บทที่ 5
การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

5.1 ความนำ

หลังจากองค์การต่างๆ ได้ดำเนินการตามกระบวนการสรรหา การคัดเลือกและปฐมนิเทศบุคลากรใหม่แล้ว เมื่อถึงขั้นที่บุคลากรเหล่านั้นจะปฏิบัติหน้าที่จริงตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในองค์การใหม่นั้น อาจจะไม่เป็นไปตามที่องค์การนั้นๆ ได้สรรหาได้คัดเลือกมาตามเกณฑ์ ตามความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ เพราะสิ่งเหล่านั้นอาจเก่าไม่ทันสมัยหรือทฤษฎีกับการปฏิบัติบางครั้งต้องมีการปรับการเปลี่ยน จึงต้องมีการฝึกอบรมเพื่อต้องการให้บุคลากรนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายขององค์การนั้น และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรนั้นเองด้วย แต่บุคลากรที่เข้ามาใหม่มิใช่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งงานนั้นไปตลอด ในตำแหน่งหน้าที่การงานจะต้องมีการปรับเปลี่ยนในตำแหน่งอื่น หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น จึงต้องดำเนินการให้บุคลากรเหล่านั้นมีการเรียนรู้เชิงลึกหรือเชิงกว้างให้เหมาะสมกับความต้องการ และลักษณะการดำเนินงานในองค์การ หรือหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรนั้นอย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับความต้องการในอนาคตด้วย ด้วยเหตุนี้ขั้นตอนหรือกระบวนการการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องดำเนินการอย่างมีระเบียบแบบแผนมีระบบ และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การนั้น

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

จากที่กล่าวมาแล้วว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีแก่บุคลากรทั้งใหม่และเก่า เพราะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นไปเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การอย่างน้อยให้ครอบคลุมใน 3 ด้าน ได้แก่บุคลากรซึมซับความรู้เพิ่มทักษะในการปฏิบัติหน้าที่และเพิ่มศักยภาพในการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด ดังนั้นผู้จัดการฝึกอบรมบุคลากรต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ ค่าใช้จ่ายและระยะเวลา ตลอดจนสามารถประเมินผลการดำเนินการฝึกอบรมว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด หรือการฝึกอบรมโดยวิธีการอื่นคือการส่งบุคลากรขององค์การนั้นไปทำการฝึกอบรมกับองค์การอื่นที่มีหลักสูตรสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่เป็นของเรา ผู้เข้าฝึกอบรมก็จะได้ประโยชน์เช่นเดียวกัน

ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีความจำเป็นแก่บุคลากรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งบุคลากรใหม่และบุคลากรเก่า เพราะการฝึกอบรมนั้นเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาทักษะการเสริมสร้างประสบการณ์ ตลอดถึงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรนั้นๆ และให้กับองค์การต้นสังกัด ดังนั้น จึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2553 : 31) ได้อ้างถึงนักวิชาการต่างประเทศ 3 ท่านที่ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

1. Joseph, B. Kingsbury (1957 : 58) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง ความพยายามขององค์การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้หมดไป

2. John, M. Ivancevich (2001 : 379) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมรวมถึงการพัฒนาว่าการฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่พยายามที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาถูกออกแบบมาเพื่อจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นผลงานที่ดี

3. Louis, R. Gomez-Mijia and Others (2001 : 260) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคลากรมีทักษะเฉพาะ หรือพยายามทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ขาดไปได้อย่างถูกต้องนั่นคือ การฝึกอบรมทำให้เกิดทักษะตามต้องการ แต่การพัฒนาเป็นความพยายามที่จะทำให้บุคลากรมีความสามารถที่องค์การต้องการในอนาคต

กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2558 : 133-134) ได้ให้ความหมายของการอบรมไว้ ดังนี้ การพิจารณาถึงความหมายของการฝึกอบรมบุคลากรยังเป็นที่สับสนสำหรับคนทั่วไป เพราะมีความใกล้เคียงกันในเรื่องของความมุ่งหมายและวิธีการที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม บุคลากรก็สามารถใช้คาบเกี่ยวกันได้ แม้ว่าการฝึกอบรม บุคลากรต่างทำให้บุคคลได้รับผลกระทบด้านการเรียนรู้คล้ายกัน แต่กรอบของเวลาในการฝึกอบรม บุคลากรจะแตกต่างกัน การฝึกอบรมจะให้ความสำคัญต่อสภาพการณ์ปัจจุบัน (Present Day Oriented) โดยเน้นไปที่งานปัจจุบันของปัจเจกชน มีความมุ่งหมายที่จะส่งเสริมความสามารถและทักษะเฉพาะเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ในทันที

จากการที่นักวิชาการได้ ให้ความหมายถึง การฝึกอบรมไว้นั้น สามารถที่จะสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถและทักษะให้สอดคล้องกับงานที่จะทำนอกจากนั้นยังเป็นปรับทัศนคติเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ขององค์การโดยเฉาะงานใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ได้ผลงานที่เป็นไปตามแผน

ขององค์การให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งเป็นการสร้างความชำนาญหรือทักษะเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ

ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมแล้วทำให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมทั้งบุคลากรที่จะเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่และบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจจะไปอยู่สายการทำงานเดิมแต่ตำแหน่งสูงขึ้น หรือเปลี่ยนสายงานใหม่ หรืออบรมเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของตัวบุคลากรเอง ถ้าศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแล้วจะพบว่าเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความเข้าใจเพิ่มทักษะแก่บุคลากรใหม่และเก่านอกจากนั้นยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานผลที่ได้คือความรักความสามัคคีความเอื้ออาทรต่อกันอยู่กันฉันพี่น้องและยังเป็นการลดภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะคอยมาควบคุมกำกับแนะนำสอนงานให้แต่ละคนแต่ละกลุ่ม แต่ละสายงานผู้บริหารอาจไม่ต้องทำเองทุกเรื่องทั้งหมดนี้คือความสำคัญของการฝึกอบรมโดยมีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2553 : 187) กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน

2. การฝึกอบรม เป็นกรรมวิธีช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว โดยการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา และฝึกปฏิบัติการแก้ปัญหานั้นๆ

3. การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมวิทยากรอันทันสมัย ให้กับบุคลากรในหน่วยงานเนื่องจากในปัจจุบันวิทยาการต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมอยู่เสมอ

4. การฝึกอบรมช่วยประหยัดรายจ่ายเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในระยะเวลาสั้น ภายในงบประมาณจำกัด และได้ผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์

5. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพิ่มเติมประสบการณ์โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่องานประจำที่ปฏิบัติอยู่ เนื่องจากการฝึกอบรมใช้ระยะเวลาในการจัดในเวลาหรือนอกเวลาทำงาน

6. การฝึกอบรม เป็นกรรมวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน เนื่องจากการฝึกอบรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนทัศนะซึ่งกันและกันและก่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น

7.การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาท่าทีหรือบุคลิกภาพของตนเองให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

8. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความพร้อมในการทำงาน กล้าเผชิญอุปสรรค

9. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีสนับสนุนการศึกษาตลอดชั่วชีวิต

กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2558 : 133) กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญกิจกรรมหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การต่างก็จัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งสำหรับการฝึกอบรมบุคลากร เหตุผลประการแรกเพื่อเป็นการปฐมนิเทศให้แก่บุคลากรที่บรรจุใหม่ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากบุคลากรใหม่เหล่านั้นจะยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในทันทีแม้จะจบการศึกษาตรงตามวุฒิที่หน่วยงานต้องการก็ตาม เพราะสถานศึกษาต่างๆ จะให้ความรู้แบบกว้างด้านทฤษฎีมากกว่าการฝึกปฏิบัติ สำหรับบุคลากรใหม่ที่ผ่านการทำงานในหน่วยงานอื่นมาแล้ว การฝึกอบรมปฐมนิเทศก็ยังมีความจำเป็นเช่นกัน เพราะประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาอาจไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับงานใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากมีความแตกต่างด้านงาน เครื่องมืออุปกรณ์การทำงาน และสภาพแวดล้อมต่างๆ ระหว่างสถานที่ทำงานเดิมกับสถานที่ทำงานใหม่ การฝึกอบรมบุคลากรยังช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรปัจจุบันซึ่งไม่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์การต้องการ เพราะการฝึกอบรมช่วยยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร ทำให้บุคคลมีศักยภาพพร้อมที่จะก้าวหน้าต่อไปเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บรรดาบุคลากร การฝึกอบรมจะช่วยลดอุบัติเหตุและต้นทุนงบประมาณ ก่อให้เกิดการเพิ่มปริมาณงาน และคุณภาพงาน และประสิทธิภาพการทำงานอย่างสูงสุดได้

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการป้องกันปัญหาและแก้ไขปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การทั้งเรื่องส่วนตัวและส่วนรวมของงานในองค์การ นอกจากนั้นยังเป็นการปรับทัศนคติเพื่อความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มทักษะแก่บุคลากรที่จะนำไปปรับใช้กับการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความรักความสามัคคี ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์การเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในรอบด้าน

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ข้อเท็จจริงที่เกิดกับหน่วยการที่เกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์ก็มีจำนวนมาก มีบางหน่วยงานที่กำหนดนโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้แล้ว ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามนั้นทั้งหมดในบางโครงการหรือบางวัตถุประสงค์เท่านั้น จึงต้องให้ผู้รับผิดชอบต้องทำการศึกษาหาความบกพร่องหรือปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่จะทำให้งานแต่ละงานบรรลุวัตถุประสงค์แต่สำหรับการจัดอบรมของหน่วยงานต่างที่มีระยะเวลาไม่เหมือนกัน คือไม่เท่านั้นรวมถึงค่าใช้จ่ายอาจจะแตกต่างกันบางเรื่องก็มาก บางเรื่องก็น้อยอย่างไรก็ตามการฝึกอบรมย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์การประโยชน์ต่อบุคลากรและประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้จากการฝึกอบรม มีดังนี้

กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2558 : 139 – 141) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ดังนี้ การฝึกอบรมบุคลากรมีประโยชน์หลายด้านทั้งต่อองค์การ ต่อตัวบุคลากรเองและต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์การ

1.1 เพิ่มความสามารถในการทำความก้าวหน้าให้แก่องค์การ

1.2 ปรับปรุงความรู้และทักษะด้านงานให้แก่ทุกระดับขององค์การ

1.3 ปรับปรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากร

1.4 ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การ

1.5 เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ

1.6 ช่วยให้บุคลากรเข้าใจและดำเนินตามนโยบายขององค์การ

1.7 ช่วยให้องค์การทราบถึงความจำเป็นด้านบุคคลากรในอนาคตทั่วทุกแผนกขององค์การ

1.8 ช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น

1.9 ช่วยพัฒนาระบบการสรรหาภายในองค์การ

1.10 ช่วยพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ความจงรักภักดี ทัศนคติที่ดี และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ช่วยให้บุคลากรและผู้บริหารประสบความสำเร็จ

1.11 ช่วยในการเพิ่มผลสำเร็จและคุณภาพของการบริหาร

1.12 ลดต้นทุนในหลายๆ แผนก เช่น แผนกบริหาร แผนกทรัพยากรมนุษย์และแผนกบริการ เป็นต้น

1.13 ช่วยพัฒนาให้บุคลากรเกิดสำนึกในความรับผิดชอบที่มีต่อองค์การ โดยการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ

1.14 ปรับปรุงการแรงงานสัมพันธ์ในองค์การ

1.15 ช่วยในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การ

1.16 ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย

1.17 ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ป้องกันความเครียดและความกดดันไม่ให้เกิดแก่บุคลากร

1.18 สร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ

2. ประโยชน์ต่อบุคลากร

2.1 ช่วยให้บุคคลมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และมีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล

2.2 การฝึกอบรมบุคลากรจะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการสร้างความสำเร็จ ความเติบโต ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง

2.3 ช่วยให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

2.4 ช่วยให้บุคคลแก้ปัญหาความเครียด ภาวะกดดัน ความวิตกกังวลและความขัดแย้งได้

2.5 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงความรู้ด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการติดต่อ สื่อสารและทัศนคติ

2.6 เพิ่มความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในงาน

2.7 เป็นการผลักดันให้บุคคลบรรลุเป้าหมายของตนเองได้เร็วขึ้น

2.8 ตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งผู้เข้ารับการอบรม (Trainee) และผู้ให้การฝึกอบรม (Trainer) ได้เป็นอย่างดี

2.9 พัฒนาจิตสำนึกของความเติบโตเนื่องจากการเรียนรู้

2.10 เป็นการพัฒนาทักษะการพูด การฟัง และการเขียนของผู้เข้ารับการอบรม

2.11 ช่วยลดความกลัวในกรณีที่บุคลากรจะต้องเผชิญกับงานใหม่หรือความเปลี่ยนแปลง

3. ประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.1 ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การกับบุคลากรแต่ละคน

3.2 เป็นเครื่องมือของการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ รวมทั้งบุคลากรเก่าที่ต้องรับงานใหม่ โดยกระบวนการโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่ง

3.3 เป็นการปรับปรุงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

3.4 ทำให้นโยบาย กฎ และระเบียบต่างๆ ขององค์การดำรงอยู่ได้

3.5 ปรับปรุงขวัญของบุคลากร

3.6 สร้างความเหนียวแน่นแก่กลุ่มหรือทีมงาน

3.7 สร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ การเติบโต และการประสานงาน

3.8 ทำให้องค์การเป็นสถานที่ทำงานและที่อาศัย ที่บุคลากรจะอยู่ได้อย่างมีความสุข

ดังที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมบุคลากรที่มีต่อองค์การต่อบุคลากร และต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะเห็นว่าประโยชน์ในแต่ละด้านนั้นมีลักษณะคาบเกี่ยว (Overlap) กันอยู่ ซึ่งหมายความว่ามีประโยชน์หลายข้อที่ส่งผลต่อบุคลากร ขณะเดียวกันก็ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอำนวยประโยชน์ต่อองค์การในภาพรวมด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมและการพัฒนาช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและศักยภาพอื่นๆ จึงเป็นผลให้มีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นไปโดยง่ายขึ้นและส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์การดีขึ้น เนื่องจากองค์การมีนโยบายส่งเสริมบุคลากรภายในองค์การ และยังช่วยในการลดต้นทุนในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานด้วย

ขั้นตอนในการฝึกอบรม

เมื่อทราบวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรมแล้ว จึงต้องเข้าสู่ขั้นตอนของการที่จะฝึกอบรม เริ่มตั้งแต่การสำรวจความต้องการความจำเป็นของบุคลากรแต่ละฝ่ายแต่ละหน่วยงาน เมื่อทราบข้อมูลความต้องการความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องแก้ไขแล้ว จึงเข้าถึงประเด็นจะกำหนดหลักสูตร ระยะเวลาที่จะใช้การอบรม สถานที่อบรม งบประมาณที่จะใช้ในการอบรม รวมทั้งวิธีการฝึกอบรม เกี่ยวกับขั้นตอนของการฝึกอบรมมีนักวิชาการได้เสนอแนวความคิดไว้ ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556 : 69-73) กล่าวถึงขั้นตอนในการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมจะบรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความต้องการในการฝึกอบรมเกิดขึ้น ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายในการฝึกอบรม และการดำเนินการฝึกอบรม ดังนั้น การจัดการฝึกอบรมจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การหาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการฝึกว่าหน่วยงานใดต้องการฝึกอบรมใครบ้าง หลักสูตรอะไร เมื่อใด มีเป้าหมายอย่างไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาในองค์การเพื่อจัดฝึกอบรมแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติดังกล่าว

ปัญหาในองค์การที่อาจแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม ได้แก่

1.1 ผลการทำงานหรือผลิตผลของงานตกต่ำ

1.2 คนมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลง เกิดอุบัติเหตุบ่อยผิดปกติ

1.3 มีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก

1.4 บริการที่ให้แก่ผู้มาติดต่อล่าช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายและถูกต่อว่าต่อขานจากผู้รับบริการ

1.5 ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ

1.6 ขวัญ กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี มีการลาออกมาก

1.7 มีการสับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อย

1.8 วิธีการควบคุมงานไม่ดี

1.9 ขาดการประสานงาน ไม่มีความร่วมมือระหว่างกัน เกิดความขัดแย้ง

1.10 งานล่าช้า ไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด

1.11 คนไม่ยอมพัฒนาตนเอง ทำงานเฉื่อยชา ยึดวิธีปฏิบัติแบบเดิม

1.12 เห็นแก่พวกพ้อง ไม่เป็นธรรม ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อหาผลประโยชน์โดยมิชอบ

1.13 ต่างคนต่างทำงาน มีความซ้ำซ้อน ขาดการทบทวนเป้าหมายขององค์การ

ปัญหาต่างๆ ดังกล่าว หากมีการจัดการฝึกอบรมที่เหมาะสมก็สามารถจะกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ตามที่องค์การต้องการได้

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งเป็นการกำหนดคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการ (Competencies-base) เช่น ผู้บริหารควรมีความสามารถในการตัดสินใจ การวิเคราะห์โครงการ การประสานงาน และการพัฒนาทีมงาน หากเห็นว่าผู้บริหารยังขาดปัจจัยข้อใดก็จัดโครงการฝึกอบรมในเรื่องนั้นขึ้น

ข้อมูลที่ใช้ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นมาจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องการสำรวจ การใช้แบบสอบถาม การสังเกต การทดสอบบุคลากร หรือศึกษาจากเอกสาร หลักฐาน รายงานต่างๆ ในองค์การ รวมทั้งผลการวิเคราะห์การประเมินผลงานประจำปีเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมได้

เมื่อได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ผู้บริหารการฝึกอบรมควรวิเคราะห์ใน 3 แนวทาง คือ

1. วิเคราะห์ความแตกต่าง ระหว่างมาตรฐานของบุคลากรที่ต้องการกับสภาพที่เป็นจริง ซึ่งก็คือการหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั่นเอง

2. วิเคราะห์สาเหตุต่างๆ ของความแตกต่างนั้น

3. วิเคราะห์วิธีการแก้ไข โดยพิจารณาทางเลือกต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาและถ้าเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาโดยการฝึกอบรม จึงจะกำหนดเป็นโครงการฝึกอบรมนั้น

2. การวางโครงการฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมหมายถึงการกำหนดหลักสูตร วางแผนงาน ขั้นตอนวิธีปฏิบัติในการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการฝึกอบรม โดยทั่วไปโครงการฝึกอบรมจะประกอบด้วย ส่วนที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการฝึกอบรมและส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารและการบริการ ซึ่งจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม อุปกรณ์ในการฝึกอบรมและงบประมาณได้แก่

2.1 โครงการฝึกอบรมต้องมีรายละเอียดต่างๆ พอสมควรเพื่อให้ผู้มีอำนาจอนุมัติได้พิจารณาก่อน ซึ่งประกอบด้วย

2.2 ชื่อโครงการฝึกอบรม

2.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบ

2.4 หลักการและเหตุผล

2.5 วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

2.6 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.7 ระยะเวลาในการฝึกอบรม

2.8 วิธีการฝึกอบรม

2.9 วิทยากร

2.10 สถานที่ฝึกอบรม (ภายในองค์การหรือจัดภายนอกองค์การต้องพักค้างคืนหรือไม่)

2.11 งบประมาณในการฝึกอบรม

2.12 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

2.13 การติดตามผลและประเมินผล

3. การเสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบ เมื่อได้มีการวางรายละเอียดโครงการฝึกอบรมแล้ว ผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมจะต้องนำเสนอโครงการนั้น เพื่อขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ โดยอาจเสนอไปพร้อมแผนงบประมาณประจำปี หรือเป็นการขออนุมัติเป็นโครงการพิเศษเฉพาะก็ได้ เมื่อโครงการได้รับความเห็นชอบแล้ว ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบก็ดำเนินการตามโครงการที่วางไว้นั้นต่อไป

4. การดำเนินการฝึกอบรม ในการดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมให้สำเร็จผลนั้น ผู้รับผิดชอบโครงการจะมีขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ระยะ

4.1 ระยะก่อนการจัดการฝึกอบรมจะเป็นการออกกำหนดการฝึกอบรม รับสมัคร คัดเลือกจัดสถานที่ฝึกอบรม ติดต่อวิทยากร จัดทำเอกสารและเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม จัดทำจดหมายเชิญ ทำป้ายชื่อติดต่อผู้ทำหน้าที่เปิดการฝึกอบรม การลงทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.2 ระยะดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม จะเป็นการตรวจตราความเรียบร้อยของห้องฝึกอบรม ดูแลการลงทะเบียนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จัดแจกเอกสาร แฟ้มแก่ผู้รับการฝึกอบรม ต้อนรับผู้ทำพิธีเปิดการฝึกอบรม ต้อนรับวิทยากร จัดเตรียมเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อดูแลการเบิกจ่ายต่างๆ ดำเนินการฝึกอบรมตามกำหนดการ ดูแลด้านอาหาร/เครื่องดื่ม จัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเลือกกรรมการรุ่น หรือจัดกิจกรรมอื่นระหว่างการฝึกอบรมและแจกจ่ายแบบประเมินผลการฝึกอบรม รวมทั้งดูแลการทำพิธีปิดการฝึกอบรมและการมอบวุฒิบัตร (ถ้ามี)

4.3 ระยะเวลาหลังการฝึกอบรม จะเป็นการประเมินผลการฝึกอบรม ทำหนังสือขอบคุณวิทยากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำรายงานการฝึกอบรมแจ้งผู้บังคับบัญชา จัดการล้างบัญชีค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยใช้หลักฐานการเบิกจ่ายที่ถูกต้อง และสรุปผลการฝึกอบรมเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไป

5. การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งของการจัดฝึกอบรมเพราะจะเป็นการชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ และมีข้อบกพร่องอย่างใดซึ่งจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไปผลที่มุ่งหวังจะได้รับการฝึกอบรมมี 3 ด้านใหญ่ๆ คือ

5.1 การเรียนรู้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการให้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่

5.2 พฤติกรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในทางบวก และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การต่อไปหรือไม่

5.3 ปฏิกิริยาและความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า เป็นไปในแนวทางที่เห็นว่าเป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้งานได้จริงหรือไม่

การประเมินผลจากการฝึกอบรม อาจทำได้หลายวิธี แล้วแต่ความเหมาะสมของการจัดการฝึกอบรมแต่ละการประเมิน เช่น การสังเกตของผู้จัดการฝึกอบรม การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การตอบแบบสอบถามหรือใบประเมินผล รวมทั้งการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของผู้ที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว โดยอาจเป็นการประเมินของหัวหน้างานโดยตรง หรือเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง และการประเมินนี้ควรได้สรุปอย่างชัดเจน มีการบันทึกการสอบถาม หรือการเยี่ยมเยียนเพื่อเป็นหลักฐานสำหรับการจัดการอบรมสัมมนาในคราวต่อไป

วิเชียร วิทยอุดม (2557 : 5 – 8) กล่าวถึงขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้ว่า ในการจัดโครงการฝึกอบรม ผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการฝึกอบรมจำเป็นต้องเข้าใจถึงขั้นตอนต่างๆในการดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีลักษณะที่ดี ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การแสวงหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) ขั้นนี้ถือสื่อเป็นขั้นตอนแรกในการพิจารณาที่ว่าองค์การมีปัญหาอะไรหรือไม่ ที่ควรจะแก้ไขปัญหาด้วยการฝึกอบรม มีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานด้านไหน ที่ควรได้รับการอบรม เช่น ในด้านทักษะ, ความรู้, ทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน การแสวงหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่

1.1 การสังเกต (Observation) โดยการสังเกตจากการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่างๆ ทั้งระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาการประสานงานภายในหน่วยงาน, การทำงานล่าช้า, ปัญหาข้อขัดแย้ง, การจัดระบบไม่ดี ฯลฯ

1.2 การสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน วิธีนี้ได้แก่การออกแบบสอบถาม (Questionnaire) ไปยังบุคลากรหรือทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่อยู่ในข่ายของการสำรวจ หลังจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ปัญหาจริงๆ คืออะไร แก้ได้ด้วยวิธีใด

1.3 โดยการศึกษาจากเอกสาร และหลักฐานการปฏิบัติงาน เช่น การบันทึกปฏิบัติงาน, รายการปฏิบัติงาน, รายการประชุม, รายงานการวิจัย, การร้องทุกข์, การลา การขาดงาน การวางแผนของบุคลากรข้อมูลดังกล่าวใช้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

1.4 การประชุมโดยเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร (Executive) วิธีนี้เป็นการให้ผู้บริหารร่วมกันพิจารณานโยบายขององค์การควรจะเปลี่ยนแปลงไปไหนทางใดหรือไม่ หากจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรระดับให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

2. การวางโครงการในการฝึกอบรม (Design Training Program) หลังจากที่หาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้ว ก็มาถึงจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหานั้นๆ ซึ่งจะดำเนินการได้เป็นขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2.2 กำหนดหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

2.3 กำหนดแนวทางในการฝึกอบรม

2.4 กำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม

2.5 กำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา และหลักสูตร

2.6 เขียนโครงการฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร

3. เขียนโครงการเพื่อขอรับความเห็นชอบเมื่อสำรวจหาความจำเป็นขององค์การกำหนดโครงการในการฝึกอบรมแล้ว ต้องเสนอความเห็นชอบต่อผู้บังคับบัญชาทั้งนี้เพื่อให้มีการประสานงานและให้การฝึกอบรมสามารถดำเนินไปโดยราบรื่นไม่ติดขัด

4. การดำเนินการฝึกอบรม หลังจากที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารถึงโครงการฝึกอบรมและงบประมาณในการฝึกอบรมแล้ว ผู้ดำเนินการโครงการจะต้องเตรียมงานต่างๆ ทางด้านธุรการ เช่น

4.1 การจัดเตรียมสถานที่

4.2 การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบ

4.3 จัดเตรียมเอกสาร, แฟ้ม

4.4 ติดต่อวิทยากรอย่างเป็นทางการ เช่น ออกหนังสือเชิญเป็นทางการ

4.5 แจ้งผู้เข้ารับการอบรมถึงรายละเอียดของโครงการ และข้อมูลอื่นๆ ไปให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.6 จัดเตรียมหรือมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบในการเตรียมเครื่องดื่มระหว่างพัก

4.7 ติดต่อเชิญประธานเปิด และปิด

4.8 จัดทำประกาศนียบัตร ของชำร่วยหรือของขวัญ

5. การประเมินผลการฝึกอบรมขั้นนี้เป็นขั้นหลังจากการฝึกอบรมในวันสุดท้ายจะมีแบบประเมินผลเพื่อประเมินทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับตัววิทยากร, เนื้อหาวิชาและหลักสูตร รวมทั้งวัดความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการฝึกอบรมมากน้อยแค่ไหน วิธีประเมินการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยม ได้แก่

5.1 การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยทำการประเมินผลก่อนที่จะทำการฝึกอบรม (Pre-test) กับการประเมินผลหลังการฝึกอบรม (Post-test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกันว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทางใดในด้านพฤติกรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยประเมินจากคน 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเรียกกว่ากลุ่มควบคุม (Control Group) กับกลุ่มทดลอง (Experimental Group) โดยทั้งสองกลุ่มจะมีคุณสมบัติอย่างเดียวกันในด้านการศึกษา ประสบการณ์ ความชำนาญการ กลุ่มแรก (Control Group) จะต้องให้การฝึกอบรมที่ถูกต้อง ส่วนกลุ่มที่สอง (Experimental Group) ไม่ต้องให้มีการฝึกอบรมใดๆ เลย และให้ทั้งสองกลุ่ม

ทำงานชนิดเดียวกันโดยมีเครื่องมือและวิธีการเหมือนกัน และสิ่งแวดล้อมอย่างเดียวกัน แล้วจึงวัดผลงานทั้งสองกลุ่มว่าผลที่ออกมาแตกต่างกันเพียงใด จากผลอันนี้เป็นเครื่องมือในการชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมที่ทำไปมีผลต่อการทำงานอย่างไร

6. การติดตามผลขั้นนี้เป็นขั้นตรวจสอบว่า หลังจากการฝึกอบรมไปแล้วได้ผลลัพธ์ตามความมุ่งหมายหรือไม่ เช่นในด้านการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ดังนี้อาจใช้วิธีสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม หรือสังเกตพฤติกรรมว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

จากที่นักวิชาการแต่ละท่านได้กล่าวถึงขั้นตอนในการฝึกอบรมนั้น สรุปได้ว่า ในเบื้องต้นต้องสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมหลังจากนั้นผู้รับผิดชอบต้องเขียนโครงการขึ้นนำเสนอผู้มีอำนาจเพื่ออนุมัติและในโครงการนั้นก็จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับหลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย งบประมาณ หลักสูตร ระยะเวลาในการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม วิธีดำเนินการฝึกอบรม ผลคาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม การประเมินและวิธีการประเมินการฝึกอบรม เป็นต้น

วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ เกิดความชำนาญ สามารถที่จะนำความรู้ใหม่ๆ นำไปปรับใช้กับงานที่ตนมีความรับผิดชอบอยู่ในหน่วยงาน ส่วนวิธีในการฝึกอบรมนั้นมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับว่า ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมจะเลือกใช้วิธีใดที่จะเห็นว่าเป็นวิธีการที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในเรื่องเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมนี้ จึงมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556 : 73 – 74) กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับวิธีการถ่ายทอดและสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตื่นตัว มีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับความรู้ วิธีการฝึกอบรมจึงมีอยู่หลายวิธี ซึ่งผู้จัดการฝึกอบรมสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และตามสถานการณ์ได้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่ใช้กันมานานและแพร่หลาย เพราะเป็นวิธีการที่ง่ายในการสื่อความหมาย ทำให้เกิดความเชื่อถือและยอมรับได้ง่าย โดยเฉพาะถ้าผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีชื่อเสียง และมีเทคนิคในการบรรยายให้ผู้ฟังสามารถติดตามการบรรยายได้อย่างต่อเนื่อง การเลือกผู้บรรยายนั้น นอกจากจะเน้นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่บรรยายเป็นอย่างดีแล้ว ควรเน้นผู้ที่มีทักษะในการพูด รู้จักใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบ และมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศให้เกิดความสนุกสนานระหว่างการบรรยายด้วย

2. การประชุม (Conference) เป็นวิธีการที่ใช้มากในการฝึกอบรมบุคลากรระดับบริหาร เพราะสามารถเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งนำไปสู่

ข้อสรุปหรือข้อยุติที่เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันต่อไปได้ ลักษณะการประชุมจะมีผู้นำการประชุมที่เป็นผู้นำเรื่องและกำหนดประเด็นให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความเห็น ทั้งมีการสรุปประเด็นเป็นข้อยุติ

ในการประชุมกลุ่มย่อยๆ ผู้จัดการฝึกอบรมอาจจะใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) โดยให้ผู้ร่วมกลุ่มได้ระดมความเห็นกันอย่างเสรี มุ่งให้ได้ความเห็นให้มากที่สุดแล้วจึงสรุปความเห็นที่สอดคล้องกับประเด็นปัญหา เพื่อการพิจารณาร่วมกันต่อไป

การประชุมมักจะนำมาใช้ในการพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย หรือแผนงานขององค์การ การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ตลอดจนการซักซ้อมความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการที่จัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมติขึ้นให้เหมือนกับสถานการณ์จริงมากที่สุด วิธีการนี้ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนุกสนานและเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดีเพราะได้แสดงออกด้วยตนเอง ผู้เป็นวิทยากรก็สามารถนำสถานการณ์ดังกล่าวมาชี้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกและปัญหาหรือปฏิกิริยาต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันนำไปสู่การเรียนรู้ตามที่ต้องการ

4. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการนำปัญหาจริงมาเรียบเรียงเป็นเรื่องโดยเปลี่ยนชื่อเรื่อง ชื่อคน และสถานที่ แต่คงเนื้อหาสำคัญไว้ วัตถุประสงค์คือให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของตนและหาข้อสรุปว่าปัญหาคืออะไร เกิดจากอะไร และควรแก้ไขอย่างไร วิธีการนี้มักใช้กันมากในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

5. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยแสดงจากตัวอย่างจริง โดยผู้สอนแสดงตัวอย่างอธิบายให้เห็นถึงขั้นตอนที่ปฏิบัติ มีการชี้ให้เห็นข้อควรระมัดระวังและเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติจริง วิธีนี้มักใช้ในการสอนงาน หรือการฝึกอบรมในงาน รวมทั้งการเรียนรู้ใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือใหม่ๆ

6. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประยุกต์การฝึกอบรมมาใช้กับบุคลากรระดับที่มีความรู้ หรือระดับบริหาร โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง มีการกำหนดประเด็นและเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถแสดงความเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้โดยเสรี ทั้งนี้ ผู้ดำเนินการสัมมนาจะเป็นผู้ดูแลให้อยู่ในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

7. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the Job Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมในสถานที่จริง โดยมีการปฏิบัติตามผู้สอน และมีผู้ควบคุมดูแลในฐานะพี่เลี้ยงจนผู้รับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานได้จริง การฝึกอบรมแบบนี้มักใช้กับบุคลากรใหม่ หรือหน้างานที่มีการเปลี่ยนหน้าที่

การประเมินผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรม คือ กระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการประเมินผล เพื่อนำเอาผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องของการดำเนินการฝึกอบรมในครั้งต่อๆ ไป นอกจากนั้นยังเป็นความจำเป็นที่จะเสนอผลของการฝึกอบรมต่อผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ รวมทั้งการประเมินค่าใช้จ่ายที่จ่ายในระยะเวลาในการดำเนินการฝึกอบรม จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556 : 77-78) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการฝึกอบรมไว้ว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการวัดผลและหาข้อมูลต่างๆ ที่จะทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีข้อบกพร่องหรือมีอุปสรรคประการใด เพื่อจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการจัดการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ซึ่งสามารถสรุปความสามารถของการประเมินผลได้ดังนี้

1. เพื่อดูว่าการฝึกอบรมนั้นได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการหรือไม่ โดยเปรียบเทียบผลกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

3. เพื่อดูความคุ้มค่าของการฝึกอบรมว่าได้ผลตอบแทนคุ้มกับค่าใช้จ่ายเวลาและความพยายามที่ได้ลงไปในการฝึกอบรมหรือไม่

4. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดเตรียมผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการเชิญวิทยากรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

5. เป็นเครื่องมือผู้บริหารที่จะตัดสินใจว่า การจัดการฝึกอบรมนั้นควรมีอีกหรือไม่และควรจัดบ่อยเพียงใด

ขั้นตอนสำคัญของการประเมินผล จะเริ่มจากผู้จัดการฝึกอบรมเองที่จะต้องศึกษา สังเกต และตรวจสอบผลการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นก็นำผลที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานว่าสูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ถ้าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีประเด็นใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

วิธีการในการประเมินผลนั้น นอกจากการเก็บข้อมูลจากเอกสารใบสมัคร รายชื่อผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ยังมีการรวบรวมข้อมูลจากแบบเก็บข้อมูลต่างๆ ที่จัดขึ้น เช่น แบบบันทึกข้อมูล แบบตรวจสอบพฤติกรรม แบบสอบถาม แบบประเมินค่า (Rating Scale) แบบประเมินผล แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบความรู้ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบวัดทัศนคติ แบบวัดบุคลิกภาพ เป็นต้น และมีการนำสรุปผลการประเมินนั้นมาเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์มาตรฐานที่วางไว้

หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้จัดการฝึกอบรมควรมีการติดตามผลด้วยว่าหลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กลับไปทำงานแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงการทำงาน หรือพฤติกรรมกรรมเพียงใด ทั้งได้นำความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้มากน้อยเพียงใด หากผู้ผ่านการฝึกอบรมไม่สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นเหตุจากการขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หรือยังขาดความมั่นใจเพียงพอ การติดตามผลจะเป็นช่องทางให้ผู้จัดการฝึกอบรมสามารถเข้าไปสนับสนุนช่วยเหลือ ประสานงานหรือแนะนำเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งถ้าจำเป็นก็อาจให้เข้ารับการฝึกอบรมใหม่อีก

การติดตามผลมักจะกระทำเมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมได้กลับไปทำงานแล้วระยะเวลาหนึ่ง โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น การไปเยี่ยม การให้ตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการให้ผู้บังคับบัญชาทำเป็นบันทึกรายงาน การติดตามผลที่ดีจะเป็นเครื่องมือที่ชี้ถึงความสำเร็จของการฝึกอบรมว่าได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด

กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2558 : 158 – 159) กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ว่า การทำโครงการฝึกอบรมบุคลากรไปสู่การปฏิบัตินั้นจะมีลักษณะคล้ายกับกระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) บุคลากรที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมจะแปรสภาพเป็นบุคลากรที่มีสมรรถภาพ และบุคลากรปัจจุบันที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็คาดว่าจะได้รับมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบความสำเร็จของโปรแกรมการฝึกอบรม ผู้จัดการฝ่ายบุคคลควรพยายามค้นหาความต้องการของการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ต้องทำการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

การขาดการประเมินผล อาจทำให้เกิดผลเสียหายที่รุนแรงต่อการฝึกอบรม บุคลากรส่วนใหญ่ในภาพรวม ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายบุคคลควรตั้งคำถามหลังจากการฝึกอบรมได้สิ้นสุดลงอยู่เสมอว่าโปรแกรมการฝึกอบรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์จริงๆ หรือไม่ การฝึกอบรมครั้งนั้นมีคุณค่าเพราะว่าเนื้อหามีความสำคัญหรือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นชื่นชอบความสนุกสนานและประสบการณ์ที่ได้รับจากวิทยากรเท่านั้น โดยมิได้ประเมินผลเนื้อหาของการฝึกอบรมจริงๆ

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ควรมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ (Outcomes) โดยผู้ให้การฝึกอบรมจะสังเกตผลของการฝึกอบรมจากสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. ปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อเนื้อหาและกระบวนการฝึกอบรม

2. ความรู้หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์การฝึกอบรม

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งมีผลมาจากการฝึกอบรม

4. การวัดผลผลลัพธ์หรือการปรับปรุงงานของบุคลากรแต่ละบุคคลหรือขององค์การ เช่น อัตราการออกจากงานลดลง อุบัติเหตุและการขาดงานลดลง เป็นต้น

การประเมินผลการฝึกอบรมบุคลากรควรดำเนินการตามขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเกณฑ์การประเมินผล (Evaluation Criteria) ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินผลเป็นอันดับแรก โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

2. การทดสอบก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม (Pretest) เป็นการวัดระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งบางครั้งอาจใช้แบบทดสอบสำหรับการคัดเลือกบุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้และกรณีที่ไม่มีการทดสอบก่อนเข้ารับการฝึกอบรม อาจใช้วิธีการสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม โดยให้หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและจดบันทึกไว้

3. ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร(Trained are Developed Workers) เมื่อบุคลากรผ่านขั้นตอนที่สองแล้วก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการฝึกอบรมและการพัฒนาตามโปรแกรมที่กำหนดไว้

4. การทดสอบหลังเข้ารับการฝึกอบรม (Posttest) เมื่อโครงการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากรสิ้นสุดลงก็ควรทำการทดสอบอีกครั้งหนึ่งหรือทำการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม ซึ่งควรมีการปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้นและถ้าพฤติกรรมและผลการเรียนรู้ เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดไว้ก็แสดงว่าโปรแกรมการฝึกอบรมนั้นประสบผลสำเร็จ

5. กลับไปปฏิบัติงาน (Transfer to The Job) คุณค่าของโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะวัดได้อย่างชัดเจน จากการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วว่ามีการพัฒนาขึ้นมากน้อยเพียงใด

6. การติดตามผล (Follow – up Studies)

ควรมีการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระยะต่อมา ซึ่งอาจเป็นหนึ่งเดือนต่อมาหรือแล้วแต่ความเหมาะสม

สรุปไว้ว่า การประเมินเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องดำเนินการในยุคปัจจุบัน เพราะโครงการทุกโครงการมีการใช้งบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้องมีการติดตามตรวจสอบผลของการดำเนินงานเป็นปกติอยู่แล้ว ดังนั้นการฝึกอบรมคือกิจกรรมหนึ่งหรือกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการเพื่อให้ทราบผลของการฝึกอบรมว่าส่วนไหนมีปัญหา มีการขาดตกบกพร่องจะได้ปรับปรุงแก้ไข หรือแม้แต่ความพึงพอใจของการฝึกอบรม ของผู้เข้าอบรมก็เป็นเสียงสะท้อนที่ฝ่ายการฝึกอบรมจะต้องประเมิน

5.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ตระหนักในคุณค่าของตนเองเพื่อนร่วมงานและองค์การ เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ นอกจากนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะรองรับการพัฒนาประเทศโดยวิธีหลายๆ วิธีการกับข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ขององค์การ ซึ่งเชื่อว่ามี

ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และฉับพลัน เมื่อพิจารณาลักษณะของทรัพยากรในองค์การแล้วจะพบว่า มีความแตกต่างกันทั้งในส่วนขององค์การและส่วนบุคคล ในขณะเดียวกันยังเป็นการส่งเสริมความสำคัญของคนในองค์การให้มีศักยภาพด้านความรู้ ด้านทักษะเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น เท่ากับเป็นการลดช่องว่าง อำนาจของผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ลดน้อยลงด้วย ทั้งนี้ในปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการศึกษาอบรมและพัฒนาตนเองได้อย่างไม่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชามากนัก จึงทำให้บุคลากรทุกคนในองค์การมองหาแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่ความสำเร็จในอาชีพและความสำเร็จในการดำรงชีวิตในสังคม

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์การทุกองค์การย่อมจะมีเป้าหมายเป็นของตนเองที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีความคุ้มค่าเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การจึงทำให้องค์การต่างๆ ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตน ให้สอดคล้องกับความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่อการแข่งขันในองค์การที่กว้างขึ้น จึงมีทั้งในพจนานุกรมและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556: 827) กล่าวไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง ความเจริญ ผู้นำการพัฒนา นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เจริญขึ้น

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2553 : 48) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้การศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการพยายามที่จะทำให้บุคลากรพัฒนาด้านความสามารถ ทัศนคติ และพฤติกรรมด้านอื่นๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเสริมสร้าง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่บุคลากรนั้นๆ สังกัดอยู่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย มีผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และอย่างคุ้มค่ากับเวลาและงบประมาณที่จ่ายไป นอกจากนั้น ยังเป็นการเตรียมการพัฒนาบุคลากรไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยการดึงเอาศักยภาพที่เขามีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและส่วนตัวของบุคลากรเอง

ปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาคือ แนวคิด ความมุ่งมั่นของบุคคลหรือหน่วยงาน ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในภาระหน้าที่ของแต่ละคนหรือ แต่ละองค์การ เช่นเดียวกัน ถ้าคนทุกคนมีปรัชญาชีวิตเป็นเครื่องมือที่จะเป็นแนวทางของตน คนๆ นั้น จะเกิดความมั่นใจ มุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้บรรลุสิ่งที่ตนคาดหวังได้ จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึง ปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 176 – 177) กล่าวถึง ปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ปรัชญาเป็นแนวความคิด ความเชื่อที่นำไปสู่การปฏิบัติ ปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นข้อยึดถือหรือข้อตกลงที่เป็นความตั้งใจที่จะกระทำหรือพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์และบรรลุเป้าหมายขององค์การ

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 154 – 158) ได้กล่าวถึง ปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกลยุทธ์ไว้ว่า เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้เราจึงต้องมีความเข้าใจในหลักปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดการสนับสนุน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรจะใช้ในการประสานความร่วมมือ และสนับสนุน ถึงความสำเร็จในองค์การโดยเน้นถึงประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมให้สามารถกำหนดและปรับปรุงลักษณะของการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้แก่ การทำงานในลักษณะเป็นกลุ่ม การทำงานในลักษณะของบุคคล และควรจะมีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในทุกระดับขององค์การ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์การมีโอกาสในการพัฒนาทักษะ และความสามารถให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรสร้างหลักสูตรในการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีเงื่อนไขซึ่งจะให้ความสำคัญไปที่การจัดการในการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และควรจะมีการสนับสนุนโดยผู้ฝึกสอน รวมถึงผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา และมีรูปแบบการฝึกสอนที่เหมาะสม

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต้องมีการสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการเรียนรู้และพัฒนา โดยจะต้องมีผู้รับผิดชอบอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนการจัดการ

สรุปได้ว่า ปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นทั้งแนวคิด วิสัยทัศน์ และการพัฒนาในเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างแนวความคิดความเชื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติหรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้เพื่อให้เกิดความร่วมมือสนับสนุนทุกคนในองค์การได้มีโอกาสในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นๆ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าของบุคลากรเองและความก้าวหน้าขององค์การที่บุคลากรคนนั้นปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์การนั้น เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาย่อมจะนำไปสู่การ

เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือด้านที่จะเกิดความมั่นคง ด้วยการพัฒนาในทุกๆ มิติ จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2558 : 137-138) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรให้ประโยชน์แก่บุคลากรใหม่ผู้ซึ่งขาดประสบการณ์ และยังไม่ทราบถึงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกันก็สามารถนำมาใช้กับบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์มาแล้วได้ด้วย การสอนงานจะช่วยให้บุคลากรสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนให้สูงขึ้นจากเดิม ทำให้องค์การสามารถเพิ่มผลงานและเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำความสำเร็จให้แก่องค์การ

2. ด้านคุณภาพ (Quality) การจัดโปรแกรม การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม นอกจากจะช่วยเพิ่มปริมาณของผลผลิตแล้วยังช่วยเสริมสร้างคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน อันได้แก่ บริการต่างๆ ขององค์การด้วย โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจในรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความพยายามนำเอาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ประโยชน์เต็มที่และอาจทำให้บรรยากาศการทำงานภายในองค์การดีขึ้นด้วย

3. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม จะช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้โดยจะช่วยลดความรุนแรงของการเคลื่อนไหวกำลังคนภายในองค์การ เนื่องจากการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะทำให้บุคคลมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น และพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายภายในองค์การ ดังนั้น เมื่อเกิดตำแหน่งว่างภายในองค์การ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถใช้เทคนิคการสรรหาภายในองค์การและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งว่างได้ในทันทีทำให้การปรับสภาพกำลังคนภายในเป็นไปอย่างเหมาะสม

4. ด้านขวัญและกำลังใจ (Morale) การจัดโปรแกรมการศึกษาให้แก่บรรดาบุคลากรย่อมทำให้บรรยากาศภายในองค์การดีขึ้นด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น 1) ปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานอาจเพิ่มมากขึ้น 2) ค่าตอบแทนที่เป็นสิ่งจูงใจเพิ่มขึ้น 3) องค์การให้ความสำคัญต่อการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การมากขึ้น 4) แรงกดดันจากหัวหน้างานระดับต่างๆ ลดน้อยลงและ 5) อาจทำให้อัตราค่าตอบแทนขั้นพื้นฐานของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น สภาพการณ์เหล่านี้จะสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บรรดาบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความสุขและมีความหวังในการทำงาน

5. ด้านค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉพาะบุคลากรในระดับบริหาร มักคิดว่าโครงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นเครื่องมือในการสร้างโอกาสของการเรียนรู้และการศึกษา ซึ่งผู้บริหารควรจัดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและถือเป็นค่าตอบแทนทางอ้อมในหลายๆ

องค์การจึงใช้โครงการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของเทคนิคการสรรหาเพื่อจะดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพและมีคุณภาพสูงให้อยู่กับองค์การในระยะยาว

6. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การพัฒนาบุคลากรจะส่งผลโดยตรงต่อสุขภาพจิตและความปลอดภัยด้านร่างกายของบุคลากร เพราะการฝึกอบรมและการพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และเข้าใจในวิธีการทำงานการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร ที่ถูกวิธี เป็นการลดและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งเป็นประโยชน์ทางอ้อมต่อองค์การในเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล และการจ่ายค่าทดแทนความสูญเสียของบุคลากรที่เกิดจากอุบัติเหตุจากการทำงานด้วย

7. ด้านการป้องกันความล้าสมัย (Obsolescence Prevention) ความล้าสมัยของบุคคลในองค์การมีสาเหตุหลายประการ เช่น 1) การขาดการฝึกอบรม 2) ความสามารถทางสติปัญญาไม่เพียงพอ 3) ข้อจำกัดด้านเวลา 4) ได้รับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม และ 5) การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมและสังคม อย่างไรก็ตามปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้บุคคลเกิดความล้าสมัยอยู่เสมอมักได้แก่การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

8. ด้านความเติบโตของบุคลากร (Personal Growth) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร นอกจากมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์การแล้ว ยังมุ่งหวังให้บุคลากรขององค์การมีความเติบโตและก้าวหน้าในสายงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรมีประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจะทำให้ ผู้บริหารมีขอบเขตของความรู้กว้างขวางขึ้น ปลุกเร้าความรู้สึกตื่นตัวและเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารมีทักษะในการแสดงออกและมีแนวความคิดของการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมากขึ้น

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การโดยเพิ่มทั้งด้านความรู้ ความสามารถ เพิ่มทักษะให้แต่ละคนโดยการจัดอบรม การฝึกปฏิบัติ การเตรียมพร้อมที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนั้นผลที่ตามมาอีกประการหนึ่งคือองค์การจะได้เปรียบในการแข่งขันทั้งด้านการบริการด้านความประหยัด ด้านคุณภาพของงานและการบริการซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่จะก่อประโยชน์เกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจให้มีการทำงานอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจทั้งต่อผู้บังคับบัญชาและต่อองค์การด้วย

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความสำคัญต่อองค์การทุกองค์การที่จะต้องดำเนินการเพราะมนุษย์เรามิใช่เครื่องจักรเครื่องยนต์ หรือเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ผู้รับผิดชอบองค์การ ต้องการให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทักษะ มีประสบการณ์อะไรจะบรรจุโปรแกรมเข้าไปได้ ด้วยเหตุนี้เอง ทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็น

จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับบุคคลหรือกับตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการพัฒนา ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2553 : 46-47) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปเริ่มต้นแต่ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแต่บางกรณีองค์การอาจจะมีความต้องการพัฒนาบุคลากรขึ้นมาเองโดยเฉพาะโดยอาศัยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะต่างๆ ใน 5 วิธีเหล่านี้คือ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา 2) การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาอาชีพ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการใช้อำนาจ 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์การแห่งการเรียนรู้และ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดการความรู้ โดยแต่ละวิธีดังมีคำอธิบาย ดังนี้ คือ

1. การศึกษา เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาด้านความสามารถ ทัศนคติ และพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งอาจจะให้การศึกษาทั้งในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยที่จะต้องสนใจและเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้อันจะทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิผลสูงสุด

2. การพัฒนาอาชีพ เป็นวิธีการที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะมนุษย์ย่อมจะต้องมีอาชีพ ซึ่งการตัดสินใจเลือกอาชีพขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ บุคลิกภาพ ขั้นของอาชีพมีหลายขั้นด้วยกัน ซึ่งแต่ละขั้นก็เกี่ยวข้องกับความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละขั้น

3. การให้อำนาจกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับการจัดการในปัจจุบันและอนาคต เพราะวิธีการที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการพัฒนาในด้านต่างๆโดยเฉพาะการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรค์ต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานจะมีอำนาจและอิสระในการดำเนินการตามที่กำหนด

4. องค์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งต้องการให้องค์การปรับตัวให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยจะต้องมีการพิจารณาทุกแง่มุม ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้จักคิด ใช้ศักยภาพและความสามารถของตนเองและให้มีการเรียนรู้เป็นทีม

5. การจัดการความรู้นั้นเป็นมากกว่าเรื่องของเทคโนโลยี การจัดการความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการค้นหาและสร้าง กระจาย และใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมุ่งสร้างคุณค่าที่จับต้องมิได้ขององค์การให้เป็นสินทรัพย์ที่จำเป็นต่อองค์การต่อไป

เดชา เดชะวัฒนโพศาล (2559 : 155-156) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ 5 วิธีดังนี้

1. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นจากเดิมที่เคยปฏิบัติ หรือมอบหมายเนื้อหาของงานตลอดจนเพิ่มขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ ทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีคุณค่า (Job Value) เพิ่มขึ้น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น เช่น ในปัจจุบันทำงานด้านการบริการ และได้รับมอบหมายงานด้านการประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้นอีกงานหนึ่ง

2. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีคุณค่าของงาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเพียงแต่ปริมาณของงานจะเพิ่มขึ้นหรือขยายขอบเขตงานขึ้น เช่น ในปัจจุบันทำงานด้านการขายโดยรับผิดชอบพื้นที่ (Territory) ครอบคลุม 1 จังหวัด และได้รับมอบหมายพื้นที่ (Territory) ในการดูแลรับผิดชอบครอบคลุมจาก 1 จังหวัด เป็น 3 จังหวัด

3. การมอบหมายโครงการ (Project Assignments) การมอบหมายโครงการเป็นการมอบหมายให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งปฏิบัติภารกิจหนึ่งๆ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบที่ไม่กว้างมากและมีกรอบระยะเวลาในการดำเนินการงานที่ชัดเจน มักเป็นช่วงเวลาสั้นๆ และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก มีลักษณะเป็นโครงการที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุด และได้ผลลัพธ์จากการดำเนินงานหรือการบริหารโครงการตามที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายจะมีโอกาสได้ฝึกฝนการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การวางแผน การติดต่อประสานงาน การบริหารจัดการ โดยการสังเกตวิธีการทำงานของสมาชิกคนอื่นๆ หรือผู้บริหาร และได้เรียนรู้การทำงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ ทำให้มีโอกาสได้รู้จักบุคลากรอื่นๆ ในองค์การ ตลอดจนกระบวนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้น เป็นการช่วยเปิดโลกทัศน์ ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะด้านต่างๆ ตามที่องค์กรต้องการผ่านการลงมือปฏิบัติจริงด้วย

4. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นกลไกที่ช่วยเสริมสร้างความหลากหลายในทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือสมรรถนะแก่บุคลากร เป็นการพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญในเชิงลึก (Specialist) และเชิงกว้าง (Generalist) การหมุนเวียนงาน โดยทั่วไปแล้วมักทำการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งในระดับตำแหน่งเดียวกัน มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

5. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การเป็นวิทยากรภายในเป็นกระบวนการพัฒนาที่ดีรูปแบบหนึ่ง เนื่องจากการถ่ายทอดให้ผู้อื่นให้มีความรู้ได้ ตนเองจะต้องมีการเรียนรู้ เตรียมการ และพัฒนา หรือสร้างสมประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีเจตคติที่ดี รวมถึงการมีความพร้อมในการเป็นวิทยากรและมีความสามารถในการถ่ายทอด

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวิธีการพัฒนาในหลายวิธีขึ้นอยู่กับองค์การนั้นๆ จะเลือกใช้วิธีไหนจึงจะเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและที่จะเหมาะสมกับงานกับตำแหน่งหรือแม้แต่เหมาะสมกับบุคลากรนั้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพ หรือมีคุณค่า เช่น อาจให้วิธีให้ศึกษาต่อ ให้ศึกษาด้วยตนเอง ให้การฝึกอบรมให้การบรรยายให้ฟัง ให้การสัมมนาให้การพัฒนาอาชีพ การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาเป็นรายบุคคล การพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาเป็นราย

กลุ่ม การมอบหมายงานให้ทำการลงมือปฏิบัติจริง ทั้งเป็นการเพิ่มความรู้ประสบการณ์ เพื่อเพิ่มคุณค่าของการทำงานเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน ตลอดถึงคุณภาพของงานล้วนแล้วแต่เป็นวิธีการที่องค์การต่างๆ จะเลือกวิธีดำเนินการภายใต้นโยบายและงบประมาณของหน่วยงาน

5.4 สรุป

การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการเรียนรู้การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการไปตลอดเวลาต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สมดังคำที่กล่าวว่า คนเราไม่แก่เกินเรียน แม้แต่การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ทำงานจะอยู่กับที่ไม่พัฒนาตนเองไม่ได้ เพราะยิ่งสมัยนี้เป็นยุคของโลกาภิวัตน์ เป็นยุคนวัตกรรมที่ผู้ทำงานจะต้องปรับตัวให้ทันสมัยตลอดเวลา เพื่อการบริการ การบริหารจัดการที่จะตอบสนองความต้องการของผู้คนในหลากหลายอาชีพ หลากหลายความคิด หลากหลายความต้องการ ดังนั้นองค์ความรู้ที่จะได้มานั้นนอกจากการศึกษาในตำรา การศึกษาในห้องเรียน การศึกษาด้วยตนเอง ยังมีการศึกษาด้วยการสัมมนา การฝึกอบรม เพื่อฟื้นฟูองค์ความรู้ ความสามารถใหม่ เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ให้สูงขึ้น ในขณะเดียวกันการปฏิบัติงานในองค์การทั้งหลายมิใช่ว่า จะหยุดอยู่กับที่ต้องมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ การงานของตนและเพื่อการแข่งขันการให้บริการและผลผลิตของแต่ละองค์การให้สูงขึ้น อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางหรือวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมแต่ละคนหรือแต่ละเรื่องที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้