

การฝึกอบรมและพัฒนา Training and Development

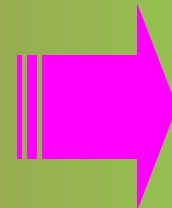
การฝึกอบรมและพัฒนา Training and Development

ความสำคัญของการศึกษาและการฝึกอบรม

การศึกษาและการฝึกอบรมเป็นวิธีที่ช่วยพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถ
(Competencies) มากขึ้น ซึ่งจะช่วยป้องกันและ
แก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้
งานประสบความสำเร็จ

ขณะเดียวกันพนักงานก็ต้องการความก้าวหน้าในชีวิต
ดังนั้นในฐานะผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้อง
กำหนดวิธีการศึกษาและฝึกอบรมให้รักษาความสมดุล
ระหว่าง วัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของ
องค์การกับความต้องการของพนักงาน

แจ็ก เวลช์ (Jack Welch) ประธาน
บริหารบริษัทจีอี กำลังสร้างวัฒนธรรมแห่งการ
เรียนรู้ขึ้นในองค์กรของเขา **Welch** กล่าวว่า
“สิ่งที่ทำให้จีอีแตกต่างออกไปก็คือ วัฒนธรรมที่
ให้ความหลากหลายอันไม่จำกัดโอกาสในการ
เรียนรู้ เป็นขุมทรัพย์ของแนวความคิดที่มีความ
กว้างขวางและอุดมสมบูรณ์



ซึ่งไม่มีคู่แข่งในโลกธุรกิจ ศูนย์กลางของ
วัฒนธรรมคือความเข้าใจว่า ความสามารถของ
องค์การที่เรียนรู้และปรับเปลี่ยนการเรียนรู้นั้น
ให้เป็นการกระทำได้อย่างรวดเร็ว ถือว่าเป็นข้อ
ได้เปรียบสุดยอดของธุรกิจที่มีการแข่งขันกัน”

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ วางแผนในการนำการสื่อสารทางดิจิทัลมาเชื่อมโยงกับเทคนิคการเรียนรู้แบบใหม่ด้วยการใช้อินเทอร์เน็ตในการหาข้อมูลและความรู้ และมีวิชาที่หลากหลายตั้งแต่การเรียนรู้วิธีใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการเรียนภาษาต่างประเทศและวิชาชีพ สมุดภาพ สารานุกรม ประมวลกฎหมาย

Training and Development

การฝึกอบรมและพัฒนา คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่อง
ที่มุ่งพัฒนา Competencies ของพนักงาน
และผลประกอบการขององค์กร

Mondy and Noe, Human Resource Management, p.202

Training (การฝึกอบรม)

คือ กิจกรรมที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่จำเป็นต่อการทำงานปัจจุบันให้แก่ผู้เรียน

Mondy and Noe, Human Resource Management, p.202

Development (การพัฒนา)

คือ การเรียนรู้ (Learning) สำหรับการทำงานในอนาคต
และมุ่งไปที่เป้าหมายระยะยาว

Mondy and Noe, Human Resource Management, p.202

(Training) การฝึกอบรม หมายถึง

กระบวนการที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้แก่
พนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานนำความรู้ ความสามารถ
มาช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Mathis R.L. and Jackson J.H, Human Resource Management, p.217



การฝึกอบรม หมายถึง

ขั้นตอนหรือกระบวนการที่ได้จัดระเบียบแล้วเพื่อ
ช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน ทั้งในด้าน
ทัศนคติ(ATTITUDE)พฤติกรรมทั่วไป (BEHAVIOR)
ความถนัด (APTITUDE) ความชำนาญ (SKILL)
ความรู้ (KNOWLEDGE) และความสามารถ
(CAPACITY) ของบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

หลักสูตรที่จัดต้องเน้นที่

1. สักดิ์ศรีในตนเองและการพัฒนาคน
2. การฝึกทักษะของชีวิต
3. เรียนรู้วิธีเรียนและเรียนรู้วิธีคิด
4. เรียนรู้ศาสตร์และศิลป์ของวิชาชีพเฉพาะ

หนังสือเรื่อง “พลิกฝ่ามือรู้เรื่องเรียนรู้” กล่าวไว้

ดังนั้นการจัดหาสื่อการเรียนการสอน
ไว้ให้พนักงานได้ใช้จึงเป็นการช่วยให้
พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตัวของเขาเอง
ในเวลาและรูปแบบที่พนักงานกำหนดเอง

การดำเนินการในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนา มีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์หาความต้องการในการศึกษา
ฝึกอบรมและพัฒนา
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะงาน
3. วางแผนงานสำหรับการศึกษา การฝึกอบรม
และการพัฒนา

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ
จากผู้บริหารระดับสูง

5. วางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ
ให้เหมาะสม

6. ประเมินและติดตามผล

1. การหาความต้องการในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน

ก่อนการฝึกอบรม องค์กรต้องสำรวจ
หรือค้นหาความบกพร่องในการปฏิบัติงาน
ซึ่งเห็นได้จากช่องว่างระหว่างเป้าหมาย
วัตถุประสงค์กับพฤติกรรมหรือผลการ
ดำเนินงาน

การเปลี่ยนแปลงภายใน (เช่น เปลี่ยนผู้นำ
สูงสุด เปลี่ยนนโยบาย ย้ายตำแหน่งงาน)
การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน (เช่น เครื่องจักร
เครื่องมือ หรือเทคโนโลยีใหม่) และ การ
เปลี่ยนแปลงจากภายนอก (เช่น กฎหมาย
กฎกระทรวงใหม่ และการรับพนักงานใหม่)

วิธีการหาข้อมูลความต้องการในการ ฝึกอบรม ทำได้ดังนี้

- การสังเกต
- การสัมภาษณ์ทั้งลูกค้าภายในและภายนอก
- แบบสอบถาม
- ทดสอบ
- ศึกษาจากเอกสาร
- ข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ คำตำหนิจากลูกค้า
- มอบหมายให้ที่ปรึกษาวิเคราะห์

หลังจากได้ข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ บางครั้งอาจต้องใช้
เครื่องมือทางสถิติหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการสร้าง
หลักสูตร หลังจากนั้นต้องสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องให้เป็นที่เข้าใจ
ร่วมกันทั้งใน#ระดับผู้บริหารเพื่ออนุมัติหลักสูตรและ
งบประมาณ #ระดับหัวหน้างานเพื่อคัดสรรผู้ได้บังคับบัญชาเข้า
รับการอบรม #เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพื่อเตรียมการ และ#วิทยากร
เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรมประกอบด้วย

- ๐ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- ๐ เนื้อหาและหัวข้อวิชา
- ๐ เทคนิค วิธีการ เอกสารประกอบและสื่อในการฝึกอบรม
- ๐ กำหนดรายละเอียดหัวข้อวิชา
- ๐ คุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม
- ๐ เกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม/วุฒิบัตร

หลักสูตรที่ฝึกอบรมแบ่งได้หลายประเภท

- ✎ หลักสูตรวิชาชีพหรือเทคนิค เช่น การผลิต การตลาด การบัญชี
- ✎ หลักสูตรเกี่ยวกับการบริหาร เช่น การบริหาร คุณภาพ การบริหารความเสี่ยง
- ✎ หลักสูตรพื้นฐานธุรกิจ
- ✎ หลักสูตรเกี่ยวกับความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
- ✎ หลักสูตรด้านภาษา

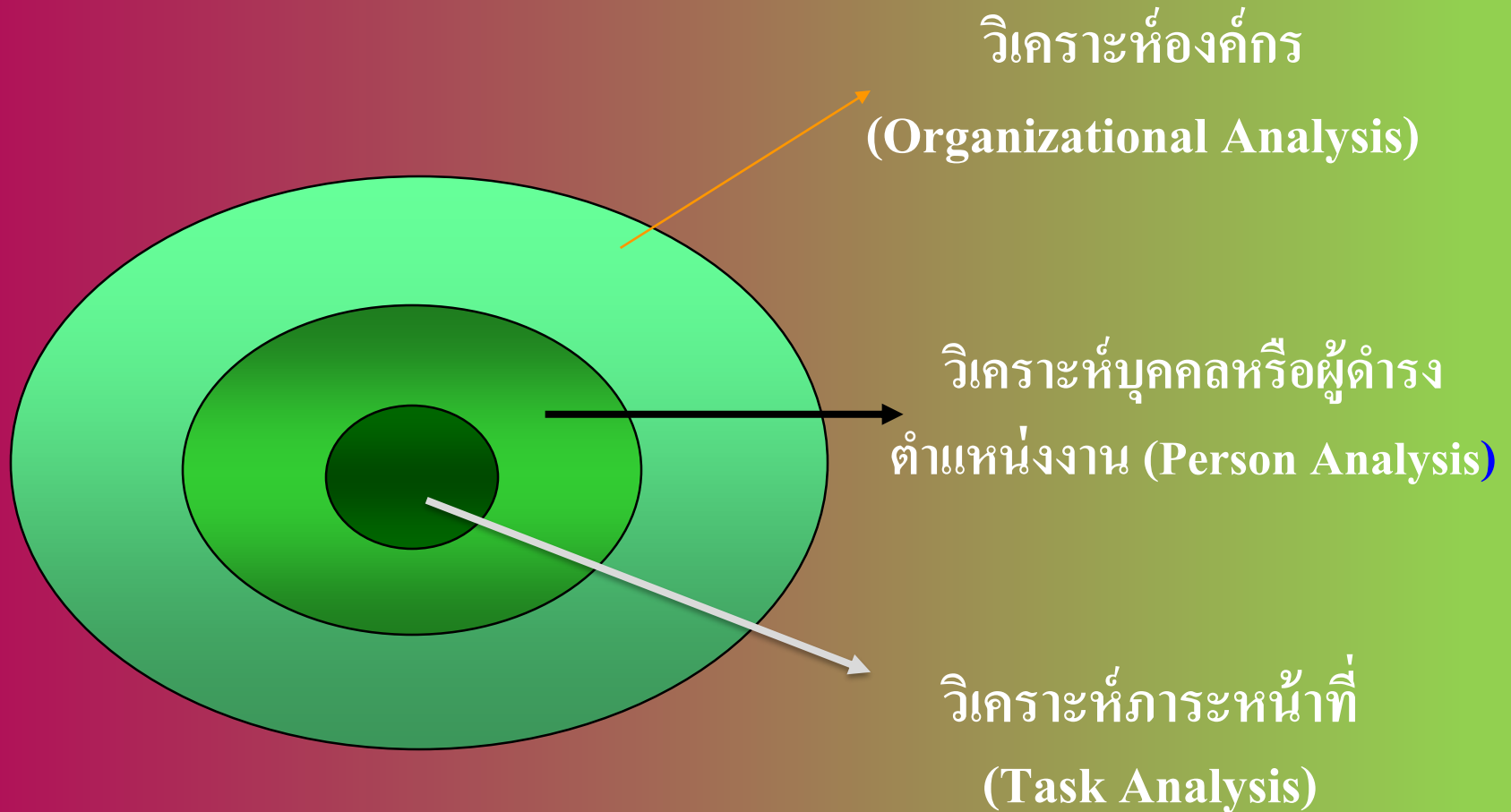
สูตรการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ระดับ K, S, A, B
ที่พึงประสงค์

ระดับ K, S, A, B
ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ความจำเป็นในการ
ฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม



กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน แบ่งเป็นขั้นๆ ได้ดังนี้

1. การวางแผน การวิเคราะห์ความต้องการในการศึกษา
ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน
2. การค้นหาปัญหา หมายถึง การค้นหาว่าองค์กรกำลัง
เผชิญกับปัญหาอะไรอยู่ เช่น กำไรลดลง ผลผลิตตกต่ำ
คุณภาพสินค้าหรือบริการตกลงมามาก

3. การวิเคราะห์ความต้องการในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน โดย

3.1 วิเคราะห์องค์การ

ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน ตรวจสอบ
จุดมุ่งหมาย หน้าที่และความรับผิดชอบขององค์การ
ในการดำเนินธุรกิจ

ประเมินปัจจัยภายนอก เช่น

- ☉ กฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบทางราชการที่เปลี่ยนแปลงไปที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร
เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
- ☉ สถานการณ์ทางการเมืองและสังคม ทั้งในและต่างประเทศ
- ☉ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ
- ☉ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ☉ ระดับการแข่งขัน

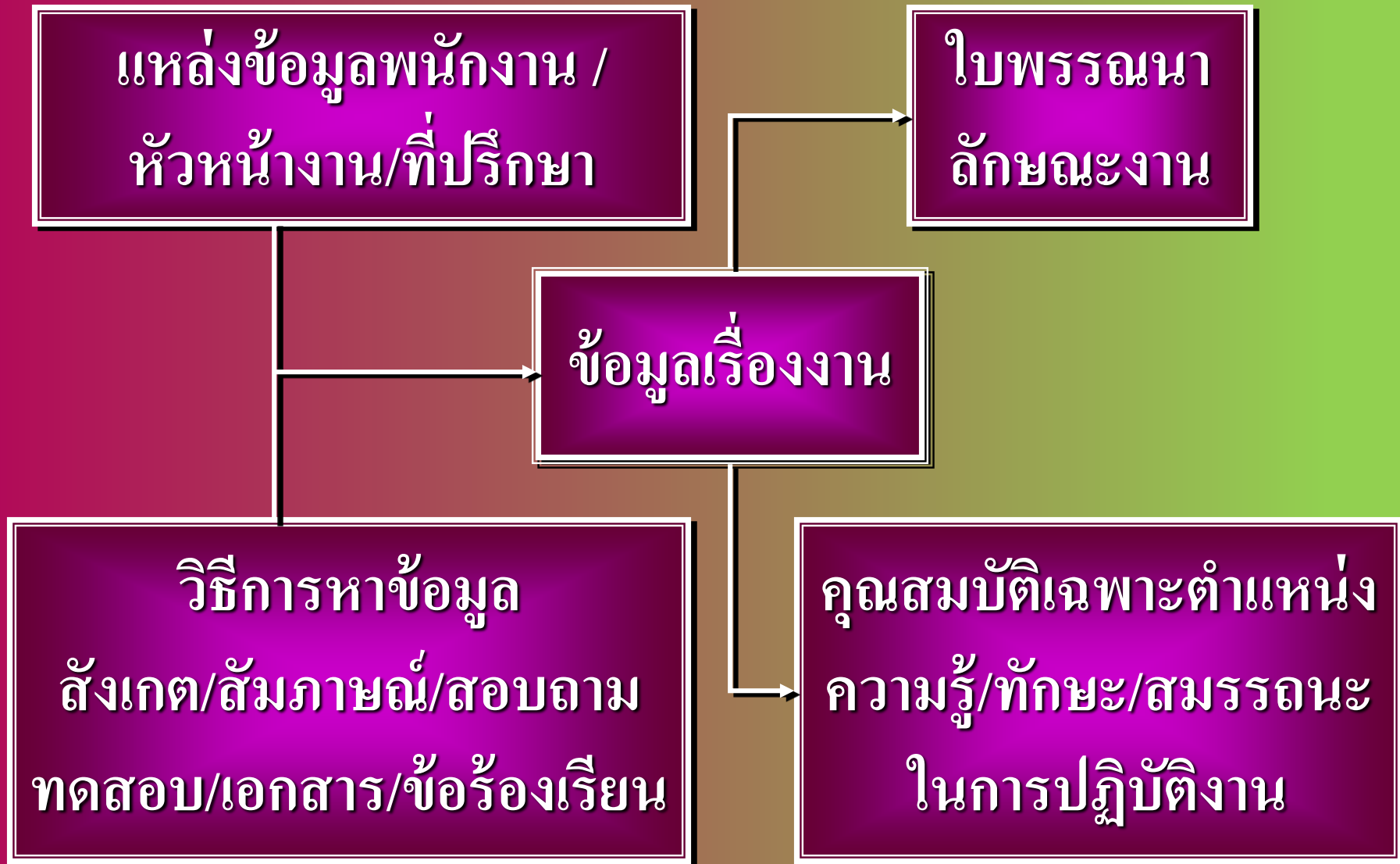
ประเมินปัจจัยภายใน

- ☾ วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย เป้าหมายองค์กร
แผนพัฒนาองค์กร แพลตฟอร์ม
- ☾ ทรัพยากร รวมถึง งบประมาณ กำลังคน (ความรู้
ประสบการณ์ ความชำนาญ) อุปกรณ์ เครื่องจักร
เครื่องมือ
- ☾ การพัฒนาเทคโนโลยี

3.2 วิเคราะห์งาน

ตรวจสอบว่างานหรือตำแหน่งที่ศึกษานั้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ งานนี้ต้องการความรู้ ทักษะ ทัศนคติและความสามารถอะไรบ้าง

แผนภูมิ กระบวนการวิเคราะห์งาน



□ วิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
(**Competency Analysis**) เป็นการ
วิเคราะห์รายบุคคลว่าพนักงานแต่ละคนสามารถ
ปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามท้องถกการคาดหวังไว้หรือไม่
สามารถระบุได้ว่าพนักงานคนใดต้องการรับ
การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาเรื่องใดบ้าง

3.3 กำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา ความบกพร่องในการปฏิบัติงาน โดย

- เปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับความคาดหวังขององค์กร
- ตรวจสอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานอีกครั้ง
- กำหนดทักษะหรือความรู้ที่จำเป็นจะต้องศึกษา
ฝึกอบรม และพัฒนา

ตัวอย่าง Competency ของวิศวกรคอมพิวเตอร์

งานที่รับผิดชอบ

งานด้านการออกแบบระบบ สามารถ
ออกแบบโปรแกรมที่ซับซ้อน และสร้าง
ต้นแบบระบบงานตามที่ได้รับมอบหมายได้

ระดับ Competency

- 1 - ไม่สามารถปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานได้
- 2 - เข้าใจหลักการทั่วไป สามารถปฏิบัติงาน ได้ แต่ต้องอาศัยคำแนะนำจากหัวหน้า
- 3 - สามารถปฏิบัติงานประจำได้ดี แต่ยังต้องอาศัยการควบคุมดูแลจากหัวหน้า
- 4 - สามารถเขียนโปรแกรมและออกแบบโปรแกรมที่ซับซ้อนได้ด้วยตนเอง รวมทั้งยังสามารถสอนงานเบื้องต้นแก่ผู้อื่นได้
- 5 - เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานด้านนี้ สามารถอธิบาย, สอนงาน และแนะนำผู้อื่นได้

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิศวกรคอมพิวเตอร์

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อวัด Competency ระดับ 4

เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ผู้เรียนซึ่งเป็นวิศวกรคอมพิวเตอร์

- สามารถเขียนโปรแกรมและออกแบบระบบที่ซับซ้อน เช่น..... ได้ด้วยตนเอง อย่างถูกต้องไม่น้อยกว่า 75%
- สามารถสอนเพื่อนร่วมงานให้เขียนโปรแกรมแบบง่ายๆ ได้ ตามระบบ Coaching แบบ One-to-One

4. การรายงานผล

รายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่ออนุมัติ
โครงการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนา

Competency-Based Training

โดยทั่วไปเราสามารถแบ่งการฝึกอบรม
ออกได้ ดังนี้

1. **ORIENTATION TRAINING** หรือการปฐมนิเทศ
เป็นการฝึกอบรมพนักงานใหม่ (New Hire) ให้ทราบถึง
ระเบียบและวิธีการทำงานโดยรวมขององค์กร

การประชุมนิเทศ

การประชุมนิเทศ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อแนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักองค์การเพื่อช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ โดยแนะนำเงื่อนไขการจ้างงาน สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายคุณภาพ ความปลอดภัยและทรัพยากรบุคคล อธิบายภาพรวมขององค์การ

งานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ สถานที่ทำงาน ระบบการ
บริหารทรัพยากรบุคคล ระเบียบ ข้อบังคับ และเพื่อน
ร่วมงาน การปฐมนิเทศพนักงานถือเป็นกระบวนการ
ถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้
พนักงานมีทัศนคติ บรรทัดฐาน ค่านิยม และรูปแบบ
พฤติกรรมให้เป็นที่ไปตามความคาดหวังขององค์กร

2. BASIC SKILL TRAINING

- เป็นการจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการที่มีการศึกษาไม่สูงมากนัก และมีปัญหาในเรื่องการอ่าน, การเขียน หรือการแก้ปัญหาต่างๆ

3. NEW TECHNOLOGY TRAINING

- การฝึกอบรมประเภทนี้ ใช้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในองค์กร เช่น On-Line Training

4. TEAM TRAINING

- การฝึกอบรมประเภทนี้ มักใช้กับองค์กรที่มีการควบรวมกิจการ หรือเมื่อองค์กรต้องการลดขนาด (Downsizing) หรือปรับโครงสร้างใหม่ (Redesign Production Process) ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญมาก Training หรือการฝึกอบรมจำเป็นต้องเข้ามาช่วยให้พนักงานปรับตัวกับทีมใหม่หรือ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น (Teaching others and learning from others)

การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง
เพื่อปรับปรุงงานด้านบริหารด้วยการให้ความรู้
เปลี่ยนทัศนคติ หรือเพิ่มทักษะ

เหตุผลที่องค์กรต้องพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูง

☞ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

☞ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร ทำให้พนักงานเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างราบรื่น

๒ เพื่อปลูกฝังให้ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่มีค่านิยม และทัศนคติที่ถูกต้อง สอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์การ

๒ เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำองค์การไปสู่การ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ

กระบวนการในการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย

1. การพยากรณ์แนวโน้มและความต้องการขององค์กร
2. ทบทวนผลการปฏิบัติงานและทักษะของผู้บริหาร
3. ทำแผนการสืบตำแหน่ง หรือ Succession Plan

4. วางโครงการการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูง
5. ลงมือพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูง
6. ประเมินผลการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูง

ทางเลือกในการฝึกอบรม

ทางเลือกในการฝึกอบรม อาจแบ่งได้ออกเป็น 5 กลุ่ม เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ คือ

1. ฝึกอบรมงานที่ทำในองค์กร เช่น การสอนงาน
(OJT, Coaching)
2. เข้าร่วมกิจกรรมในองค์กร เช่น การร่วมประชุม,
การมอบโครงการงานให้ทำ เป็นต้น

ทางเลือกในการฝึกอบรม

3. การร่วมกิจกรรมภายนอกองค์กร เช่น การเยี่ยมชมกิจการขององค์กรอื่น, ประสานงาน หรือทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก
4. จัดหลักสูตรฝึกอบรมภายใน เพื่อสนองความต้องการ “เฉพาะ” ขององค์กร
5. หลักสูตรฝึกอบรมภายนอก

รูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนา มีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จะเลือกรูปแบบให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน รูปแบบการฝึกอบรม และพัฒนา ได้แก่

- 1. ขณะปฏิบัติงาน** เป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายจัดการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันที ไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก **ได้แก่**

☉ *กรณีศึกษา (Case Study)* ใช้
กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ และ
เสนอแนะ

☉ *กระบวนการกลุ่ม (Sensitivity
Training)* เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึก
ประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคล เพื่อให้
เข้าใจพฤติกรรมของพนักงาน

★ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process)

เป็นเทคนิคที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมทัศนคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคน รวมถึงการเรียนรู้ปฏิกริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

★ *กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group)*

เป็นการฝึกหัดให้มีหน้าที่ซักถามประเด็น
ปัญหา จับประเด็น จดบันทึกคำถาม คำตอบ
และสรุป เพื่อรายงานต่อที่ประชุม

★ *เกมการบริหาร* เป็นเทคนิคสำหรับการพัฒนา
ฝ่ายจัดการด้วยการแข่งขันกันศึกษาข้อมูล
วิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้โปรแกรม
คอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์จำลอง

☾ **ทีมผู้ฟัง (Listening Team)** การจัดกลุ่ม
ให้เป็นผู้ฟังและทำหน้าที่จดบันทึก
ฝึกหัดการจับประเด็นสำคัญของเรื่องและ
จดบันทึก ทำรายงาน(Report) ส่ง หรือ
รายงานที่ประชุม

★ **ชี้แจงปัญหาข้อข้องใจ (Forum)** ให้ผู้บริหาร
ชี้แจงเรื่องที่เป็นปัญหา หรือข้อข้องใจให้กับ
พนักงาน เมื่อเกิดมีการขัดแย้ง สงสัยในเรื่อง
ต่าง ๆ หรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน เป็นการ
ฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

☉ **ซินดิเคต (Syndicate)** เป็นการประชุมเพื่อ
ฝักอบรวมผู้บริหารให้สามารถแก้ไขปัญหาที่มี
ลักษณะเฉพาะขององค์การ โดยมีวิทยากรให้
ความรู้ หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกัน

☉ **ซิมโพเซียม (Symposium)** การอภิปรายโดย
ผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน
แต่แบ่งกันพูดคนละตอน ขณะทำงาน ได้แก่

รูปแบบที่เกิดจากการแต่งตั้ง

- คณะกรรมการชุดเล็ก (*Sub-Committee*)
เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง
ให้มีประสบการณ์จริงในการวิเคราะห์ปัญหา
ภาพรวมที่เป็นจริงขององค์การ

□ คณะกรรมการ (Committee)

เป็นลักษณะการประชุมของกลุ่มที่เป็น
กรรมการเพื่อปรึกษาหารือกัน เพื่อให้งาน
บรรลุวัตถุประสงค์

□ คณะทำงาน (Working Group)

เป็นผู้ดำเนินงานให้สำเร็จรวดเร็วตาม
วัตถุประสงค์

☉ **หมุนเวียนงาน** เพื่อให้ฝ่ายจัดการมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น

☉ **ทัศนศึกษา (Field Trip)** เป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่น เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริงในเรื่องที่อบรม ควรให้ข้อสังเกตในสิ่งที่จะไปดู เพื่อสรุปและให้มีการอภิปราย ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

☉ *ทำโครงการจริง (Live Project or Group Work)* เป็นแบบฝึกหัดที่ทำจริง โดยวิทยากร กำหนดขอบเขตเรื่องและรายละเอียดที่ให้ทำ โดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม

☉ *ทำแบบฝึกหัด (Exercise)* หลังการบรรยาย อาจตั้งโจทย์ปัญหาให้ฝึกหัดแก้ปัญหามน กระดาษหรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติ

☉ **เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ** เป็นการส่งฝ่ายจัดการเข้าไปลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นหรือในโครงการที่มีหลายฝ่ายเข้าร่วมงานกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

☉ **สอนงาน หรือ ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching)** เพื่อให้ผู้เตรียมตัวเข้ารับตำแหน่งสามารถเรียนรู้งานจากผู้ทำงานในปัจจุบันด้วยวิธีสอนงาน

2. **นอกเวลาปฏิบัติงาน** เป็นวิธีดำเนินการ
นอกสถานการณ์จริง อาจใช้ห้องฝึกอบรม
คล้ายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมีหลากหลาย
รูปแบบ และบางวิธีก็สามารถปรับใช้
ในขณะปฏิบัติงานได้ด้วย ได้แก่

☾ *เดินแรดดี (Walk Rally)* กิจกรรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน การใช้เวลาและทรัพยากรอย่างเหมาะสม

☾ *บทบาทสมมติ (Role Play Sociodrama)* ฝายจัดการเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผนงาน การมอบหมายงาน โดยจัดให้แสดงบทบาทในสถานการณ์จริง อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่เป็นจริง

★ *การบรรยาย (Lecture)* เชิญผู้บรรยายที่มี
ความรู้หรือประสบการณ์สูงกว่ามาถ่ายทอด
ความรู้และประสบการณ์ เพื่อเปลี่ยนแปลง
ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ และยอมรับ
เรื่องราว หลักการทฤษฎี

☉ *การประชุม* ได้แก่

☐ *การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)* เน้นการร่างประสบการณ์นำมาเอาไป ปฏิบัติ มากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการบรรยาย “การประชุมเชิงปฏิบัติการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์” มีชั่วโมงการปฏิบัติมากกว่าการบรรยาย

□ การประชุมโต๊ะกลม (Panel or Round Table)

เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ฟัง ใช้ผู้อภิปราย 4-6 คน มีลักษณะแสดงความคิดเห็น มีผู้นำอภิปรายแนะนำ ผู้อภิปราย และสอบถามปัญหา และควบคุมการอภิปราย สรุปเมื่อการอภิปรายดำเนินไปแล้วประมาณ ครึ่งชั่วโมง

□ การประชุมระดับผู้บริหาร (Convention)

เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน รับทราบนโยบาย หรือวัตถุประสงค์ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้เข้าร่วมจะกลับไปดำเนินการ หรือชี้แจงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอีกต่อหนึ่ง

★ **เผชิญเหตุการณ์ (Incident Method)** เป็นการ
อบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งนำเอาปัญหา
ที่เกิดขึ้นจริงจากบุคคล สถานการณ์เกี่ยวกับการ
ปฏิบัติงาน โดยวิทยากรจะช่วยแยกแยะ
รายละเอียด รวบรวมคำถาม และให้กลุ่มหัด
ตัดสินใจ ถกแถลงหาข้อยุติ และประเมิน
พฤติกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
ให้เหมาะสม

★ **ฝึกสั่งการ (In Basket Training)** เป็นการฝึกหัดการบริหารโดยการนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาใส่ในแฟ้มแล้วตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่เป็นปัญหาต่าง ๆ ในเวลาจำกัด รวมทั้งการสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน มอบหมายงาน

☉ ร่วมกับสถาบันการศึกษา (*Institute*) โดย
ส่งเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ หรือ ส่งเข้า
ศึกษาเฉพาะบุคคล หรือตั้งองค์การโดย
ร่วมกับสถาบันการศึกษา

★ ระดมความคิด (*Brain Storming*) การระดมความคิดเป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี แล้วรวบรวมและคัดเอาแต่เฉพาะข้อเสนอแนะที่เหมาะสมไว้ใช้ หรือเสนอที่ประชุมใหญ่ โดยจะใช้เทคนิค Mind Mapping มาช่วยในการระดมความคิด

☉ *ศึกษาทางไปรษณีย์ และ E-Learning* เป็นรูปแบบหนึ่งของการศึกษา

☉ *การสอนสำเร็จรูป (Program Instruction)* เป็นการสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หรือหนังสือ (Programmed Text Books) ที่เตรียมบทเรียน คำถาม คำตอบ คำอธิบายให้ศึกษาทบทวนจนเกิดความเข้าใจ

★ **การสัมภาษณ์ (Interviewing)** เป็นเทคนิคที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในห้องเรียนที่แตกฉาน โดยกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนด เตรียมคำถามสั้น ๆ อาจสัมภาษณ์เดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม แล้วนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวรวมกันทั้งหมด

★ การสัมภาษณ์ แบ่งเป็น

□ การสาธิตแบบแสดงผล (Result

Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง มีลักษณะการจูงใจให้ปฏิบัติตาม

□ การสาธิต (Method Demonstration) เป็นการ

นำของจริงมาแสดงวิธีเพื่อทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง และควรมีการให้ฝึกปฏิบัติจริงโดยการใช้บทบาทสมมติ

☾★ แสดงละครสั้น (*Skit or Playlet*) เป็นการ
แสดงละครสั้นจากเรื่องที่เรียนในชั้น

☾★ ห้องค้นคว้าทดลอง (*Laboratory*) เป็นการ
ฝึกปฏิบัติที่เอาทฤษฎี หลักการ และวิธีการที่
เรียนเอาไปฝึกปฏิบัติเพื่อฝึกการปรับใช้ การ
ประยุกต์ทฤษฎี เพื่อให้กระบวนการที่เกิดขึ้น

☉ **การอภิปราย (Discussion)** จัดให้พนักงาน
หรือบุคคลภายนอกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พูด
แสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนให้
พนักงานฟัง ในประเด็นซึ่งเป็นปัญหาหรือ
อยู่ในความสนใจของพนักงาน **ซึ่งแบ่งได้**
เป็น

Objective-Based Training

เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไป

หลังจากการฝึกอบรมว่า

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้, ทักษะ และ

สามารถทำ..... (able to do) ได้

ตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ตั้งไว้

ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม



หลัก A B C D



A : AUDIENCE



ใคร ?

(WHO)

B : BEHAVIOR



อะไร ?

(WHAT)

C : CONDITIONS



อย่างไร?

(HOW)

D : DEGREE



เท่าไร?

(HOW MUCH)

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ตัวอย่างวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

- “เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ผู้เรียนสามารถเลือกวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้” (AB)
- “เพื่อให้ช่างสามารถติดตั้งอุปกรณ์มิเตอร์ไฟฟ้ารุ่น XY 100 ได้อย่างถูกต้อง 100% ทั้งนี้ที่สิ้นสุดการฝึกอบรม” (ABCD)

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม
อาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

😊 พฤติกรรมด้านความรู้และสติปัญญา

😊 พฤติกรรมด้านการใช้สรีระและทักษะการเคลื่อนไหว

😊 พฤติกรรมด้านความรู้สึกและทัศนคติ

วัตถุประสงค์ด้านความรู้และสติปัญญา

ระบุ
ประยุกต์ใช้
สถิติ
วิจารณ์
บรรยาย
อธิบาย
แสดงความเห็น
สรุป
ตรวจสอบ
ตัดสินใจ

ตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมเรื่อง “หลักบัญชีสมัยใหม่” จะสามารถ “ระบุ” หลัก 5 ประการของการจัดทำบัญชีสมัยใหม่ได้อย่างถูกต้องอย่างน้อย 4 ข้อ

วัตถุประสงค์ด้านการใช้สรีระและทักษะ

สร้าง

ทำความเข้าใจ

สะอาด

สาธิต

วาด

หล่อ

ซ่อม

คัดแยก

เตรียม

วัด

ตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังผ่านการฝึกอบรมแล้ว 3 ชม. ผู้เข้ารับการ
สามารถ “แก้ไขซ่อมแซม” เครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้ารุ่น
..... ให้สามารถใช้งานได้ภายใน 2 ชม.

วัตถุประสงค์ด้านความรู้ลึกและทัศนคติ

ตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ยอมรับ
เข้าร่วม
สนับสนุน
ริเริ่ม
รับฟัง
อาสา

หลังผ่านการฝึกอบรมเรื่อง “ทักษะหัวหน้างาน” แล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นหัวหน้างาน จะยินดี “รับฟัง” ความคิดเห็นของลูกน้อง และ “สนับสนุน” การนำข้อเสนอแนะของลูกน้องไปสู่การปฏิบัติมากขึ้น

ตัวอย่าง: การฝึกอบรมเรื่อง “เทคนิคการสัมภาษณ์”

หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมเรื่อง “เทคนิคการสัมภาษณ์” แล้ว
ผู้เข้ารับการอบรมต้องสามารถ

- บอกได้ว่าสิ่งที่ทำให้เกิดอคติและความผิดพลาดในการสัมภาษณ์มีอะไรบ้าง
- สามารถบอกถึงข้อแตกต่างระหว่างการดูพฤติกรรม(Behavior) และ คุณลักษณะ (Trait) ในการสัมภาษณ์ได้
- อธิบายได้ว่า พฤติกรรมของผู้สมัคร สามารถนำมาเป็นข้อมูลที่ดี ในการทำนายผลการทำงานของผู้สมัครได้อย่างไร

□ **การนำอภิปราย (Leading Discussion)** ผู้นำอภิปรายให้ความรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอบรมแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

□ **การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)** เป็นการประชุมประมาณ 7-20 คน ในเรื่องที่กำหนดให้หรือเรื่องที่น่าสนใจ เพื่อสรุปผลแนวทางการแก้ปัญหา หาข้อยุติและสรุปเสนอแนะ

□ **การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Group)** เป็น
การแยกประชุมกลุ่มเล็ก ๆ ตั้งแต่ 5-7 คน
ใช้เวลาสั้น ๆ ร่วมกันคิดอภิปรายเพื่อให้
ความเห็น แล้วนำเสนอที่ประชุมใหญ่ในเวลา
ที่กำหนด

- การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน
(*Panel Discussion*) ผู้อภิปราย 3-4 คน
ดำเนินการอภิปรายคนละมุมมอง โดยมี
ผู้ดำเนินรายการคอยสรุปและเชื่อมโยง
เรื่องราวของวิทยากรแต่ละคนให้ผู้ฟังเข้าใจ
ดียิ่งขึ้น

□ อภิปรายแบบพหุจอณา-วิถัชนา (Colloquy)

เป็นการอภิปรายปัญหาโดยที่ผู้อภิปราย
ฝ่ายหนึ่งตั้งคำถาม อีกฝ่าย หนึ่งตอบ

การประเมินประสิทธิผลของ การศึกษาและฝึกอบรม

เป็นกระบวนการวินิจฉัยเพื่อให้ทราบว่าการศึกษาและฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปนั้นเกิดผลอย่างไร โดยการเก็บข้อมูลมาแล้วนำไปเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป

ตัวอย่างการประเมินการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์	ก่อน	หลังฝึกอบรม 1 เดือน	ผ่าน	รอพิจารณาใหม่ อีกครั้ง	ไม่ผ่าน
<p>สามารถเขียนโปรแกรมและออกแบบระบบที่ซับซ้อน เช่น</p> <p>ได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้อง</p> <p>ไม่น้อยกว่า 75%</p>	<p>1. สามารถเขียน โปรแกรมและออกแบบระบบอย่างง่าย ๆ ได้ถูกต้อง 100% ด้วยตนเอง</p>	<p>1. สามารถเขียน โปรแกรมและออกแบบระบบอย่างง่าย ๆ ได้ถูกต้อง 100% ด้วยตนเอง และสามารถสอนเพื่อร่วมงานแบบ One-to-One ให้เขียน โปรแกรมง่าย ๆ ได้</p>			
	<p>2. สามารถเขียน โปรแกรมและออกแบบระบบที่ซับซ้อน เช่น ได้บ้าง</p> <p>(ความถูกต้องประมาณ 40%)</p>	<p>2. สามารถเขียน โปรแกรมและออกแบบระบบที่ซับซ้อน เช่น ได้ถูกต้องมากกว่า 50%</p>			

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลโดยการให้คะแนน

คะแนนการประเมินผล	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม
5 - ดีมาก	ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนดตั้งแต่ 90% ขึ้นไป โดยไม่ต้องอาศัยคำแนะนำหรือการควบคุมจากผู้บังคับบัญชา
4 - ดี	ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนดตั้งแต่ 75% แต่ต่ำกว่า 90% โดยไม่ต้องอาศัยคำแนะนำหรือการควบคุมจากผู้บังคับบัญชา
3 - ปานกลาง	ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนดตั้งแต่ 60% แต่ต่ำกว่า 75% และต้องอาศัยคำแนะนำหรือการควบคุมจากผู้บังคับบัญชา
2 - ควรปรับปรุง	ปฏิบัติได้ถูกต้องแต่ต่ำกว่าเกณฑ์ คือ ต่ำกว่า 60% ของเกณฑ์ที่กำหนด และต้องอาศัยการสอนงานหรือการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
1 - ต้องแก้ไข	ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามคำสั่ง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

การประเมินผลการฝึกอบรม

ตัวอย่างการประเมินผลโดยการใช้คะแนน

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมเรื่อง "การปรับปรุงงาน" ไปแล้ว 1 เดือน ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็นหัวหน้างานใน Line การผลิตหลอดไฟฟ้า สามารถปรับปรุงการทำงานของสายการผลิตที่ตนรับผิดชอบให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น โดยยังได้ผลผลิตตามเป้าเหมือนเดิม

เกณฑ์ในการประเมิน

คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด	รายละเอียดของพฤติกรรม
3	สามารถอธิบายถึงการเขียน Work-Flow ของสายการผลิตที่ตนรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน และถูกต้องมากกว่า 50% เมื่อถูกซักถาม
5	จัดทำตารางเก็บสถิติระยะเวลาการทำงานในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งจัดทำแผนการปรับปรุงเวลาการผลิตในแต่ละขั้นตอน (ให้ใช้เวลาน้อยลง) เมื่อวันที่.....
5	สามารถลดเวลาในการประกอบหลอดไฟฟ้าใน Line ที่ 1 ลงได้จาก 1 หลอด/คน/5 นาที เป็น 2 หลอด/คน/ 5 นาที โดยไม่มีการ Rework
<u>13</u> 3	คะแนนรวมที่ได้ คือ 13 (หารด้วยจำนวนข้อ คือ 3)
4.33	คะแนนจากการประเมินถือว่าอยู่ในเกณฑ์ "ดี"

เริ่มต้น

สิ้นสุด

การพัฒนา
องค์การ

ก่อนการ
ฝึกอบรม

ระหว่างการ
ฝึกอบรม

หลังการ
ฝึกอบรม

- ประเมิน
ความ
ต้องการ และ
วัตถุประสงค์

- ประเมิน
กระบวนการ
ระหว่างการ
ฝึกอบรม

- ประเมินการเรียนรู้
ของผู้เข้ารับการ
อบรม

- ประเมินผลกระทบที่เกิด
กับองค์การ เช่น เมื่อ
สิ้นสุดการฝึกอบรมไป
แล้ว ผู้เข้ารับการอบรม
นำความรู้หรือทักษะที่
อบรม ไปให้ได้อย่างไร

การประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและ
ฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

(1) ก่อนการศึกษาและฝึกอบรม เป็นการ
ประเมินว่าหลักสูตรและแผนการศึกษาและ
ฝึกอบรมที่ได้ จัดทำขึ้นมีศักยภาพในการ
สนองตอบต่อนโยบาย แผนกลยุทธ์และการ
พัฒนาองค์การตามที่กำหนดไว้หรือไม่

(2) ระหว่างการศึกษาและฝึกอบรม เป็น

การรวบรวมความเห็นของผู้เข้ารับการศึกษ
และฝึกอบรม แล้วนำมาวิเคราะห์ว่ากิจกรรม
นั้นมีจุดอ่อน จุดแข็ง อย่างไรบ้าง สามารถ
ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

(3) หลังการศึกษาและฝึกอบรม เป็นการประเมินผลกระทบที่เกิดกับองค์กร ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว โดยใช้วิธีสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามกับผู้เข้ารับการศึกษฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา เพื่อทราบว่า

๒ ผู้เข้ารับการศึกษฝึกอบรมสามารถ นำความรู้มาใช้ในการทำงานได้หรือไม่

๒ เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอัน
เนื่องมาจากการศึกษาและฝึกอบรม
หรือไม่

๒ ผู้เข้ารับการศึกษาศึกษาและฝึกอบรมสามารถ
ปฏิบัติงานได้

๒ คุณภาพงานหรือบริการดีขึ้นกว่าเดิม
หรือไม่

องค์การควรส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และ ทักษะในการปฏิบัติงาน โดย

- ๒ วางแผนติดตามประเมินผลการนำ
ความรู้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้
- ๒ เตรียมอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้ผ่าน
การศึกษาและฝึกอบรมสามารถใช้ความรู้
อย่างเต็มที่

๒ สนับสนุนและให้กำลังใจ

๒ ชี้แจงเงื่อนไขและอุปสรรคที่ต้องพิจารณา

๒ เปิดโอกาสให้ฝึกฝนทักษะใหม่

๒ เปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ

๒ ลดปริมาณงานเดิม

โครงการ/กิจกรรมกลุ่ม