

บทที่ 10

การพัฒนากำลังคน (Manpower Development)

การพัฒนากำลังคนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน แม้ว่าในกระบวนการจัดทำบุคคลเข้าทำงานนั้นจะได้มีการสรรหาพนักงานและผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีแล้วก็ตาม ทว่ามีความสำคัญว่ากำลังคนเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จึงเป็นจะต้องมีการพัฒนาพนักงานเหล่านี้ให้สามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ เศริองใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การทำงานและตัวแห่งงานที่เปลี่ยนไปในวิถีทางที่ก้าวหน้าขึ้น

การพัฒนากำลังคนนับว่ามีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การในระยะใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนรูปเป็นองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กำลังคนที่มีสมรรถนะในการทำงานและมีความคล่องตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ทันตามเทคโนโลยีและผลิตและบริหารสมัยใหม่ ความก้าวหน้าในทางวิทยาการต่างๆ ตั้งนั้น การเตรียมกำลังคนให้พร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

การดำเนินงานพัฒนากำลังคนในองค์การธุรกิจในทางปฏิบัติแล้ว ควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อพนักงานเหล่านั้นเริ่มเข้าทำงานโดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดระยะเวลาที่เข้ายังคงทำงานอยู่ในองค์กร

การพัฒนากำลังคนอาจทำได้หลายทาง เช่น โดยการให้การศึกษา (Education) หรือการฝึกอบรม (Training) การศึกษาและการฝึกอบรมแม้จะมีลักษณะคล้ายคลึงและสัมพันธ์กันอย่างมาก แต่ก็มีข้อแตกต่างที่พอจะสรุปได้ คือ

การศึกษา (Education)

เป็นการให้ความรู้ทั่วๆ ไป โดยสถานบันการศึกษาที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ (formal) มีหลักสูตรกว้างๆ ให้การศึกษาเพื่อให้รอบรู้ในวิชาต่างๆ ไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้น และเน้นที่จะให้บุคคลที่รับการศึกษามีความรู้ ความสามารถที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต้องเนื้อ豫วนานกว่าการฝึกอบรม

ส่วนการฝึกอบรม (Training) นั้น เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ความรู้ และพฤติกรรม (Behavior) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในทางที่ผู้จัดอบรมต้องการ โดยเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมมักจะไม่ยาวนานเกินไป มีการอบรมเป็นครั้งคราว โดยเน้นที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ในองค์กรธุรกิจทั่วๆ ไปนิยมที่จะพัฒนากำลังคนด้วยการฝึกอบรมมากกว่าให้การศึกษา เพราะการส่งไปศึกษาต่อั้นนั้น ทางองค์กรธุรกิจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงและใช้ระยะเวลาอีกทั้งการผูกพันเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษากลับมาทำงานชดใช้ให้มีก็จะมีเงื่อนไขที่จำกัด ซึ่งเมื่อเปรียบกับการลงทุนด้านการฝึกอบรมแล้ว เสียค่าใช้จ่ายต่ำกว่ามาก และสามารถกระจายการพัฒนาให้กับพนักงานจำนวนมากๆ ได้ โดยเฉพาะในระยะสั้นจะได้ผลคุ้มค่ากว่า

การฝึกอบรม (Training)

หน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมในองค์กร เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานทุกคนในองค์กร โดยทำงานประสานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการจัดฝึกอบรม ซึ่งในองค์กรธุรกิจทั่วไป หน่วยงานนี้จะเป็นหน่วยหนึ่งขึ้นตรงต่อแผนกบุคคล (Personnel Department) หรือในบางองค์กรที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมพนักงานสูง เช่น บริษัทสายการบิน ฯลฯ อาจจัดตั้งเป็นศูนย์ฝึกอบรมขึ้นมาเป็นหน่วยงานใหญ่ แยกออกจากความรับผิดชอบของแผนกบุคคล ทำหน้าที่โดยเฉพาะในด้านการจัดฝึกอบรมให้คำปรึกษาแนะนำ รวมทั้งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการฝึกอบรม โดยประสานงานกับฝ่าย line หรือในองค์กรขนาดเล็กๆ ที่ไม่มีศูนย์ฝึกอบรมหรือไม่มีแผนกบุคคล หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมอาจถูกมอบให้เป็นภาระของผู้จัดการหรือหัวหน้างานของแต่ละแผนกในองค์กรก็ได้

ประโยชน์ของการฝึกอบรมที่มีต่อพนักงานและองค์กร

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่มีต่อพนักงาน "ได้แก่

- เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงาน
- เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน อันอาจนำมาซึ่งรายได้ที่สูงขึ้นและลดความเสี่ยงภัยในการทำงานให้น้อยลง
- เพื่อพัฒนาท่าที่และบุคลิกภาพในการทำงาน ทำให้สามารถร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมบรรยายกาศและกำลังใจวุฒิในการทำงาน

4. การฝึกอบรมท้าให้เพิ่มพูนความสามารถในการทำงานได้หลายด้าน โดยเฉพาะประโยชน์ที่ได้รับจากการ Job Rotation Training จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมี Career Paths ที่กว้างขึ้น

5. เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ดำเนินปฏิบัติงานอยู่ เป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับองค์กรและนายจ้าง ทำให้องค์กรมีความมั่นคง อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์กร

ประโยชน์ที่องค์กรและนายจ้างจะได้รับจากการขัดฝึกอบรมพนักงาน

1. เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง องค์กรจะได้รับประโยชน์ตามมาอีกหลายด้าน เช่น

- ช่วยลดต้นทุนในการผลิต โดยเน้นพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่แล้ว ลดเวลาในการผลิตขององค์การ พิมพ์

- ลดค่าใช้จ่ายด้านการท่านบ้านเรือน กษาและซ่อมแซมเครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากอุบัติเหตุในการทำงานจะลดลง ถ้าพนักงานได้รับการอบรมให้รู้จักการใช้เครื่องจักร เครื่องมือให้ถูกต้องรัดกุม

- หัวหน้างานและผู้บริหาร ไม่ต้องเสียเวลาในการควบคุมงานใกล้ชิด และสามารถใช้เวลาเหล่านี้ไปในทางที่ก่อประโยชน์ให้กับองค์กรยิ่งขึ้น

2. เมื่อพนักงานทุกคนรู้เท่าทันและเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบและพฤติกรรมของผู้อื่น จะทำให้เกิดความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้นในการทำงาน ก่อให้เกิดการประสานงาน (Co-ordination) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยส่วนรวม

3. การฝึกอบรมพนักงาน จุดมุ่งหมายเพื่อข้ามสาขาประมุขนี้ให้กับพนักงาน การท่องค์การยอมเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของพนักงานนี้ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่อองค์กร และส่งผลในการสร้างเสริมความดีงามงานสัมพันธ์ (Labour Relation)

4. การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความคล่องตัว โดยฉะเชิงการฝึกอบรมบางวิธี นั่นให้พนักงานมีความสามารถท้างานได้หลายด้าน และสามารถทำงานทดแทนสับเปลี่ยนกันได้ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่น การเพิ่ม ยุบ หน่วยงานทำได้คล่องตัวขึ้น เพราะสามารถเปลี่ยนแปลงไปก่ายแยงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่นๆ ที่ต้องการแรงงานเพิ่มได้

ผลโดยสรุปแล้ว การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานได้ง่ายยิ่งขึ้น

กระบวนการฝึกอบรม (Training Process)

ไม่ว่าการฝึกอบรมจะเป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงานหรือบุคคลใดในองค์กรก็ตาม การจัดฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมายคือ การที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เปลี่ยนไปในด้านที่การฝึกอบรมนั้นๆ มุ่งหมายไว้ได้ จึงจะกล่าวได้ว่าประสบผลสำเร็จในการจัดอบรม ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานที่สอดคล้องต่อเนื่องกันทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นแรก คือการหาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) ของพนักงาน

1) ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need)

การฝึกอบรมจะได้ประโยชน์ถ้าการฝึกอบรมนั้นจัดได้ตรงทับความต้องการของพนักงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานด้านไหน ก็ควรจะได้รับการอบรมเพื่อแก้ปัญหานั้น โดยทั่วไปแล้ว ความต้องการในการฝึกอบรมหรือข้อบกพร่องของบุคคลในการทำงาน อาจรวมเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ด้าน คือ

1.1 ทักษะ (Skill) ในการทำงาน ซึ่งได้แก่การขาดความรู้ ความสามารถในการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

1.2 ความรู้ทั่วๆ ไป (Knowledge) หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่นๆ ที่นักงานต้องใช้ ความรู้ในสายอาชีพของตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบเพื่อช่วยให้การตัดสินใจและการทำงานในสายอาชีพนั้นดำเนินไปได้ เช่น ความรู้ในเรื่องของภาษา สภาพเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น

1.3 พฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลนั้นๆ ในองค์กร พฤติกรรมในที่นี้จะเน้นทั้งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายใต้จิตใจ (Covert Behavior) และพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็น (Overt behavior) พฤติกรรมที่เป็นข้อบกพร่องของแต่ละบุคคล จะส่งผลออกมายังรูปโฉมของมนุษย์ มากจากข้อบกพร่องหลายประการ พฤติกรรมที่สำคัญ เช่น

- การขาดความรับผิดชอบ (Responsibility)
- ขาดภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ดี
- มีบุคลิกภาพ (Personality) ที่ไม่เหมาะสม
- ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดีกับผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

- มีทัศนคติ (Attitude) ที่ไม่ถูกต้อง
- มีความเชื่อมั่นหรือมูลค่า (Belief & Value) ในสิ่งใดๆ เป็นต้น

ดังนั้น ความต้องการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม ก็จะเน้นเฉพาะเจาะจงว่าต้องการอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมด้านใด ด้านสร้างภาวะผู้นำ หรือเสริมสร้างบุคลิกภาพ เพื่อจะได้เลือกวิธีฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของพนักงานได้

จะทราบถึง Training Need ของพนักงานได้อย่างไร

ปัญหาสำคัญของผู้จัดฝึกอบรม หรือ ทำอย่างไรจึงจะทราบถึงชุดอ่อน ปัญหา หรือข้อบกพร่องของพนักงานแต่ละคน แต่ละหน่วยงานได้ถูกต้อง โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นร้อยเป็นพัน หรือองค์การที่มีลักษณะกระจายหน่วยงาน แยกไปอยู่ตามสถานที่ต่างๆ ที่ห่างไกล ซึ่งเป็นสิ่งสุดวิสัยที่ผู้จัดฝึกอบรมจะสังเข้า Training Need ได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่าย Line เป็นสำคัญ

วิธีหา Training Need ของพนักงาน

1.1 ผู้จัดฝึกอบรมจะทราบถึงความต้องการฝึกอบรมได้ด้วยการสอบถามไปยังผู้จัดการ หรือหัวหน้างานของแต่ละหน่วยงาน เพราะผู้บังคับบัญชาอยู่ในหน่วยงาน เพราะผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าบุคคลอื่นๆ

1.2 ดัชนี (Index) ต่างๆ ก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้ให้เห็นว่า หน่วยงานใดบ้างในองค์การที่ควรได้รับการฝึกอบรม และควรอบรมเน้นหนักในด้านใด การศึกษาดัชนีทำได้โดยการเปรียบเทียบดัชนีของสิ่งนั้น ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ ว่ามีความเปลี่ยนแปลงหรือมีแนวโน้มในทางใด ตัวอย่างดัชนีสำคัญที่ใช้ให้เห็นข้อบกพร่องหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น

- อัตราการขาดงาน
- ตัวเลขที่แสดงให้เห็นต้นทุนค่าแรงงานทางตรงและแรงงานทางอ้อม
- สถิติการเกิดอุบัติเหตุ
- ตัวเลขแสดงจำนวนหน่วยผลิตที่ผลิตได้ในแต่ละวัน
- ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย

การศึกษาดัชนีเหล่านี้ อาจใช้วิธีเปรียบเทียบดูແນວโน้มในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ หรือเปรียบเทียบกับตัวเลขที่เราคาดหวังว่าจะเป็นเท่าใด แล้วจึงมาศึกษาว่าการที่ตัวเลขหรือสถิติเปลี่ยนแปลงไป เช่นนี้น่าจะมีสาเหตุมาจากปัญหาใด อย่างไรตาม กagraใช้ Index เพื่อหา Training

Need นั้น ต้องพึงระวังว่าสาเหตุที่แท้จริงอาจซ่อนเร้นอยู่เบื้องหลัง ตัวอย่างเช่น ตัวเลขที่แสดงให้เห็นถึงจำนวนผลผลิตที่ตกต่ำลง Index นี้อาจแสดงให้เห็นข้อบกพร่องหลายอย่าง เช่น คุณงานขาด Skill ในการทำงาน หรืออาจเป็นเพราะหัวหน้างานมีลักษณะผู้นำไม่ดี ทำให้คุณงานเกิดความท้อถอยขาดกำลังใจในการทำงาน ทำงานเนื่อยชาลง จึงทำให้ผลผลิตตกต่ำ จำเป็นต้องวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งว่าปัญหาอยู่ที่ใด เช่น ถ้าความเป็นจริงแล้ว เป็นเพรษการปักครองของหัวหน้างานไม่ดี แต่คาดผิดว่าเป็น เพราะคุณงานขาด Skill และจึงจัดการฝึกอบรมโดยเน้นหนักด้านการเสริมทักษะการทำงาน เช่นนี้ก็ไม่อmega; จำกัด แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

1.3 ผู้จัดฝึกอบรมอาจกำหนดแนวทางในการอบรมหรือคาดความต้องการฝึกอบรมของพนักงานได้โดยวิเคราะห์จากภาระหน้าที่ที่ต้องกระทำ ซึ่งระบุไว้ใน Job Description เพราะในรายละเอียดของ Job Description จะแสดงให้เห็นว่า หากจะให้พนักงานทำงานตามที่ระบุไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เขาควรได้รับการเพิ่มพูนทางด้านใด

1.4 อาจทราบความต้องการฝึกอบรมได้จากการทดสอบแบบข้อเขียน จากการสัมภาษณ์ หรือจากการทดสอบทางวิชาชีวศึกษา หรือจากการให้พนักงานทดลองปฏิบัติงาน ก็จะทราบได้ว่า พนักงานมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องด้านใด

1.5 Training Need อาจหาได้จากการบอกเล่าของพนักงานเอง บางครั้งพนักงานจะรู้ตัวดีว่าตนเองมีจุดอ่อนอย่างไรในการทำงาน จำเป็นต้องเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านใดเพื่อให้การทำงานดีขึ้น หรือเพื่อเตรียมตัวไว้รับตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนขึ้น (Promotion) ในอนาคต พนักงานจะเป็นผู้ร้องขอเข้าฝึกอบรมโดยตรงต่อผู้รับผิดชอบจัดอบรม หรือบางองค์กรจะมีกล่อง (Box) รับความคิดเห็นของพนักงาน ก็เป็นหนทางหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความต้องการฝึกอบรมของตนเองได้

1.6 ใบประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานต่างๆ ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ หรือเพื่อกำหนดการขึ้นเงินเดือนนั้น จะเป็นหลักฐานอย่างดีที่ใช้ให้เห็นว่าพนักงานแต่ละคนมีปัญหาหรือข้อบกพร่องอย่างไรบ้าง

การหาความต้องการในการฝึกอบรมอาจใช้วิธีไดรฟ์หรือห้ายๆ วิธีประกอบกัน ก็ได้ แต่พึงระวังว่า ผู้ที่จะให้ข้อมูลที่ดีที่สุดก็คือหัวหน้างานหรือฝ่าย line นั่นเอง ดังนั้น การกระตุ้นให้ฝ่าย line ให้ความร่วมมือในการอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่ง

2) สร้างความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการฝึกอบรม

ล้าดับขั้นต่อไปของกระบวนการฝึกอบรมให้ได้ผล คือ การสร้างความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกรายตัว บุคคลสำคัญที่ต้องให้ความร่วมมืออย่างแท้จริง ก็คือ

2.1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ (Line Manager)

โดยปกติ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การส่วนหนึ่งยังไม่เห็นถึงความสำคัญของ การฝึกอบรม นอกจากจะมีผลงานพิสูจน์ให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยก่อน จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดฝึกอบรมต้องทำให้ผู้บริหารเห็นคุณค่าและประโยชน์ของการฝึกอบรมที่จะเกิดกับองค์การ ต้องหาทางกระตุนให้ผู้บริหารสนใจเรื่องของการฝึกอบรม และหากจะทำให้ใจผลนั้น ผู้จัดฝึกอบรม จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงปัญหาและกิจกรรมต่างๆ ในองค์การอย่างลึกซึ้งและถูกต้องเสียก่อน

2.2 หัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง

เป็นบุคคลสำคัญอีกฝ่ายหนึ่งที่ต้องให้ความร่วมมืออย่างมาก เพราะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และมีอิทธิพลต่อผู้เข้ารับการอบรม หัวหน้างานจะต้องเต็มใจและเปิดโอกาสให้ พนักงานเข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่ โดยไม่ขัดขวาง หรือทำลายข้อเสนอแนะด้วยการบังคับให้ต้องทำงาน ให้เสร็จ ซึ่งทำให้ผู้ฝึกอบรมต้องนำ้งงานเข้าไปทำในขณะอบรมด้วย หรือรบกวนเรียกตัวไปชักถามปัญหาต่างๆ ในขณะที่ลูกน้องเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้เสียสมาธิ และขาดการต่อเนื่องในการอบรม นอกจากนั้น หัวหน้างานยังเป็นบุคคลสำคัญที่ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ในการหา Training Need ของพนักงาน และให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการฝึกอบรมด้วย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างความร่วมมือจากหัวหน้างานให้ได้ เพราะถ้าหัวหน้างานไม่ให้ความสนใจ ให้ข้อมูลผิดพลาดแล้ว การฝึกอบรมจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้

2.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

บุคคลสุดท้ายที่ต้องให้ความร่วมมืออย่างจริงจังในการฝึกอบรมก็คือ ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง จะต้องสนใจ เต็มใจ และเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการอบรมนั้นๆ

3) คัดเลือกวิธีฝึกอบรม

ลำดับขั้นตอนไปในกระบวนการการจัดฝึกอบรม คือ การเลือกวิธีฝึกอบรมที่เหมาะสมมาใช้อบรมพัฒนา ในการเลือกควรยึดหลัก ดังนี้

1. เลือกวิธีฝึกอบรมที่เน้นฝึกฝนในด้านที่ตรงกับความต้องการฝึกอบรม
2. วิธีฝึกอบรมควรจะเลือกให้เหมาะสมกับระดับและสถานะ (Status) ของผู้เข้าฝึกอบรม
3. วิธีฝึกอบรมที่ดี คือ วิธีที่มีค่าใช้จ่ายเหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่ และสอดคล้องกับจำนวนผู้เข้าฝึกอบรมในแต่ละครั้ง

วิธีฝึกอบรม

แยกได้หลายประเภท แต่ละประเภทใช้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการอบรม จะเน้นไปด้านใด และดำเนินของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็เป็นตัวกำหนดวิธีฝึกอบรม เช่นกัน วิธี

ฝึกอบรมสำหรับพนักงาน ระดับ Employee และระดับ Management จะมีลักษณะแตกต่างกัน ออกเป็น

วิธีฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training Method)

ที่นิยมใช้กันแพร่หลาย เช่น On The Job Training บางครั้ง เรียก "Job Instruction" เป็นการฝึกอบรมโดยการสอนให้ลงมือทำงานจริงๆ บนสภาพการทำงานที่แท้จริง ผู้ฝึกอบรม หรือผู้สอนงาน (Trainer) มักจะได้แก่ Senior Employee หรือ Supervisor ซึ่งต้องรับผิดชอบในการควบคุมงานของพนักงานอยู่แล้ว การฝึกอบรมวิธีนี้มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาฝีมือ เพราะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในการทำงานจริงๆ ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมที่สำคัญ ได้แก่ หัวหน้างานซึ่งจะเป็น ผู้สอนงาน (Trainer) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ โครงสร้างขององค์กร และสายการบังคับบัญชาร่วมทั้งบรรยายกาศในการทำงานอื่นๆ ซึ่งถ้าสภาพแวดล้อมต่างๆ น้อยในสภาพที่ไม่ดี ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาฝีมือ ก็เท่ากับว่า เราอบรมพนักงานเหล่านี้ในสิ่งที่ไม่ดีตลอดเวลา ดังนั้น แม้จะได้ส่งพนักงานออกไปอบรมภายนอกองค์การ (Off The Job Training) เมื่อกลับเข้ามาทำงานพบกับสภาพแวดล้อมแบบเดิมอีก พนักงานเหล่านี้ก็อาจลืมเข้าสู่สภาพเช่นเดิมอีกได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การส่งพนักงานไปอบรมภายนอกองค์การ จะมีโอกาสประสบผลสำเร็จน้อยมาก หาก On The Job Training อยู่ในสภาพที่ไม่ดี ตั้งนี้ เพื่อให้ On The Job Training ได้ผล จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรทั้งองค์กร (Organization Development) คือ จะต้องพัฒนาทั้งในเบื้องต้น โครงสร้างองค์กร และสายการบังคับบัญชา และปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งจะเห็นว่าเป็นเรื่องยุ่งยากและลึกซึ้ง ดังนั้น เท่าที่ปฏิบัติกันอยู่ จึงมักจะนิยมจัดการฝึกอบรมแบบ Off The Job Training เป็นส่วนใหญ่ และการอบรมแบบ On The Job Training ก็มุ่งเน้นที่จะสอนงานด้าน Skill ในการทำงานเท่านั้น

— การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Orientation or Induction)

เป็นการอบรมพนักงานใหม่เพื่อให้ได้รับทราบเรื่องราวต่างๆ ขององค์กร ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร และเตรียมพร้อมที่จะเริ่มเข้ามาทำงานได้ทันที การปฐมนิเทศ (มีรายละเอียดดังได้กล่าวไว้แล้วในเรื่องของการบรรจุ) ก็จัดเป็นการฝึกอบรมวิธีหนึ่งที่มีความสำคัญและนิยมใช้กันมาก โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจ ซึ่งพนักงานต้องมีความตื่นตัวต่อการทำงานตลอดเวลา

ความจริงแล้ว การปฐมนิเทศมิได้จำกัดที่จะใช้อบรมแต่พนักงานเข้าใหม่แต่เพียงอย่างเดียว พนักงานเก่าที่กำลังทำงานอยู่ในปัจจุบันก็ต้องการที่จะได้รับทราบเรื่องราวต่างๆ ขององค์กรตลอดเวลาด้วย โดยเฉพาะองค์กรในสมัยใหม่ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน นโยบาย

ต่างๆ โครงการสร้างขององค์การ และเนื้อหาของงาน ก็มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เพื่อที่จะให้พนักงานทุกคนได้ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์และทันสมัยตลอดเวลา ก็จำเป็น ต้องใช้บริการเช่นการปูนนิเทศน์ต่อพนักงานทุกคนเมื่อถึงช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม เป็นประจำ ตลอดระยะเวลาที่ยังคงทำงานอยู่กับองค์การ

-- การบรรยาย (Lecture)

เป็นการอบรมโดยการถ่ายทอดความรู้หรือแนวความคิดของผู้บรรยายให้กับผู้ฟังแต่ เที่ยงฝ่ายเดียว ผู้บรรยายมีอิทธิพลที่จะใช้ประโยชน์ในการพูดโน้มน้าว สร้างความเชื่อถือให้กับผู้ฟังได้ อาจมีการเปิดโอกาสให้ซักถามได้ในตอนท้ายของการบรรยาย

วิธีนี้เหมาะสมที่จะใช้อบรมทางด้านการให้ความรู้ (Knowledge) แก่พนักงาน มีข้อดี คือ สามารถใช้ได้กับผู้ฟังหรือผู้เข้าอบรมครั้งละจำนวนมากๆ เสียงค่าใช้จ่ายต่ำ และสามารถควบคุม เกมส์ และกำหนดระยะเวลาเสร็จสิ้นได้แน่นอน แต่ก็มีข้อจำกัดที่มีลักษณะเป็น One Way Communication ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นควบโดยได้มากนัก และค่อนข้างยากที่ จะวัดผลได้ว่าผู้ฟังได้รับความรู้และความเข้าใจจากการบรรยายนาน้อยเพียงใด

-- การประชุมอภิปราย (Conference or Discussion)

เป็นการประชุมร่วมแสดงความคิดเห็นระหว่างผู้อภิปราย มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวม ข้อมูลและแนวความคิดในการแก้ปัญหาที่ยกมาพูดในหัวข้ออภิปราย ผู้ฝึกอบรมจะเป็นผู้ที่นำเกมส์ หรือควบคุมการอภิปรายให้อยู่ในขอบเขตที่สมควร และเพื่อให้ได้ผลสรุปของความคิดเห็นนั้น ออกมาในตอนสุดท้าย

การประชุมอภิปรายมีข้อดีที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีส่วนในการแสดง ความคิดเห็น ต้มที่ ทำให้ที่ประชุมได้รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างแนวออกไป แต่ก็มีข้อจำกัด ที่ไม่สามารถใช้ได้กับบุคลจำนวนมาก และควบคุมระยะเวลาได้ยาก เพราะมักจะเชื่องช้าและ เสียเวลาหากผู้เข้าอภิปรายถูกเฉียงกันมาก โดยเฉพาะเป็นการโต้แย้ง nok ประเด็น มักขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้ฝึกอบรมที่จะควบคุมการอภิปรายได้มากน้อยเพียงใด

-- การฝึกหัดช่างฝีมือหรือฝึกวิชาชีพ (Apprenticeship Training)

เป็นระบบการฝึกอบรมที่นิยมใช้กับคนงานประเภทช่างฝีมือรุ่นใหม่ๆ ที่เข้ามาสู่วงการ อุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน โดยอาจจะเน้นการใช้วิธีทั้ง On and off the Job หน่วยงานที่จะจัดฝึกวิชาชีพนี้ นอกจากจะทำในองค์กรธุรกิจโดยองค์การ ฝึกให้กับพนักงานแล้ว หน่วยงานของรัฐ เช่น ที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต หรือกรมแรงงาน กรมประชา สังเคราะห์ ตลอดจนสถาบันหรือโรงเรียนต่างๆ ก็มีการจัด Program การฝึกหัดช่างฝีมือ เพื่อสอน

หรือบริการกับคนงานทั่วๆ ไป โดยคิดค่าตอบแทนจากคนงานเอง หรือจากองค์การที่ส่งพนักงานมาเข้าอบรม การฝึกอบรมวิธีนี้มักจะใช้กับช่างฝีมือต่างๆ ดังแสดงในตารางข้างล่างนี้

ตัวอย่างแสดงการอบรมแบบ Apprenticeship ในสหรัฐอเมริกา

วิชาชีพ	จำนวนปีที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม	วิชาชีพ	จำนวนปีที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม
ช่างเครื่องยนต์		ช่างสี	2-3
ประจำเครื่องบิน	3-4	ช่างภาพ	5-6
ช่างตัดผ้า	2	ช่างไฟฟ้า	4-5
ช่างไม้	4	ช่างเหล็ก	2-4
ทำอาหาร (Cook)	3		

การฝึกอบรมช่างฝีมือมักจะใช้เวลานานกว่าการอบรมประเภทอื่น เวลาจะเป็นเงื่อนไขสำคัญเพื่อแสดงว่าผู้ฝ่ายการอบรมมีความรู้ความชำนาญพอที่จะสามารถสอนอาชีพได้หรือไม่ แต่ละอาชีพจะมีระยะเวลาอบรมไม่เท่ากัน และเมื่อจบหลักสูตรแล้ว มักจะต้องฝ่ายการทดสอบเสียก่อน

— **Vestibule Training** เป็นวิธี Classroom Training Method วิธีหนึ่ง ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่เลียนแบบสภาพของการทำงานจริงขึ้นมาเพื่อให้พนักงานได้ฝึกหัด โดยเฉพาะจะเน้นการฝึกฝนทางด้าน Skill ในการทำงาน ประโยชน์ของการอบรมวิธีนี้ คือ คนงานสามารถทดลองและฝึกหัดวิธีการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องไปใช้สถานที่ทำงานจริง ซึ่งอาจจะไปรบกวนทำให้การผลิตตามปกติประจำวันต้องหยุดการปฏิบัติงาน หรืออาจทำอุปกรณ์ต่างๆ เสียหาย เพราะยังไม่มีความชำนาญในการใช้ ในสหรัฐอเมริกา ได้มีการสำรวจบริษัทธุรกิจต่างๆ 124 แห่ง ในปี 1976¹ พบว่า การฝึกอบรมด้วยวิธี Vestibule Training จะได้ผลดีกว่าการใช้ On The Job Training และเป็นวิธีที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุดในการฝึกฝนด้าน Skill ให้แก่พนักงาน เมื่อเทียบกับวิธีฝึกอบรมอื่นๆ ที่เข้าหลัก On The Job Training ทั้งหมดทุกวิธี

— การฝึกงาน (Internship Training)

เป็นการฝึกอบรมโดยให้ทดลองทำงานจริง ๆ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของพี่เลี้ยงหรือผู้ชำนาญงาน เป็นการฝึกอบรมที่เน้นฝึกฝนให้มีประสบการณ์ มีความชำนาญ ก่อน

¹ จากหนังสือ Training and Development Journal, Vol. 27 No. 2 (February 1976) pp. 18 - 21.

ที่จะเข้าไปทำงานรับผิดชอบจริงๆ การฝึกอบรมประเภทนี้ ปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญสูงในการประกอบอาชีพ เช่น แพทย์ ก่อนที่นักเรียนแพทย์จะออกไปประกอบอาชีพได้ จะต้องผ่านการอบรมแบบ Internship เสียก่อน อีกอาชีพหนึ่งที่ต้องการ Internship มากในระยะเริ่มแรกประกอบอาชีพ คือ อาชีพนายความ

— การสาธิต (Demonstration)

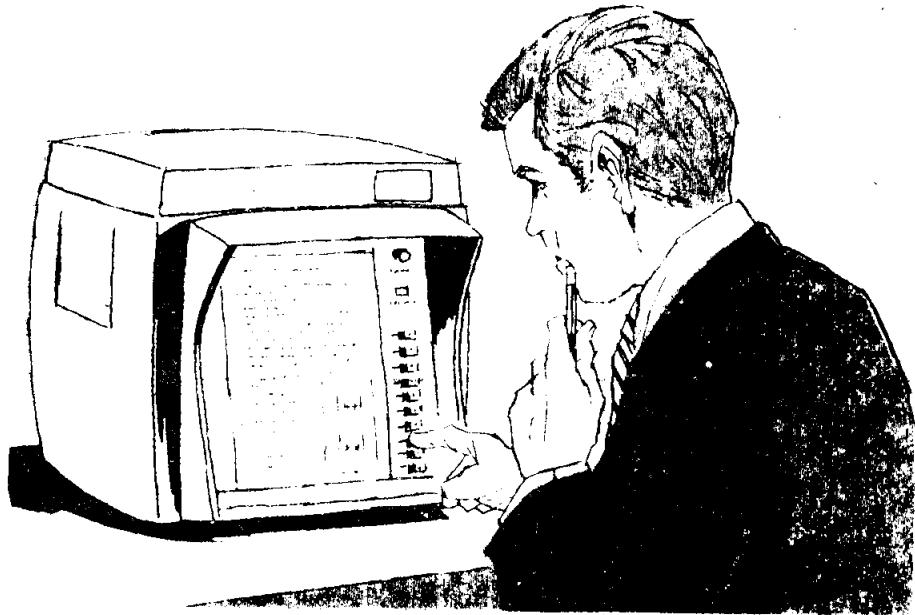
เป็นวิธีที่นิยมใช้สอนงานบนสภาพการทำงานจริงๆ เป็น On The Job Training วิธีหนึ่ง วิธีนี้ผู้อบรมหรือหัวหน้างานจะแสดงการทำงานให้ดูเป็นตัวอย่าง แล้วให้ผู้รับการฝึกอบรมทำตาม นิยมใช้กับการสอนงานที่ไม่อาจพูดหรืออธิบายให้เข้าใจได้ จำเป็นต้องแสดงการปฏิบัติจริงๆ ประกอบด้วยจึงจะสามารถทำตามได้ วิธีสาธิตนี้จะมีข้อเสียที่อาจทำให้การปฏิบัติงานประจำวันต้องหยุดชะงักในช่วงเวลาที่สาธิตให้ดู

— Simulaton เป็นการอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสทำงานที่เลียนแบบคล้ายกับของจริง วิธีนี้จะสมมติสถานการณ์ขึ้นมา และสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้คล้ายคลึงกับสภาพความจริง เช่น การซ้อมรบทองทหาร อาจใช้การฝึกในป่า สมมติฝ่ายศัตรุขึ้นมาใช้อาวุธและกลยุทธ์ในการรบที่คล้ายคลึงกับของจริง

— การฝึกอบรมด้วยเครื่อง (Programmed Instruction)

มีผู้เริ่มนำวิธี Programmed Instruction มาใช้ฝึกอบรมในองค์กรต่างๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1950 การฝึกอบรมวิธีนี้ใช้ได้ผลทั้งในการฝึกอบรมพนักงานและระดับบริหาร เป็นวิธีที่นำเอาเครื่องเก็บข้อมูล (Teaching Machine) มาใช้เป็นแนวทางให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้และฝึกฝนด้วยตนเอง โดยอาจมีหนังสือคู่มือ (Manual) ประกอบการเรียนของ ไม่จำเป็นต้องใช้ Trainer วิธีนี้ Trainer จะบันทึกข้อมูลต่างๆ ลงไว้ในเครื่อง ทั้งคำถามและคำตอบ ผู้เข้าอบรมจะอ่านข้อมูลต่างๆ จากเครื่องและตอบคำถามโดยการกดปุ่มที่เครื่อง แล้วป้อนข้อมูลโดยการเขียนหรือตอบคำถามใส่เข้าไปในเครื่อง (ตั้งแสดงในภาพที่ 2) หากคิดตอบถูก การฝึกอบรมก็จะดำเนินต่อไป แต่หากคิดตอบผิด เครื่องจะให้คำตอบและทำอธิบายที่ถูกต้องออกมา หรือเครื่องอาจเสนอข้อมูลใหม่ในเรื่องคล้ายๆ จัน แล้วตั้งคำถามใหม่อีกจนกว่าจะได้รับคำตอบที่ถูกต้อง

วิธี Programmed Instruction นี้ เป็นวิธีอบรมที่สะดวกในการใช้ เพราะไม่ต้องเตรียมการอะไร และอบรมได้ตลอดเวลา เพียงแต่มีเครื่องเก็บข้อมูลเท่านั้น การใช้อุปกรณ์การเรียนแบบนี้ผู้อบรมจะเรียนรู้ได้เร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความถนัดและความรู้ความสามารถของแต่ละคน อย่างไรก็ตาม วิธีนี้ก็มีข้อเสียที่ค่าใช้จ่ายในการลงทุนซื้อเครื่องครั้งแรกจะสูงมาก เพราะราคาค่อนข้างแพง แต่ก็สามารถใช้ไปได้นาน เพียงแต่เปลี่ยนข้อมูลเท่านั้น



ภาพที่ ๗) The Auto Tutor Mark 2 of United States Industries

- Computer-Assisted Instruction (CAI)

เป็นการอบรมแบบ Programmed Instruction ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งมีประสิทธิภาพในการเก็บข้อมูลสูง ทำให้ฝึกฝนและทดลองได้หลายจ้าน สร้างคำสั่งได้หลายรูปแบบ และช่วยแก้ไขข้อผิดพลาด ได้กว้างขึ้น CAI เริ่มนำมาใช้ในสถาบันการศึกษา เป็นแห่งแรก ต่อมาได้นำมาใช้ในองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมมากขึ้น เพราะสามารถกระจายค่าใช้จ่ายไปยังผู้เข้าฝึกอบรมหลายคน คุณได้

- Education-Employer Cooperation in Training

เป็นวิธีฝึกอบรมที่นำเอาการฝึกอบรมแบบ On The Job Training มารวมกับการอบรมในห้องเรียน เรียกอีกอย่างว่า "Cooperative training" วิธีนี้ส่วนใหญ่จะใช้ในสถาบันการศึกษาที่เน้นวิชาชีพ เช่น โรงเรียนช่างเทคนิคต่างๆ ซึ่งต้องการให้นักศึกษาได้ฝึกฝนด้านการปฏิบัติงานจริงๆ ด้วย ก่อนที่จะเริ่มออกไปทำงาน วิธีนี้สถาบันศึกษาจะไปติดต่อกับองค์กรธุรกิจเพื่อขอให้นักศึกษาได้ฝึกงาน (Part time) ในโรงงาน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

วิธีฝึกอบรมสำหรับระดับผู้บริหารและหัวหน้างาน

- Role Playing Training

เป็นการอบรมโดยการแสดงบทบาทให้เหมือนของจริง คล้ายกับการแสดงละคร โดยก่อนอื่นจะสมมติเหตุการณ์ต่างๆ ขึ้นมาเป็นเรื่องราว (case) แล้วจึงแบ่งผู้แสดงให้สวมบทบาทต่างๆ กัน โดยทั่วไปนิยมที่จะให้สวมบทบาทที่ตรงข้ามกับตำแหน่งจริงของผู้แสดง เช่น ให้หัวหน้า

งานส่วนบทบาทเป็นคนงาน และให้คนงานสมมติตามเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร และต่างก็แสดงบทบาทไปตามความคิดเห็นของตน เช่น ถ้ามีส่วนงานการณ์ซึ่งนี่ ตนในฐานะคนงานหรือหัวหน้างานควรจะมีปฏิกิริยาอย่างไร หรือควรจะแก้ไขอย่างไร โดยมี Trainer เป็นผู้ควบคุมและวัดการณ์สรุปผลการแสดง หรืออาจให้ความคิดเห็นประกอบการแสดงนั้นๆ

การอบรมวิธีแสดงบทบาทนี้ จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้อื่น และสามารถนำเอาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

— Job Rotation Training

เป็นวิธีฝึกอบรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถทำงานได้หลายด้าน โดยจะให้วิธีหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่กันทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น ประมาณ 1-2 ปี และเปลี่ยนไปทำในตำแหน่งอื่นๆ ลับกันต่อไปเรื่อยๆ จะทุกคนรู้งานทุกอย่าง

วิธีนี้จะช่วยเพิ่ม Career paths ให้กับผู้เข้าอบรม และมีประโยชน์เพื่อองค์กรในการสร้างความมั่นคงใน การบริหารงาน ทำให้สามารถสับเปลี่ยน ไม่ลำบาก เพิ่ม หรือยุบหน่วยงานได้คล่องตัวขึ้น เพราะบุคลากรทำงานหลากหลายเกินไป โดยเฉพาะหัวหน้างานหรือผู้บริหาร จะมีประสิทธิภาพการทำงานได้ดีขึ้น เพราะรู้งานและรู้ว่าต้องทำอะไร แต่รู้ว่าบุคลากรที่ไหนดูแลอย่างไร ทำอย่างไร ทำให้เกิดการประสานงานและประเมินผลการบริการในส่วนรวมได้ดีขึ้น ได้เคยมีสูงถูกลองใช้วิธีนี้กับตำแหน่งผู้จัดการ (Manager) ในธุรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยสับเปลี่ยนหน้าที่กันระหว่าง แผนกใหญ่ๆ โดยให้ผู้จัดการแผนกบุคลากร (Personnel Manager) ไปทำหน้าที่บุคลากรแผนกการตลาด (Marketing Department) และให้ผู้จัดการแผนกผลิตภัณฑ์ไปบริหารงานแผนกบุคลากรอยู่ประมาณ 6 เดือน และถึงสับเปลี่ยนกันต่อไป เมื่อทุกคนได้กลับมาทำงานในตำแหน่งเดิมของตน พบร้าผลงานโดยส่วนรวมดีขึ้น ปัญหาที่เป็นข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ลดลง

— Sensitivity Training

หรือที่เรียกว่า บอร์นี่ว่า T-Group Training เป็นวิธีฝึกอบรมที่เน้นฝึกฝนด้านการเสริมสร้างทักษะเชิงสังคมพัฒนา โดยอาศัยการศึกษาจากปฏิกิริยาร่วมกัน ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่ม ที่มีระดับสองของวิธีนี้ ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และเรียนรู้พฤติกรรมของผู้อื่นว่าทำไนมากขึ้นแสดงพฤติกรรมนั้นๆ

วิธีนี้นิยมใช้กับบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือตำแหน่งหน้าที่คล้ายกัน แต่มาจากองค์การต่างๆ กัน เช่น จัดอบรมเฉพาะตำแหน่ง Plant Manager จำกบริษัทต่างๆ หรือเฉพาะ Sales Supervisor บริษัทต่างๆ ก็จะส่ง Sales Supervisor ในกิจการของตนมาเข้าอบรม ในกลุ่มหนึ่งจะ

มีผู้เข้าอบรมในปริมาณที่เหมาะสม อาจจะประมาณ 10-20 คน โดยผู้เข้าอบรมจะร่วมกันพิจารณา ถกเถียง โต้แย้ง ในปัญหาที่เกี่ยวกับงานด้านใดด้านหนึ่งที่ยกขึ้นมา โดยแสดงออกซึ่งความรู้สึกหรือ ความคิดเห็นส่วนตัวที่ได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงานของ แต่ละคน Trainer จะเป็นเพียงผู้คุยควบคุมเกมส์หรือพูดิกรรมของกลุ่มให้อยู่ในขอบเขตเท่านั้น วิธีนี้ไม่มีการสอนงานและไม่มีหลักสูตรการเรียนในหัวข้อใดๆ Trainer อาจแสดงความคิดเห็นของ ตนเองบ้างในบางครั้ง แต่ส่วนใหญ่แล้วจะปล่อยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้สิ่งพูดิกรรม อารมณ์ ทัศนคติ ของบุคคลอื่นๆ ด้วยตนเอง

- Case Study

เป็นการอบรมโดยใช้ ตัวอย่างของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง (case) มาเป็นเครื่องมือในการ ศึกษา วิธีนี้ผู้ฝึกอบรม (Trainer) จะยกตัวอย่างกรณีปัญหาที่เกิดขึ้นในกิจการแห่งหนึ่ง พร้อมทั้ง ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้อ่านเพื่อวิเคราะห์หาปัญหาและสาเหตุ แห่งปัญหาที่เกิดขึ้นในกิจการนั้นๆ และจึงเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา โดยใช้วิธีถกเถียง กันในกลุ่ม (Discussion) วิธีนี้ผู้เข้ารับการอบรมจะได้นำเอาหลักการ ความรู้ หรือทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงๆ เพื่อวิเคราะห์หรือแก้ปัญหาต่างๆ ดังนั้น ผู้เข้าอบรมจะต้อง มีพื้นฐานความรู้หรือประสบการณ์ในปัญหานั้นๆ พอกสมควร ผู้ฝึกอบรม (Trainer) จะเป็นผู้ควบคุม เกมส์ให้การถกเถียงนั้นอยู่ในขอบข่ายที่จะนำไปสู่ข้อสรุปในประเด็นที่ต้องการ บางครั้งอาจให้ข้อ เสนอแนะหรือชี้แนะให้ผู้เข้าอบรมมองเห็นถึงทางเลือกในการแก้ปัญหาต่างๆ วิธีนี้นอกจากจะได้ รับความรู้ในเรื่องราวของ Case นั้นๆ แล้วยังช่วยฝึกฝนผู้เข้ารับการอบรมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่ม วิธีนี้สามารถใช้ฝึกฝนได้หลายด้าน ทั้งทางด้าน Skill, Knowledge, และ Behavior และแตกต่าง Case นั้นจะเป็นเรื่องใด และเน้นปัญหาด้านใด อย่างไรก็ตามวิธีนี้มีข้อ ยุ่งยากในการหาตัวอย่าง (Case) มาศึกษา ทำให้เสียเวลาและยุ่งยาก บางแห่งใช้วิธีสมมติตัวอย่าง ขึ้นมา เรียกว่า "Armchair Case"

- Management Games

เป็นการฝึกอบรมในห้องเรียนเพื่อให้เรียนรู้สิ่งการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจใน การแก้ปัญหาโดยใช้ทางเลือกที่ถูกต้องที่สุด วิธีนี้จะสมมติตัวอย่างที่เป็นปัญหาขึ้นมา แล้วให้ผู้ เข้าร่วมอบรมวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหานั้นๆ โดยใช้เครื่อง Computer เป็นเครื่องมือในการตัดสิน ว่าทางเลือกที่ตนเสนอันถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ โดยผู้ฝึกอบรมจะป้อนข้อมูลต่างๆ ใส่ลงไปใน เครื่องไว้ล่วงหน้า และให้ผู้เข้าอบรมแข่งขันกันในการแก้ปัญหา โดยตัดสินใจเลือกทางเลือกใดก็ ใส่ข้อมูลเข้าไปใน Computer เครื่องจะตัดสินว่าทางเลือกของผู้ได้ถูกต้องที่สุดบนสถานการณ์ใน สภาพธุรกิจที่เป็นจริงอยู่ในขณะนั้น

วิธีนี้เป็นการจำลองสภาพความจริง (Model) มาให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ เพื่อหาประสบการณ์ในการทำงาน และเพื่อให้ฝึกการใช้วิจารณญาณและเหตุผลในการตัดสินใจบนข้อมูลที่ได้รับ

— In-Basket Training

เป็นวิธีอบรมโดยการเขียนบัญชาหรือสถานการณ์ต่างๆ ใส่ลงไปในตะกร้า แล้วแจกหนังสือคู่มือต่างๆ ที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจให้กับผู้เข้าร่วมอบรมทุกคน หนังสือนี้จะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับบัญชาและสถานการณ์ต่างๆ โดยละเอียด เมื่อผู้เข้ารับการอบรมหยิบบัญชาหรือคำตามจากตะกร้าขึ้นมา เขาจะต้องตอบคำถามนั้นโดยศึกษารายละเอียดและข้อมูลจากหนังสือคู่มือที่ได้รับแล้ว การตอบคำถามต้องกระทำภายในเวลาที่กำหนด วิธีนี้ฝึกฝนให้เรียนรู้การตัดสินใจให้ได้ทันเวลา และรอบคอบบนข้อมูลและความรู้ที่ได้รับมา

— Training Within Industry (TWI)

เป็นการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาให้มีความสามารถเรียนรู้งานและรู้หลักในการบริหารงาน โครงการฝึกอบรมนี้เริ่มใช้ในรัฐบาลอเมริกัน และแพร่หลายไปยังกิจการอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เป็นหัวหน้างาน การฝึกอบรมวิธีนี้จะประกอบด้วย 4 โครงการ คือ

1. Job Instructor Training
2. Job Method Training
3. Job Relations Training
4. Program Development

จะเห็นว่าทั้ง 4 โครงการนี้มุ่งจะสอนหรืออบรมหัวหน้างานเพื่อ

1. ให้มีความสามารถในการสั่งงานและแนะนำวิธีการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ให้มีความสามารถในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการทำงาน
3. เพื่อให้สามารถป้องกันและรักษาความปลอดภัยในการทำงาน และ
4. เพื่อให้มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี

— Brain Storming Training

เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งจะใช้ฝึกฝนบุคคลในระดับต่างๆ กัน ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงลงมาจนถึงลูกน้อง นิยมจะใช้อบรมพนักงานในองค์การเดียวกัน วิธีนี้จะปล่อยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นความคืบข้องใจของตนออกมากอย่างเต็มที่ โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมอื่นๆ รับฟังโดยไม่มีข้อโต้แย้งหรือขัดขวาง ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ คือ ต้องการให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสแสดงความรู้สึกของตน พร้อมๆ ไปกับได้รับรู้และทำความเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้อื่นด้วย Trainer จะมีหน้าที่คอยกระตุ้นให้ผู้อบรมได้แสดงออกอย่างเต็มที่ และคอยป้องกันการขัดขวางจากผู้เข้าร่วมอบรมอื่นๆ

วิธีนี้เน้นที่จะฝึกให้ได้เรียนรู้พฤติกรรมซึ่งกันและกัน และมุ่งให้เกิดผลในการแก้ปัญหา และพัฒนาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

4) การเลือกผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการอบรม

หลังจากที่ตัดสินใจได้แล้วว่าจะเลือกวิธีฝึกอบรมวิธีใด กระบวนการขั้นต่อไป คือ การเลือกผู้ให้การฝึกอบรม หรือวิทยากร (Trainer) และการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม (Trainee)

ผู้ให้การฝึกอบรม (Trainer)

ควรมีการคัดเลือกตามความระมัดระวัง ผู้ฝึกอบรมที่ดี นอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องที่จะอบรมเป็นอย่างดีแล้ว ยังจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี (Leadership) และรู้หลักจิตวิทยาในการฝึกอบรมด้วย ดังนั้น ผู้ที่จะเป็น Trainer ได้ อาจจะเป็นเจ้าหน้าที่จากแผนกบุคลากร หรือเป็นเจ้าหน้าที่จากฝ่าย Line หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากภายนอกองค์กรมาเป็นผู้ให้การอบรมก็ได้ ในกรณีที่เป็นเจ้าหน้าที่จากฝ่าย Line หากให้มีการແนียงวิธีการอบรมหรือจัดการอบรมผู้ให้การฝึกอบรมเสียก่อน เพื่อจะได้เป็นวิทยากรที่ดี ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Trainee)

ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละครั้ง ควรจะพิจารณาด้วยความระมัดระวัง ทั้งในแง่คุณภาพและจำนวนผู้เข้าอบรม โดยที่นี่ไป จำเป็นต้องคัดเลือกผู้ที่มีความต้องการในการฝึกอบรมด้านเดียวกัน และควรจะเลือกพนักงานที่มีสถานะ (Status) ในองค์กรหรือตำแหน่งงาน ใกล้เคียง หรืออยู่ในระดับเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการสอนงาน เพราะหากผู้เข้ารับการอบรมในห้องเดียวกันมีระดับความรู้และความสามารถแตกต่างกันมากๆ แล้ว ก็จะเป็นปัญหากับผู้ให้การอบรมทั้งในเรื่องการใช้ภาษาและกลยุทธ์ในการสอนที่เหมาะสมได้ ในการนี้จะยกเว้นวิธีฝึกอบรมบางวิธีที่มีวัตถุประสงค์จะให้ผู้เข้ารับการอบรมมาจากการทดลอง ระดับในองค์การ เช่น วิธี Role Playing Training หรือ วิธี Brain Storming Training เป็นต้น ส่วนในด้านจำนวนผู้เข้ารับการอบรมนั้น ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับวิธีการอบรม สถานที่ที่ใช้อบรม งบประมาณในการจัดอบรม และคำนึงถึงผลงานประจำวันที่อาจยูกกระทบกระเทือน หากสั่งพนักงานที่ทำอยู่ไปอบรมเป็นจำนวนมากๆ ด้วย

ก่อนการอบรม ควรจะได้มีการซื้อของชำร่วย หรือของที่ระลึก ให้กับผู้เข้ารับการอบรม รวมถึงเครื่องดื่ม อาหาร ฯลฯ ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกดี ไม่ประหม่า และมีความสนับสนุน ในการฝึกอบรม แต่ควรจะไม่ให้มากจนเกินไป 以免造成过度的负担 สำหรับผู้เข้ารับการอบรม ควรจัดให้ในเวลาที่เหมาะสม ไม่ควรจัดในช่วงเวลาที่คนทำงานรู้สึกเหนื่อยล้า หรือเมื่อเย็นลง แต่ควรจัดในช่วงเวลาที่คนทำงานมีพลังงานสูง หรือตอนเช้า ที่คนทำงานมีความสดชื่น กระปรี้กระเปร่า สำหรับผู้เข้ารับการอบรม ควรจัดให้ในเวลาที่เหมาะสม ไม่ควรจัดในช่วงเวลาที่คนทำงานรู้สึกเหนื่อยล้า หรือเมื่อเย็นลง แต่ควรจัดในช่วงเวลาที่คนทำงานมีพลังงานสูง หรือตอนเช้า ที่คนทำงานมีความสดชื่น กระปรี้กระเปร่า

เพื่อป้องกันการเสียหายของผู้นายจ้าง องค์กรบางแห่งจะให้พนักงานทำสัญญา ก่อนการอบรม ตามแบบที่เรียกว่า “Radius Clause” โดยกำหนดเงื่อนไขผูกพันว่าภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปเป็นระยะเวลาเท่าใดจึงจะมีสิทธิ์ลาออกไปทำงานที่อื่นได้

๕) การกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย เวลา และสถานที่ในการฝึกอบรม

โดยทั่วไป ในองค์กรที่มีระบบมักจะได้วางนโยบายเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและเวลาที่อนุญาตให้ไปฝึกอบรมไว้ในหนังสือกำหนดที่แน่นอนแล้ว เช่น หากเป็นการฝึกอบรมที่องค์กรจัดให้หรือองค์กรเป็นผู้ส่งไปเข้ารับการอบรม นายจ้างมักจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้ทั้งหมด ยกเว้นบางเรื่องที่คุณงานขอไปฝึกอบรมเอง และเป็นการฝึกอบรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ประจำ คุณงานอาจต้องเป็นผู้จ่ายค่าใช้จ่ายทั้งหมดเอง อย่างไรก็ตาม เพิกเฉลี่ยเงื่องบัญชาที่อาจเกิดขึ้นนโยบายในด้านค่าใช้จ่ายนี้ผู้บริหารควรพิจารณาด้วยความระมัดระวังไว้ให้รอบคอบ ให้ครอบคลุมทั่วถึง ในทุกกรณี เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้เหมือนกันหมด และป้องกันข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บริษัทอย่างมาก จึงให้เวลาในช่วงการทำนายนายจัดให้กับเวลา โดยทั่วไป มักจะมีความเร็วไม่ตรงกันระหว่างหัวหน้างาน หัวหน้าที่จะให้อำນօนกับเวลาทำงาน เพื่อไม่ให้การทำงานเป็นตัวร้ายสูญเสีย ภัยคุนภัยผู้เข้ารับการอบรม ที่มักจะต้องการให้อำนอมในเวลาทำงานมากกว่าจะเป็นเวลาเดินทาง ดังนั้น ในเงื่อนไขเกี่ยวกับเวลา มักจะไม่สามารถกำหนด เป็นหลักเกณฑ์ตายตัวลงเป็นได้เนื่องจาก แต่จะขึ้นอยู่กับการพิจารณาด้วยความประพันธ์ผู้บริหาร หลายๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ด้วย หัวหน้าที่จะให้อำนอมนั้น จะประมาณมักจะเป็นตัวกำหนดสถานที่ โดยทั่วไป ถ้าเป็นการอบรมด้านทักษะในการทำงานแล้ว มักจะใช้สถานที่อบรมภายในโรงงาน แต่หากเป็น การอบรมด้านอื่นแล้ว นิยมที่จะให้มีการอบรมภายนอกสถานที่ทำงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความเบื่อ หน่ายจำเจในการทำงาน และบางครั้ง ผู้จัดอบรมอาจใช้สถานที่เป็นเครื่องล่อใจผู้เข้ารับการอบรม เช่น จัดอบรมตามสถานที่หย่อนใจต่างๆ ตามชายทะเล หรือห้องอบรม ตามโรงแรมหรูหราบางแห่ง ในกรณีที่องค์การมิได้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมเอง อาจให้ริชลั่งพนักงานไปร่วมอบรมกับหน่วยงาน อื่นๆ ที่จัดโดย เกษตรฟื้นฟูบ้านเมืองพิเศษ ในเรื่องการจัดฝึกอบรม เช่น

- สมาคมผู้จัดการแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association (T.M.A.))
- ศูนย์เพิ่มผลผลิต กระทรวงอุตสาหกรรม
- สมาคมหอการค้า
- สถาบันการศึกษาระดับสูงเช่น ตามมหาวิทยาลัยต่างๆ เป็นต้น

๘) การประเมินผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรมก็เหมือนกับหน้าที่อื่นๆ ของการบริหารงานบุคคล ที่ควรจะได้มีการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง การฝึกอบรมจะได้ผลสำเร็จต่อเมื่อสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เราต้องการ เช่น ถ้าจัดการฝึกอบรมด้าน Skill เมื่อจบหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว พนักงานต้องมีฝีมือการทำงานดีขึ้น การที่จะวัดผลว่าผู้เข้ารับการอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปอย่างที่ต้องการหรือไม่นั้น ผู้จัดการฝึกอบรมจะสามารถทราบได้จากการต่างๆ เช่น

6.1 วัดผลการฝึกอบรมจากการทดสอบแบบข้อเขียน การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบโดยให้ทดลองปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบคะแนนหรือผลการทดสอบที่ได้จากการทดสอบก่อนและหลังจากฝึกอบรม

6.2 ประเมินผลการฝึกอบรมได้โดยสังเกตจากประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลงานของพนักงานแต่ละคนหลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้วกลับไปทำงาน ว่าผลงานมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เช่น ผลผลิตเพิ่มขึ้น หรือจำนวนการเกิดอุบัติเหตุลดลง เป็นต้น

6.3 บุคคลที่จะรายงานให้ทราบถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของการฝึกอบรมที่สำคัญ ก็คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ที่รับการอบรม ซึ่งจะทราบได้ดีที่สุดว่าประสิทธิภาพการทำงานของลูกน้องของตนเป็นอย่างไร ผู้จัดการฝึกอบรมอาจใช้วิธีสั่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้างานหลังจากผู้เข้ารับการอบรมกลับไปทำงานแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง หรือจะใช้วิธีสัมภาษณ์หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา ของผู้เข้ารับการอบรมประกอบกันหลายๆ ฝ่าย ก็จะช่วยให้การประเมินผลได้แน่นอนยิ่งขึ้น

6.4 การประเมินผลอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผลดีและค่อนข้างจะแน่นอนกว่าวิธีอื่นๆ คือ การวัดผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรม จากกลุ่มคนงาน 2 กลุ่มเปรียบเทียบกัน กลุ่มแรก คือ กลุ่มที่เข้ารับการอบรม เรียกว่า Experimental Group และกลุ่มหลัง คือ กลุ่มที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมใดๆ เลย เรียกว่า Control Group โดยมีข้อแม้ว่าบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้จะต้องมีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน ทั้งในด้านการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน และทำงานในหน้าที่อย่างเดียวกัน การเปรียบเทียบผลงานนั้นจะเปรียบเทียบหลังจากที่กลุ่มที่เข้ารับการอบรมแล้วกลับเข้ามาทำงาน มีผลงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อเทียบกับผลงานของตนเมื่อก่อนการอบรม ในขณะเดียวกัน ก็วัดผลงานของกลุ่ม Control Group ว่า ระยะก่อนที่กลุ่มที่ 1 จะเข้าไปฝึกอบรมนั้น ผลงานของกลุ่มตนเป็นอย่างไร และในระยะเวลาที่ผ่านมาหลังจากกลุ่มที่ 1 กลับมาทำงานแล้ว ผลงานของกลุ่มตนเป็นอย่างไร กล่าวคือ วัดดูความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มที่ไม่ได้เข้าอบรม โดยใช้ช่วงระยะเวลาเป็นปัจจัยในการพิจารณา เพราะบางครั้งอาจพบว่า กลุ่ม Control Group ก็มีผลงานเปลี่ยนแปลงไปได้ทั้งที่ไม่ได้รับ

การอบรมใดๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภាពแผลล้อมในการทำงานเปลี่ยนไป และมีผลกระทบทำให้ผลการทำงานของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งจากข้อสรุปของกลุ่ม Control Group นี้ จะช่วยให้เราตัดสินใจได้ว่า ผลงานของกลุ่ม Experimental Group นั้น เปลี่ยนแปลงไปเพราะสภាពแผลล้อมในการทำงานเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปเพราะผลจากการฝึกอบรม หรือเปลี่ยนแปลงไปเพราะสาเหตุทั้ง 2 ประการ

การประเมินผลฝึกอบรมนี้ ไม่จำเป็นว่าจะต้องเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งเท่านั้น ผู้จัดฝึกอบรมอาจใช้หลายวิธีประกอบกันเพื่อความมั่นใจในการประเมินผลการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมาว่า จะคุ้มค่าเพียงใดหรือไม่