่มีเหตุผลที่เหมาะสม บุคลากรมีความขัดแย้งกัน การทำงานที่ไม่สร้างผลผลิต เป็นต้น

1.2) องค์กรต้องการให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติบางอย่าง

1.3) ต้องการลดต้นทุนการผลิตขององค์กร

1.4) ต้องการเพิ่มผลผลิตหรือการบริการขององค์กรให้มากขึ้น

1.5) มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

1.6) มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร

1.7) เพื่อให้สอดคล้องตามแผนหรือหลักการควบคุมคุณภาพ

ISO, HA, TQM, QC

1.8) เพื่อการแข่งขันอย่างสมศักดิ์ศรีในเรื่องการมีบุคลากรที่มีคุณภาพอยู่ในสังกัด

1.9) เพื่อเป็นการพบปะกันระหว่างบุคลากรในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก

1.10) เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน กรณีมีบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานหรือมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเปลี่ยนหน้าที่การงานใหม่ในองค์กร (Internal market mobility)

1.11) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น

- การลดขนาดองค์กร
- การลดกำลังคน
- การเตรียมการกำลังคน
- การขยายกิจการ

2) การวางแผนการฝึกอบรม (Planning for Training)

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว องค์กรต้องวางแผนเพื่อจัดการฝึกอบรมต่อไป ซึ่งการวางแผนในการจัดฝึกอบรมควรต้องมีการประสานงานกับทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Objective setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเปรียบเสมือนทิศทางสำหรับการออกแบบและวางหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนเป็นแนวทางการออกแบบและประเมินผลโครงการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่นิยมเขียนกันทั่วไป มักเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่โครงการฝึกอบรม

นั้นๆ ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหลังการเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว

4) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Designing)

เป็นการออกแบบว่าจะจัดโครงการฝึกอบรมแบบใดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่ หรือที่ได้รับอนุมัติ โดยที่รูปแบบการฝึกอบรม อาจเป็นการบรรยาย การอภิปราย การประชุมหรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การทำกิจกรรมกลุ่ม การใช้เกมสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหา หรือทักษะที่ต้องการจัดฝึกอบรม มีการกำหนดวัน เวลา สถานที่ ของการฝึกอบรม การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การแสวงหาวิทยากรภายในหรือภายนอกที่มีความรู้และ/หรือมีความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะจัดอบรม การประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การสร้างแบบประเมินผลการฝึกอบรม นอกจากนี้ อาจจะต้องคำนึงถึง พื้นฐาน ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละโครงการด้วย

5) การกำหนดผู้ร่วมรับผิดชอบการฝึกอบรมภายในองค์กร (Staff for organizing)

การจัดฝึกอบรมในองค์กร โดยปกติจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรม หรือฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งประธานจัดโครงการมักเป็นหัวหน้างานการบริหารงานบุคคลและเจ้าหน้าที่ในแผนก และมีการแบ่งหน้าที่ต่างๆ เช่น ฝ่ายลงทะเบียน การเตรียมเอกสาร การเชิญวิทยากร การติดต่ออาหารหรือของว่าง จัดหาสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ฯลฯ นอกจากนี้ควรจะต้องประสานความร่วมมือไปยังฝ่าย/แผนกอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่แท้จริง ไม่แต่เฉพาะการส่งบุคลากรในแผนกมาเข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่จะต้องมาร่วมกันวางแผน ออกแบบ และดำเนินการ นับตั้งแต่วันเปิด/ปิดการฝึกอบรมและการประเมินผลการจัดการ

ฝึกอบรม ตลอดจนการติดตามพฤติกรรมของบุคลากรหลังการฝึกอบรมแล้ว ให้เป็นวงจรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6) การดำเนินการฝึกอบรม (Conducting Training)

หลังจากมีการวางแผน ออกแบบ และกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ในการจัดฝึกอบรมแล้ว นักฝึกอบรมหรือผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการตามแผนที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม ในระหว่างการดำเนินการฝึกอบรม อาจมีอุปสรรคปัญหาเกิดขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจเกิดขึ้นได้และเมื่อเกิดขึ้น ผู้จัดการฝึกอบรมต้องใช้ไหวพริบ และมีการแก้ปัญหาอย่างมีสติ เช่น ผู้จัดการฝึกอบรมต้องไวต่อความรู้สึกต่างๆ และคอยประสานงานกับวิทยากร และช่างเทคนิคอยู่ตลอดเวลา เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดหรือไม่เกิดขึ้น

7) การประเมินผลการจัดฝึกอบรม

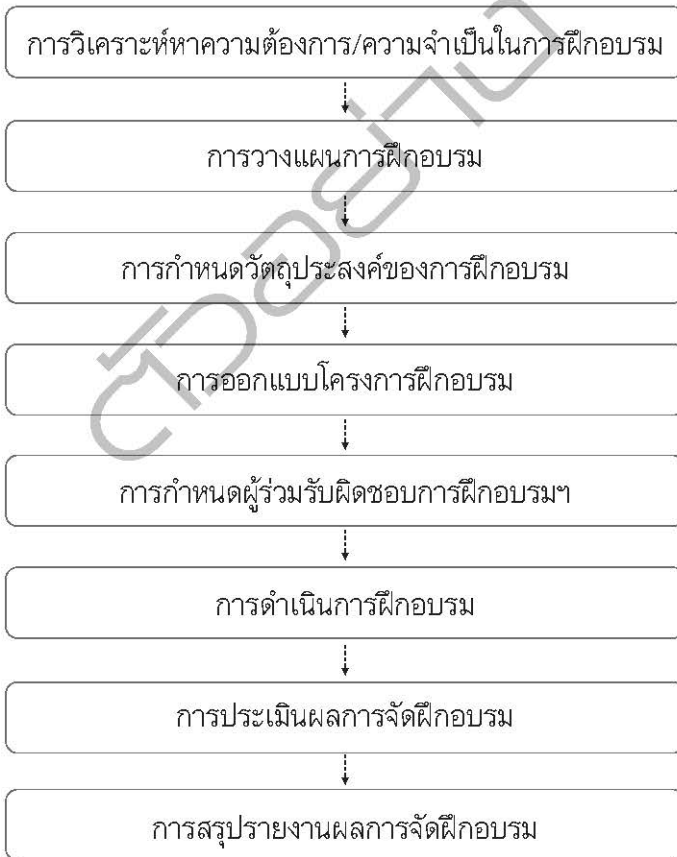
การประเมินผลการฝึกอบรมที่เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม วิทยากรและผู้จัดนั้นมักมีการวางแผนให้ใช้เวลาอย่างน้อยก่อนฝึกอบรมประมาณ 30 นาที ด้วยการแจกแบบสอบถาม เพื่อประเมินการฝึกอบรมทั้งหมด โดยในทางปฏิบัติแล้วเพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ข้อมูลอย่างครอบคลุม ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และคณะผู้จัดการฝึกอบรม เมื่อมีโอกาที่อิสระ เช่น ในช่วงพัก หรือพักกลางวัน ถึงสภาพการดำเนินการเพื่อนำมาแก้ไขในช่วงต่อไป

การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม การประเมินผลการฝึกอบรม ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องพยายามเก็บให้ครบตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ สรุป และรายงานผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

8) การสรุปรายงานผลการจัดฝึกอบรม

ในการจัดฝึกอบรมควรต้องมีการสรุปผลการจัดฝึกอบรมและแจ้งหรือประกาศให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการล้างอัดรูปภาพที่ได้ถ่ายไว้ในระหว่างดำเนินการฝึกอบรมเพื่อจัดบอร์ดนิทรรศการหรือส่งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

แผนภูมิแสดงการวางแผนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ





Training and Meeting Techniques

การจัดฝึกอบรมและการประชุม เป็นกิจกรรมหนึ่งที่องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ เอกชน หน่วยงานภาครัฐ หรือสถาบันการศึกษาในปัจจุบัน ต่างให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นมาเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี หรือมีทักษะบางอย่างที่องค์กรต้องการ เมื่อบุคลากรในองค์กรมีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ย่อมจะส่งผลให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งยังจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และลดปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นได้



ดวงกมลเพ็งลิขะชื่อ
นางสาวพนิงสิริดี ปิณฑคำ

เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม
Training and Meeting Techniques

ISBN 978-616-511-078-5



9 786165 110785