

บทที่ 8

การพัฒนาบุคคลและฝึกรบม

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะส่งผลกระทบต่อองค์กร กล่าวคือ องค์กรจะพัฒนาไปได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ จึงจะสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กรได้ องค์กรก็จะได้รับชื่อเสียง และมีผลกำไรมากขึ้น แม้เป็นองค์กรขนาดเล็กแต่หากมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ย่อมทำให้องค์กรมีชื่อเสียงโดดเด่นทัดเทียมกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ได้ หากเปรียบเทียบเป็นองค์กร เราจะเห็นว่าประเทศใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ประเทศนั้นก็โดดเด่นและมีอิทธิพลเหนือประเทศอื่นได้ ดังเช่นประเทศญี่ปุ่นที่ทำให้สหรัฐอเมริกาต้องเสียดุลการค้าให้ญี่ปุ่นมาก่อน และประเทศสิงคโปร์ ที่ปัจจุบันกำลังเป็นที่ถูกจับตามอง

วิวัฒนาการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (บรียงค์ โดจินดา, 2543, หน้า 186-187)

1. ยุคดึกดำบรรพ์

ยุคนี้มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่เริ่มรู้จักใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ที่ใช้ในการดำรงชีวิต เมื่อมนุษย์รู้จักประดิษฐ์เครื่องใช้ต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมจำเป็นต้องมีการถ่ายทอดความรู้ความชำนาญให้แก่ญาติพี่น้อง พวกพ้องของตน ซึ่งเป็นวิธีช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นเกิดการเรียนรู้จากชนรุ่นหนึ่งถึงชนอีกรุ่นหนึ่ง ในระยะแรกเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไม่เป็นการกระบวนกรที่เป็นระบบ แต่เป็นการพัฒนาด้านฝีมือ โดยถ่ายทอดความรู้ตามธรรมชาติ

2. ยุคเริ่มประวัติศาสตร์

ยุคนี้เป็นยุคที่มนุษย์มีอารยธรรมสูงขึ้น ดังปรากฏจากแหล่งกำเนิดอารยธรรมที่สำคัญๆ ของโลก เช่น กรีก โรมัน อียิปต์ จีน อินเดีย เป็นต้น กำเนิดช่างฝีมือประจำสำนักและตระกูลต่างๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นลักษณะการฝึกงาน (Apprenticeship) โดยผู้ที่รับการฝึกรบมจะได้รับการสอนงานและกินอยู่ที่บ้านครูหรือนายจ้าง

3. ยุคสมาคมช่าง

การฝึกรบมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการพัฒนาขึ้นตามวิวัฒนาการของอุตสาหกรรม ซึ่งในระยะต่อมาได้มีการรวมตัวของช่างฝีมือเป็นสมาคมวิชาชีพ (Trade-guild) เพื่อรักษาประโยชน์ของบรรดาช่างฝีมือที่เป็นสมาชิกจึงเน้นการฝึกรบมด้านงานช่างฝีมือ มีสินค้าให้เลือกมากมาย ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีบทบาทสำคัญ จนมีแนวความคิดในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดในองค์กร

เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นหมายถึง นโยบายการพัฒนาคนระยะยาว เริ่มตั้งแต่เกิด เข้าโรงเรียน ได้รับการฝึกฝนอบรม จนกระทั่งทำงานก็ยังคงต้องมีการฝึกอบรมอยู่ การพัฒนาคนนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และมีขั้นตอน ต้องเริ่มจากอายุ 0-10, 10-15, 15-20, 20-60 การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์มิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะจะต้องถูกสร้างขึ้นมากในองค์กร แต่ต้องสร้างขึ้นมตั้งแต่กำเนิด โดยการปลูกฝังทางด้านวินัย ความคิดระบบการศึกษาที่ดี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กรอบแนวความคิดใหม่ด้านการพัฒนาคน จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ

1. การบูรณาการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) เข้าด้วยกัน คือ พัฒนารายบุคคล (Individual Development :ID) กล่าวคือ การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ (Career Planning & Development : CD) เพื่อให้เติบโตในองค์กร ซึ่งมีการพัฒนาองค์กร (Organizational Development : OD) เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรรูปแบบใหม่
2. การบูรณาการดังกล่าว จะต้องมุ่งเน้นที่บุคคล ทีม และองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคล ไปสู่ทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. จะต้องทำควบทั้ง 3 เรื่อง คือ ID, CD และ OD องค์กรจึงจะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลกไร้พรมแดนได้

ความจำเป็นในการพัฒนาคนเชิงธุรกิจ

ความจำเป็นในการพัฒนาคนเชิงธุรกิจขององค์กร สืบเนื่องมาจากความจำเป็นที่องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance) กับ มาตรฐาน (Standard) กล่าวคือ

ผลการปฏิบัติงาน เราควรเปลี่ยนจากแนวคิดการประเมินผลจากการยึด คำบรรยายลักษณะงาน มาเป็นการยึดผลการปฏิบัติงานของ กระบวนการ ทั้งหมดในองค์กร

ส่วนมาตรฐาน จากที่เราเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานตาม มาตรฐานงาน (Job Standard) นั้น ควรพิจารณาจาก

1. มาตรฐานจากคู่แข่ง ซึ่งปัจจุบันเป็นยุคไร้พรมแดน ยุคแห่งการสื่อสาร ฉะนั้นมาตรฐานจึงควรเป็นมาตรฐานโลก หรือมาตรฐานในระดับสากลนั่นเอง
2. มาตรฐานจากลูกค้า ลูกค้าคือบุคคลที่สำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร ฉะนั้นมาตรฐานที่เรากำหนดนั้นควรเป็นมาตรฐานที่มาจากลูกค้าด้วย

การพัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนาผู้บริหารนับวันยิ่งทวีความสำคัญยิ่งขึ้น เพราะผู้บริหารคือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาบุคคลอื่น ๆ และเป็นผู้นำที่จะพองค์การไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรืออาจเป็นผู้ชี้้นำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร ฉะนั้นการพัฒนาบุคคลในระดับบริหารจึงต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารงานของผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะงานในองค์กรแยกไว้เป็น 3 ลักษณะ คือ ความชำนาญในการทำงาน (Technical Skill) ความชำนาญทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skill) และความชำนาญทางความคิด (Conceptual Skill) งานที่ใช้ความชำนาญในการทำงาน คือ งานเกี่ยวกับวิธีการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น งานการผลิต งานควบคุมเครื่องจักร หรือกรรมวิธีในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง เช่นงานช่าง เป็นต้น ส่วนงานที่ต้องใช้ความชำนาญทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ โดยหลักการแล้วก็ควรต้องเป็นบุคลากรทุกคน ทุกระดับ เนื่องจากบุคลากรทุกระดับเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร และต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่น และสำหรับงานที่ใช้ความชำนาญทางความคิดนั้น ระดับผู้บริหารต้องมีและต้องใช้ความชำนาญด้านนี้มากกว่าระดับอื่น ๆ การทราบถึงลักษณะของงานทำให้เราทราบแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารว่าควรพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะกล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารโดยการฝึกอบรม ในหัวข้อโครงการพัฒนาฝึกอบรมผู้บริหารต่อไป

โครงการพัฒนาฝึกอบรมผู้บริหาร

มีโครงการที่จัดขึ้นแบบเป็นทางการอยู่ 4 โครงการด้วยกัน แต่การฝึกอบรมที่ใช้สำหรับผู้บริหารก็อาจใช้วิธีอื่น ๆ ได้ ซึ่งได้กล่าวถึงในหัวข้อเทคนิคการฝึกอบรม

1. การเรียนโดยไม่ได้รับปริญญา (University Non Degree Program)
จัดขึ้นโดยทางมหาวิทยาลัยเป็นผู้ให้การฝึกอบรม หน่วยงานเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย ระยะเวลาอาจสั้นหรือยาวตามความเหมาะสม มหาวิทยาลัยแห่งแรกที่น่ามาใช้คือ M.I.T ในปี ค.ศ. 1931 มีระยะเวลา 1 ปี และต่อมา Harvard Business School ได้จัดขึ้นอีกในปี ค.ศ. 1943

2. เกมการจัดการหรือเกมการบริหาร (Management/Business Game)

เป็นการเลียนแบบการทำธุรกิจจริง แข่งกันกันเป็นทีมหลายทีม แต่ละทีมได้ข้อมูลและทรัพยากรเหมือนกัน แต่ตัดสินใจแตกต่างกัน แต่ละทีมต้องพยายามให้มีฐานะการเงินดีที่สุด มีผลตอบแทนจากการลงทุนสูง ผู้เล่นจะต้องตัดสินใจในเรื่องการตั้งราคา ค่าใช้จ่ายในการทำตลาด ปริมาณการผลิตแต่ละครั้ง การควบคุมต้นทุนการผลิต เป็นต้น เมื่อป้อนข้อมูลเข้าคอมพิวเตอร์ เครื่องจะช่วยคำนวณออกมาให้ว่าผลงานของทีมใดดีที่สุด

3. การฝึกเป็นผู้นำและทำงานเป็นทีม (Sensitivity Training หรือ T-Group)

วิธีนี้เป็นการฝึกทางด้านมนุษยสัมพันธ์และความเป็นผู้นำ กล่าวคือ จะจัดให้กลุ่มคนผู้เข้ารับการฝึกประมาณ 8-16 คนอยู่ร่วมกันโดยไม่ได้กำหนดว่าให้ทำอะไร ไม่มีหัวหน้า และไม่ได้บอกวัตถุประสงค์ไว้ ปล่อยให้บุคคลในกลุ่มแสดงปฏิกิริยาระหว่างกันเอง และให้เรียนรู้พฤติกรรมของผู้อื่นและตนเองจากปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นในกลุ่ม

4. การฝึกความเป็นผู้นำ (Managerial Grid)

วิธีนี้เป็นของบลากและมอตัน (Blake&Mouton) วิธีนี้เป็นการวัดความสามารถของผู้นำ 2 ด้านคือ ความสามารถในการจัดการกับคน และความสามารถในการผลิต แกน X เป็นการจัดการการผลิต แกน Y เป็นการจัดการคน ในกราฟจะมีช่วงระดับ 1 และสูงสุดคือ ระดับ 9 จะมีลักษณะของผู้นำอยู่ 5 แบบ ได้แก่ (1,1), (1,9), (5,5), (9,1) และ (9,9) ผู้ฝึกจะพยายามสอนแนะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีลักษณะผู้นำแบบ (9,9) จึงจะถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง วิธีการในการเพิ่มพูนสมรรถภาพ ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนความรู้สึกต่างๆ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 176)

การฝึกอบรม หมายถึง เป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบัน (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 157)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2542, หน้า 137)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ (เสนาะ ดิยาวี, 2543, หน้า 95)

การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคล และนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วย เช่น การจูงใจ ความเข้าใจ การได้ความรู้และเก็บความรู้ที่ได้นั้นไว้ แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 194)

จากความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ นั้น มีทั้งความหมายเชิงกว้าง คือการฝึกอบรมที่ไม่ได้มุ่งแต่ให้ทำงานได้เท่านั้น กับความหมายเชิงเฉพาะ คือการฝึกอบรมที่เน้นให้พัฒนาความสามารถในการทำงานให้ได้ ดังนั้นหากกล่าวโดยสรุปเป็นเชิงกว้างโดยรวมแล้ว การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ/หรือทัศนคติ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยการใช้เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละประเภท เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่วนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในองค์กรนั้น มุ่งนำไปใช้ประโยชน์หลักๆ ใน 2 แนวทาง คือ (1) เพื่อการแก้ปัญหา (2) เพื่อการพัฒนาปรับปรุง ดังจะได้กล่าวเพิ่มเติมต่อไป ในหัวข้อวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ต้องใช้เวลา และมีต้นทุนค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ดังนั้นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายให้ชัดเจนว่ามุ่งหวังให้เกิดสิ่งใดเด่นชัด ซึ่งแตกต่างกันไปในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มีดังนี้

1. เพื่อเพิ่มปริมาณผลผลิต

ปริมาณผลผลิตแต่เดิมอาจต่ำกว่ามาตรฐาน องค์กรอาจใช้การฝึกอบรมมาช่วยแก้ปัญหาให้ได้ปริมาณผลผลิตตามมาตรฐาน หรือ ปริมาณผลผลิตเดิมขององค์กรอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่องค์กรต้องการพัฒนาปรับปรุงให้ได้มากขึ้น องค์กรอาจใช้การฝึกอบรมมาช่วยให้ได้ปริมาณงานหรือปริมาณผลผลิตเพิ่มขึ้น เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มคุณภาพผลผลิต

นอกจากปริมาณซึ่งหมายถึงจำนวนของผลผลิตแล้ว องค์การยังต้องคำนึงถึงคุณภาพของผลผลิตด้วย หากบุคลากรสร้างปริมาณผลผลิตได้มากแต่ผลผลิตหรือผลงานเหล่านั้นมีคุณภาพต่ำ ก็ถือว่าองค์การไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งการเพิ่มคุณภาพของผลผลิตก็จะนำไปใช้ในลักษณะเดียวกับการเพิ่มปริมาณผลผลิต

3. เพื่อลดต้นทุนในการผลิต

เพื่อช่วยให้องค์การมีผลกำไรมากขึ้น องค์การจะต้องหาวิธีลดต้นทุน ซึ่งอาจเกิดจากต้นทุนสูงเกินไป จึงใช้การฝึกอบรมมาช่วยแก้ปัญหา หรือต้องการให้การผลิตนั้นมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเดิม ก็ใช้การฝึกอบรมมาช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างผลผลิตได้โดยใช้ต้นทุนต่ำลง เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการลดต้นทุนอันเกิดจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นปฏิบัติงานด้วย อุบัติเหตุสามารถทำให้ลดลงได้ หากใช้การฝึกอบรมเข้ามาช่วย

4. เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจ

การพัฒนาและฝึกอบรม เป็นวิธีการรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างหนึ่ง เนื่องจากการฝึกอบรมสามารถสร้างบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การได้ และมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรในองค์การทำงานอย่างมีความสุข และคาดหวังกับองค์การต่อไป

5. เพื่อลดการขาดงาน ลาออกและการร้องทุกข์

เมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้การขาดงาน การลาออกและการร้องทุกข์ลดลง ปัญหาขององค์การ และค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมต่างๆ ก็ลดน้อยลงตามไปด้วย เป็นต้น

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีหลายประเภท แตกต่างกันไปตามลักษณะของการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์การนำไปใช้ แบ่งได้เป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)

ใช้สำหรับการเข้างานใหม่ หรือการเริ่มต้นทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ การปฐมนิเทศ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการปฐมนิเทศได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ก่อนการเริ่มปฏิบัติงานใดๆ ส่วนใหญ่การปฐมนิเทศมักใช้สำหรับการเข้างานใหม่ของพนักงาน ซึ่งจะทำการชี้แจงเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับองค์การ ที่บุคลากรใหม่ต้องรับทราบ

2. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training: OJT)

การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมาก เนื่องจากทำให้ได้งานจริงๆ ในขณะที่ฝึกอบรมหรือสอนงานไปด้วย กล่าวคือ จะให้พนักงานได้ปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริง แต่จะมีผู้ทำงานเป็นอยู่ก่อนแล้ว หรือมีความเชี่ยวชาญในงานคอยช่วยสอนแนะให้ขณะปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 2 แบบ ได้แก่

2.1 การสอนงาน (Coaching)

2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองงาน (Vestibule Training)

การฝึกอบรมประเภทนี้คล้ายกับการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน แต่ต่างกันตรงที่สถานที่หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ให้พนักงานหรือผู้เข้าฝึกอบรมใช้ในการปฏิบัติงานนั้น เป็นสถานที่ที่จำลองขึ้นมาเพื่อให้เหมือนกับสถานที่ทำงานจริงๆ มีสภาพคล้ายกับการทำงานจริง และอุปกรณ์ที่ถูกจัดหามา นั้น อาจเหมือนกับในการปฏิบัติงานจริงทุกอย่างหรืออาจเพียงพอทดแทนได้ เป็นต้น

4. การฝึกอบรมช่างฝีมือ (Apprenticeship)

การฝึกอบรมประเภทนี้ทำขึ้นเพื่อฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ ซึ่งอาจทำในขณะปฏิบัติงานเหมือนประเภทที่ 1 หรืออาจเป็นการฝึกอบรมในห้องทดลองก็ได้เหมือนประเภทที่ 2 สำหรับงานที่ต้องฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า ช่างพิมพ์ และงานเจียรนัยเพชรพลอย เป็นต้น

5. การฝึกอบรมโดยโปรแกรมพิเศษ (Special Purpose Program)

การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นที่นิยมมากเช่นกันในปัจจุบัน กล่าวคือ เมื่อองค์กรต้องการให้พนักงานมีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะ เช่น คอมพิวเตอร์โปรแกรมต่างๆ หรือ การสื่อสารภาษาอังกฤษ การทำวิจัย เป็นต้น องค์กรอาจจัดโครงการขึ้นมาเฉพาะเป็นโครงการๆ ไป ซึ่งองค์กรอาจจัดขึ้นเอง หรือจ้างหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เป็นผู้ฝึกอบรมให้ก็ได้

6. การฝึกอบรมโดยการฝึกงาน (Internship Training)

การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นการจัดขึ้นของสถานศึกษาต่างๆ ไปกับองค์การธุรกิจ การฝึกงานจึงเป็นการฝึกอบรมของนักศึกษาที่กำลังจะจบการศึกษา เพื่อให้พอรู้สภาพการทำงานและลักษณะของการทำงานจริงๆ ในองค์การ

7. การฝึกอบรมโดยศึกษาดูงานภายนอก (Off-The-Job-Training)

เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือพนักงานได้เห็น ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ทันสมัย มีความเจริญก้าวหน้า เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น จะได้นำมาปรับปรุงใช้กับงานในหน้าที่ โดยปกติการฝึกอบรมประเภทนี้มักมีค่าใช้จ่ายสูง และเป็นเรื่องของการพัฒนาทางความคิด จึงมักใช้กับกลุ่มผู้บริหาร

เทคนิคการฝึกอบรม

การฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ นั้น เพื่อให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้นั้น จะต้องรู้จักเลือกใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมทั้งกับเนื้อหาเรื่องที่ต้องการจะถ่ายทอด และเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นกลุ่มคนประเภทใด เทคนิคการฝึกอบรมมีหลายวิธีให้เลือกใช้ หรือใช้หลายวิธีร่วมกัน ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture)

การฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นการสื่อสารทางเดียว จึงเป็นเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับเนื้อหาเชิงทฤษฎีวิชาการ ผู้ให้การอบรมหรือวิทยากรมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เชี่ยวชาญและมีความรู้แตกต่างกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากหรือมากพอสมควร แต่ไม่เหมาะกับเนื้อหาที่ต้องลงมือปฏิบัติ เพราะเป็นการพูดบรรยายอย่างเดียว แต่อาจมีเอกสารประกอบ

2. การสัมมนา (Seminar)

คล้ายกับการบรรยายมาก แต่เป็นการสื่อสารสองทาง ดังนั้นผู้เข้ารับการอบรมควรมีพื้นฐานความรู้ในเรื่องนั้น ๆ พอสมควรจึงจะสื่อสารเสนอความคิดเห็นหรือตอบข้อซักถามกันได้ แต่วิธีนี้หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีการโต้ตอบสื่อสารกับผู้ฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมท่านอื่นก็จะทำให้กลายเป็นลักษณะของการบรรยายไป

3. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

เป็นลักษณะของการผสมระหว่างบรรยายกับสัมมนา กล่าวคือ เป็นการบรรยายโดยผู้ให้การฝึกอบรมหรือวิทยากรมีหลายท่าน เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ แต่อาจจะเชี่ยวชาญต่างศาสตร์ ต่างสาขาอาชีพก็ได้ และผู้ที่เข้ารับการฟังสามารถซักถามหรือเสนอความคิดเห็นร่วมด้วย

4. การประชุมอภิปราย (Conference)

เป็นการฝึกอบรมที่ใช้หลักการเดียวกับการสัมมนา เป็นการสื่อสาร 2 ทางแต่แตกต่างกันตรงที่สมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นเป็นระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกันมากกว่าการสัมมนา อีกทั้งการสัมมนาอาจแบ่งเป็นช่วงของการซักถามโต้ตอบ แต่การประชุมอภิปรายสามารถทำได้ตั้งแต่เริ่มต้นการประชุม เทคนิคนี้ใช้กับผู้บริหาร

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

เทคนิควิธีนี้เหมาะกับเนื้อหาที่ต้องการให้แสดงให้ดูว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำได้ และพยายามฝึกทักษะให้ทำได้มากยิ่งขึ้น อาจใช้ควบคู่กับการบรรยาย และใช้เทคนิคนี้เสริม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับบทบาทสมมติ และให้แสดงให้ดู ต่อหน้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมท่านอื่น ๆ

6. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)

เทคนิคนี้อาจใช้ร่วมกับการบรรยาย และ/หรือการแสดงบทบาทสมมุติก็ได้ เป็นการฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษาคือเรื่องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นจริงมาแล้ว (แต่ปัจจุบันอาจเป็นกรณีศึกษาที่สร้างหรือคิดขึ้นมาเองก็ได้) นำมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ และรู้จักวิเคราะห์หาทางเลือกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ รวมทั้งวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย

7. การสาธิต (Demonstration Method)

เทคนิคนี้ไม่เหมาะกับผู้บริหาร เหมาะกับเนื้อหาที่ต้องแสดงให้เห็นจริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงจะสามารถเรียนรู้และทำได้จริง อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เป็นอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้จริง หรืออาจมีบางชนิดที่พลิกแพลงประยุกต์แทนได้

8. การระดมสมอง (Brain Storming)

เทคนิคนี้ใช้สำหรับผู้บริหาร ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อาจต้องได้รับการฝึกฝนในเรื่องของการแก้ปัญหา เทคนิคการระดมสมอง มักหยิบยกปัญหาที่โดดเด่นน่าสนใจขึ้นมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยกันแก้ปัญหา จะได้เรียนรู้ความคิดซึ่งกันและกัน

9. เทคนิคการใช้โสตทัศนูปกรณ์ (Audiovisual Techniques)

เทคนิควิธีนี้คือการฝึกอบรมโดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทางด้านโสตทัศนูปกรณ์มาช่วยในการฝึกอบรม เช่น ภาพยนตร์ โทรทัศน์วงจรปิด เทปวิทยุ วีดีโอเทป แผ่นซีดี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น เทคนิคนี้จะใช้เป็นตัวเสริมให้กับเทคนิคการฝึกอบรมวิธีอื่น ๆ

10. เกมการจัดการ (Business/Management Game)

เทคนิคการฝึกอบรมวิธีนี้เป็นเรื่องของการบริหารจัดการโดยเฉพาะ พัฒนามาจากเกมปัจจุบันใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการคำนวณผล จะแข่งกันเป็นทีม แต่ละทีมจะได้ข้อมูลทางด้านการบริหารจัดการเหมือนกัน แต่การตัดสินใจทางธุรกิจจะแตกต่างกันไป

วิธีการดำเนินการจัดฝึกอบรม

ขั้นตอนในการฝึกอบรม สรุปเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Need Analysis)

ความต้องการในการฝึกอบรม อาจมีสาเหตุจากความจำเป็นเนื่องจากมีปัญหาหรือข้อบกพร่องต่างๆเกิดขึ้นในองค์กร เช่น ผลผลิตตกต่ำ งานล่าช้า หรือขวัญกำลังใจของพนักงานตกต่ำ เป็นต้น หรือการต้องการปรับปรุงลักษณะการทำงานต่างๆ อันเนื่องมาจากความจำเป็นที่ต้องปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ทำให้ต้องมีการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ กำลังคน ระยะเวลา ฯลฯ ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการ และเรียงลำดับว่าความต้องการใดที่ควรต้องได้รับการสนองตอบก่อนหลังตามลำดับความสำคัญ

2. ออกแบบโครงการฝึกอบรม (Design Training Program)

เป็นการออกแบบและวางแผนการจัดฝึกอบรมขึ้น โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม โดยผู้ที่วางแผนต้องคำนึงถึงลักษณะประเภทของการฝึกอบรมที่จะจัด หัวข้อของการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ ผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากร อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆที่ต้องใช้ งบประมาณที่ต้องการ เป็นต้น ในขั้นตอนนี้อาจต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกันในกลุ่มผู้รับผิดชอบโครงการ

3. นำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร (Propose Program to Upper Management)

จากข้อมูลที่ได้มาจากการวางแผนนั้น ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเขียนโครงการเพื่อเสนอขออนุมัติงบประมาณและ/หรือการใช้สถานที่ต่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการอนุมัติแล้วจึงจะสามารถจัดโครงการฝึกอบรมขึ้นได้ ซึ่งก่อนที่จะได้รับการอนุมัติอาจจะต้องมีการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมก่อนก็เป็นได้ หรืออาจต้องชี้แจงตอบข้อซักถามของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาก่อน เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน และการดำเนินโครงการจะได้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และประสานงานกับฝ่ายต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ฝึกอบรม (Training)

เมื่อได้รับการอนุมัติโครงการผู้รับผิดชอบจะเตรียมการเพื่อการจัดโครงการฝึกอบรมตามวันและเวลาที่ระบุในโครงการ ซึ่งการเตรียมการนั้นอาจจะต้องทำหนังสือแจ้งกลุ่มเป้าหมายที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจมีทั้งสมัครใจหรือบังคับให้เข้าร่วมก็ได้ และติดต่อกับวิทยากรหรือผู้ให้การฝึกอบรมแต่ละท่านเพื่อให้เตรียมตัวมาตามวันเวลาที่นัดหมาย อีกทั้งต้องจัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการฝึกอบรมด้วย ผู้รับผิดชอบโครงการต้องมีความพร้อมเพื่อการจัดการฝึกอบรมเป็นไปด้วยความราบรื่นมากที่สุด เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการฝึกอบรม

5. การประเมินผล (Evaluation)

การฝึกอบรมจะถือว่าไม่เสร็จสมบูรณ์หากไม่มีการประเมินผล เพราะหากไม่มีการประเมินผลก็เหมือนการวางแผนไม่มีความหมาย ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด เพราะเราจะไม่ทราบว่าสิ่งที่เราคิดไว้ในแผน กับสิ่งที่เราปฏิบัติ มีความสอดคล้องตรงกันหรือไม่ หากไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ นั่น สาเหตุเป็นเพราะเหตุใด จะได้ปรับปรุงในคราวต่อไป หรือหากได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ ก็จะได้ทำโครงการเพื่อพัฒนาต่อให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

การเขียนโครงการฝึกอบรม

ในองค์การทั่วไป ไม่ว่าหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานเอกชน เมื่อต้องการให้มีโครงการฝึกอบรมเกิดขึ้น ผู้ที่เป็นผู้ริเริ่มหรือต้องการให้เกิดโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ จะต้องเขียนโครงการเพื่อเสนอขอรับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นเราควรต้องทราบถึงวิธีการเขียนและหัวข้อที่ต้องระบุในโครงการ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการ

ต้องมีความสอดคล้องกับเนื้อเรื่องที่จะฝึกอบรม การระบุชื่อตรง ๆ เช่น โครงการต่อต้านยาเสพติด หรืออาจจะตั้งชื่อให้ดูแปลกไป เช่น โครงการหัวใจไร้สารเสพติด แต่ทั้ง 2 ชื่อก็สื่อเนื้อเรื่องเดียวกัน คือ การอบรมเรื่องยาเสพติด เป็นต้น

2. หลักการและเหตุผล

หมายถึงผู้เขียนต้องชี้แจงให้ผู้อนุมัติโครงการ หรือผู้บังคับบัญชาได้เห็นภาพว่าโครงการดังกล่าวที่จะจัดนั้นมีความจำเป็นหรือมีความสำคัญอย่างไร โครงการนี้ถึงจะต้องจัดขึ้นมาเป็นการบอกถึงหลักการและเหตุผลที่จะต้องจัดโครงการดังกล่าว นั้นเอง

3. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ควรเขียนเรียงลำดับจากวัตถุประสงค์หลักไปหาวัตถุประสงค์รอง และไม่ควรเขียนหลายข้อเกินไปโดยไม่จำเป็น ปกติไม่เกิน 3 ข้อ

4. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย หมายถึงกลุ่มคนที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มใด เช่น นักศึกษาชั้น ปี 4 หรือ พนักงานบริษัททั้งหมด หรือ พนักงานบริษัทเฉพาะฝ่ายการตลาด หรือ เฉพาะผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป เป็นต้น บางคนเข้าใจผิดคิดว่าต้องใส่ชื่อของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดลงในโครงการซึ่งเป็นการเข้าใจที่ผิด แต่อาจแนบรายชื่อดังกล่าวในกระดาษต่างหากกับโครงการได้

5. วิธีการดำเนินงานโครงการ

ก่อนที่โครงการจะถูกจัดขึ้นได้จะต้องมีการวางแผนไว้ก่อนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เป็นขั้นตอนไป วิธีการดำเนินโครงการได้เขียนรายละเอียดไว้ข้างต้นแล้ว ในหัวข้อ วิธีการดำเนินการจัดโครงการแต่อาจสรุปย่อเป็น 3 ขั้นตอนหรือขยายความเป็น 7 ขั้นตอนก็ได้

6. ระยะเวลาการดำเนินการ

การฝึกอบรมที่สั้นที่สุด คือ 3 ชั่วโมง แต่โดยทั่วไปจะมากกว่านั้น บางโครงการอาจใช้เวลาเป็นสัปดาห์ เป็นเดือน หรืออาจเป็นปีจึงจะเสร็จสิ้นโครงการ จึงควรต้องระบุว่าการนี้ใช้ระยะเวลาทั้งหมดเท่าใด หากใช้เวลานานเรามากทำตารางเวลาและระบุกิจกรรมที่จะต้องทำในช่วงเวลานั้น ๆ ด้วย (Grant Chart)

7. สถานที่ และเวลา

ในโครงการจะต้องระบุถึงสถานที่ในการจัดโครงการฝึกอบรมว่าเป็นที่ใด ระบุที่อยู่ ตึก/อาคาร ชั้น และห้อง รวมถึงระบุเวลาจากเวลาใดถึงเวลาใด ที่ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้มายังสถานที่ได้ถูกต้อง แต่หากข้อมูลบางอย่างรู้กันในกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ก็อาจละเว้นได้ เช่นที่อยู่ของบริษัท เป็นต้น

8. งบประมาณและแหล่งงบประมาณ

การขออนุมัติโครงการเป็นการของบประมาณเพื่อจัดทำ ฉะนั้นผู้ขออนุมัติโครงการต้องระบุค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ทั้งหมดในการฝึกอบรม โดยการแจกแจงเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณางบประมาณได้อย่างเหมาะสม และหากมีแหล่งงบประมาณจากแหล่งอื่นมาสนับสนุนก็ควรต้องระบุด้วย

9. การประเมินผล

การฝึกอบรมเป็นการทำงานอย่างมีระบบอย่างหนึ่ง ฉะนั้นควรต้องมีการประเมินผลโครงการฝึกอบรม เพื่อที่เราจะได้ทราบว่าสิ่งที่เราต้องเสียแรงและต้นทุนลงไปนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ เพียงใด ในหัวข้อนี้ให้ระบุถึงวิธีการประเมินผลที่ใช้ในโครงการดังกล่าว

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

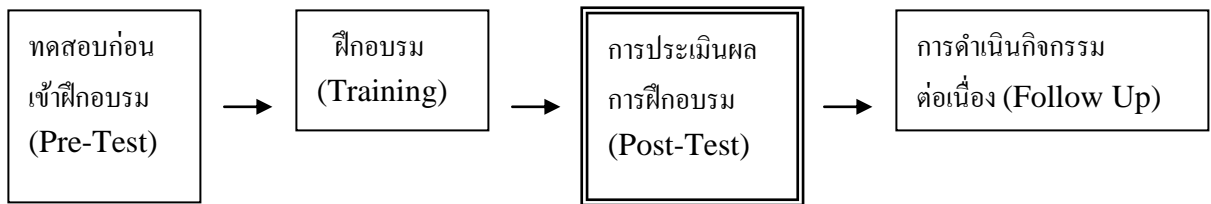
ผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นการสรุปพบว่าโครงการดังกล่าวจะได้ผลกับกลุ่มคนเป้าหมายอย่างไร เป็นการรวมเอารายละเอียดหัวข้อวัตถุประสงค์และกลุ่มคนเป้าหมายเข้าไว้ด้วยกัน

11. ผู้รับผิดชอบโครงการ

สิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือ ชื่อหรือตำแหน่งของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการว่าเป็นใคร เพื่อที่จะให้บุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างๆทราบว่าต้องประสานงานกับใคร อีกทั้งเป็นเรื่องของความรับผิดชอบ ต้องทราบบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะรับทั้งความชอบหรือไม่ชอบหากโครงการมีปัญหา

12. กำหนดการการจัดโครงการ

ปกติแผนกำหนดการจะทำไว้ในกระดาษแยกต่างหาก แต่แนบไปกับโครงการด้วย ในกำหนดการจะระบุถึงเรื่องที่จะรับการฝึกอบรม วันที่ สถานที่ ที่หัวหน้าฯ ส่วนรายละเอียดจะระบุช่วงของเวลาแต่ละช่วงตามกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในการฝึกอบรม และแจกให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ทราบกำหนดการของโครงการ



รูปภาพที่ 17 แสดงการประเมินผลโครงการ

ที่มา (เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์, 2547, หน้า 161)

การประเมินผลจะสมบูรณ์หากมีตัวเปรียบเทียบ ดังนั้นควรต้องมีการทำการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนที่จะทำการฝึกอบรม เมื่อมีการทดสอบหรือทำการประเมินผลการฝึกอบรม จะได้มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้นจากการโครงการฝึกอบรมนั้นจริง และนำข้อมูลที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นมาใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมต่างๆหรือโครงการอื่น ๆต่อไป

-ตัวอย่างโครงการฝึกอบรม-

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

ที่

วันที่ 11 กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขออนุมัติโครงการ “การพัฒนาบุคลากรส้วยทำงาน”

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

เนื่องด้วย โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ(ทรัพยากรมนุษย์) มีความประสงค์ที่จะจัดอบรมโครงการ “การพัฒนาบุคลากรส้วยทำงาน” ซึ่งเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติ ให้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 4/16, 4/17 และ 4/22 โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ(บริหารทรัพยากรมนุษย์) รวมนักศึกษาทั้งสิ้น 100 คน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมแก่นักศึกษาส้วยทำงาน อีกทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยฯ ผ่านตัวนักศึกษา ซึ่งถือเป็นผลผลิตของมหาวิทยาลัยฯ การอบรมจะจัดขึ้นเป็นเวลา 3 วัน ตั้งแต่วันที่ 23-25 กันยายน 2547 โดยอบรมเป็นกลุ่ม ๆ ละ 33-34 คน (อบรมกลุ่มละ 1 วัน) จึงขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

1. ขออนุมัติโครงการ
2. ขอใช้สถานที่ คือ ห้องประชุมชั้น 3 อาคาร 70 ปี(1 ห้อง)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นางเบญจมาศ ลักษณิยานนท์)

หัวหน้าโปรแกรมวิชา

โครงการ “ การพัฒนาบุคลิกภาพผู้วัยทำงาน ”

1. หลักการและเหตุผล

เนื่องจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีได้ยกระดับของสถาบันขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยทั้งในด้านมาตรฐานการศึกษา และด้านระบบการบริหารงาน นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ซึ่งถือเป็นผลผลิตโดยตรงจากมหาวิทยาลัยฯ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือดัชนีชี้วัดที่สำคัญยิ่งต่อภาพลักษณ์และมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ นักศึกษาเมื่อสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาไป เสมือนเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย ดังนั้นนอกจากการเน้นในเรื่องของทางวิชาการแล้ว เราควรเน้นในเรื่องของการวางตัวและบุคลิกภาพ ความมีวุฒิภาวะของนักศึกษา ให้มีความเหมาะสมในสายตาของบุคคลภายนอกหรือหน่วยงานต่างๆ อีกด้วย กอปรกับในปัจจุบัน ค่านิยม สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมบางอย่างส่งผล ทำให้ความมีวุฒิภาวะของนักศึกษาด้อยลงได้ง่าย ทางโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ(บริหารทรัพยากรมนุษย์)ได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงเสนอโครงการเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพนักศึกษา เพื่อให้ นักศึกษามีความมั่นใจในการวางตัว การพูดจา อิริยาบถในสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนการแต่งกายให้เหมาะกับตนเอง การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลที่ทันสมัยแต่อยู่ในกรอบที่ติงาม และพร้อมผู้วัยทำงานได้อย่างเต็มภาคภูมิ

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ นักศึกษามีบุคลิกภาพที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ
2. เพื่อให้ นักศึกษาได้เตรียมความพร้อมผู้วัยทำงาน
3. เพื่อให้ นักศึกษาสามารถแต่งหน้าและจัดผมเพื่อให้เข้ากับบุคลิกตนเองได้

3. เป้าหมาย

นักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ โปรแกรมบริหารธุรกิจ (บริหารทรัพยากรมนุษย์)
 ชั้นปี 4 จำนวน 3 ห้อง ได้แก่ ศศ.บ. 4/16 ,4/17 และ บธ.บ. 4/22
 รวมจำนวนนักศึกษาทั้งสิ้น 100 คน

4. แนวทางการดำเนินการ

1. ประชุมชี้แจงคณะกรรมการบริหารของโปรแกรมบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. กำหนดสถานที่ศึกษาดูงาน และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. จัดเตรียมเอกสารเพื่อเสนอขออนุมัติงบประมาณ
4. จัดโครงการ/กิจกรรมที่ตามแผนที่กำหนด
5. ประเมินผลและสรุปผล

5. กิจกรรมการดำเนินการ

จัดอบรม(เชิงปฏิบัติ) โครงการ “การพัฒนาบุคลากรวิทยุทำงาน” โดยจัดเป็นกลุ่มย่อยจำนวน 3 กลุ่ม ๆละ 33-34 คน ทั้งนี้เพื่อให้การอบรมบรรลุประสิทธิผล

6. ระยะเวลาดำเนินงาน

วันที่ 23-25 กันยายน 2547 รวม 3 วัน (อบรมกลุ่มละ 1 วันรวม 3 กลุ่ม)
สถานที่ คือ ห้องประชุมชั้น 3 อาคาร 70 ปี เวลา 8.00 น- 17.00 น

7. งบประมาณ

1. ค่าวิทยากร	7,200 บาท (8 ชั่วโมง*3วัน*300)
2. ค่าเอกสารประกอบการอบรม	3,000 บาท (30*100)
3. ค่าอุปกรณ์ประกอบการอบรม	5,800 บาท (58*100)
4. ค่าอาหารกลางวัน รวม 3 วัน	14,000 บาท (140*100)
	รวม 30,000 บาท

แหล่งงบประมาณ

งบบำรุงการศึกษา ปีการศึกษา 2547 รวม 30,000 บาท

หมายเหตุ กรณีจำเป็นขอถัวเฉลี่ยแต่ละรายการตามความเหมาะสม

8. การประเมินผล

จัดทำสรุปผลการฝึกอบรม การประเมินผลใช้วิธีการแจกแบบสอบถาม

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. นักศึกษากลุ่มเป้าหมายรู้จักวงตัว มีอิริยาบถเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ
2. นักศึกษากลุ่มเป้าหมายแต่งกายได้ถูกกาลเทศะ เหมาะสมในโอกาสต่างๆ
3. นักศึกษากลุ่มเป้าหมายมีความพร้อมสู่วัยทำงาน
4. นักศึกษากลุ่มเป้าหมายสามารถแต่งหน้าและจัดผมเพื่อให้เข้ากับบุคลิกตนเองได้

10. ผู้รับผิดชอบโครงการ

โปรแกรมบริหารธุรกิจ (บริหารทรัพยากรมนุษย์)

เนื้อหาการฝึกอบรม แบ่งเป็นเนื้อหา 4 ช่วง ดังนี้

1. แต่งกายอย่างไรให้ดูดี (Power Dressing)

- ขั้นตอนการแต่งกายให้สวยและประหยัด
- หลักการเลือกสรรเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย
- ความรู้พื้นฐานในการเลือกแบบ สี ลายเส้น และเครื่องประดับ

2. ท่วงทำอิริยาบถที่สุภาพเหมาะสม (Graceful Movement)

- เทคนิคการเดิน ยืน นั่ง
- แนะนำการเสริมสร้างอิริยาบถที่สุภาพเหมาะสม
- มารยาทในสังคม วัฒนธรรมไทยและตะวันตก
- “งามมารยาท” ในสังคมการทำงาน

3. ทรงผมกับบุคลิกภาพ (Hairstyling)

- วิเคราะห์รูปหน้าและสภาพทรงผม เพื่อเลือกทรงผมที่เหมาะสม
- การจัดแต่งทรงผมด้วยตนเอง
- การดูแลรักษาเส้นผม

4. ศิลปะการแต่งหน้า (Make-up Artistry)

- วิเคราะห์รูปหน้าและสีผิว เพื่อการแต่งหน้า
- การแก้ไขข้อบกพร่องบนใบหน้า
- การแต่งหน้าให้ดูกลมกลืนเป็นธรรมชาติ

กำหนดการโครงการการพัฒนาบุคลากรภาพผู้วัยทำงาน

วันที่ 23-25 กันยายน 2547 รวม 3 วัน (อบรมกลุ่มละ 1 วันรวม 3 กลุ่ม)

ณ ห้องประชุมชั้น 3 อาคาร 70 ปี เวลา 8.00 น- 17.00 น

เวลา	กิจกรรม
08.00 น. - 08.30 น.	นักศึกษาลงทะเบียน
08.30 น. - 09.00 น.	พิธีเปิด
09.00 น. - 10.30 น.	บรรยาย หัวข้อ <u>แต่งกายอย่างไรให้ดูดี</u> โดย
10.30 น. - 10.40 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.40 น. - 12.00 น.	บรรยาย หัวข้อ <u>ท่วงท่าอิริยาบถที่สุภาพเหมาะสม</u> โดย
12.00 น. - 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 น. - 14.30 น.	บรรยาย หัวข้อ <u>ทรงผมกับบุคลิกภาพ</u> โดย
14.30 น. - 14.40 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
14.40 น. - 16.30 น.	บรรยาย หัวข้อ <u>ศิลปะการแต่งหน้า</u> โดย
16.30 น.- 17.00 น.	พิธีปิด มอบของที่ระลึกแก่วิทยากร และถ่ายภาพร่วมกัน

ที่มา (เบญจมาศ ลักษณียนนท์, 2547, หน้า 162-167)

ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในยุคปัจจุบัน

ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในยุคปัจจุบัน ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงได้
2. เป็นผู้ที่มีโลกทัศน์กว้าง สามารถรับรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถรู้เท่าทันเทคโนโลยี
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาหลายภาษา
5. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี เป็นที่ยอมรับเป็นสากล

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 8

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้าไปด้วย อีกทั้งเป็นการอำนวยการรักษาคนให้อยู่กับองค์การ ดังนั้นองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารเนื่องจากมีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ โดยปกติองค์การมักใช้วิธีการฝึกอบรม ซึ่ง การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพิ่มปริมาณและคุณภาพผลผลิต อีกทั้งลดต้นทุนในการผลิต เพิ่มขวัญกำลังใจ และ ลดการลาออกและการร้องทุกข์ ประเภทของการฝึกอบรมแบ่งเป็น (1) ปฐมนิเทศ (2) ฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (3) ฝึกอบรมในห้องทดลองงาน (4) ฝึกอบรมช่างฝีมือ (5) ฝึกอบรมโดยใช้โปรแกรมพิเศษ (6) ฝึกงาน และ (7) ดูงานจากภายนอกองค์การ เทคนิคในการฝึกอบรมมีให้เลือกใช้หลายวิธี ตามความเหมาะสมของเนื้อหาและกลุ่มคนที่จะทำให้การฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การสัมมนาเหมาะกับเนื้อหาเชิงวิชาการ เป็นต้น ส่วนขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) วิเคราะห์ความต้องการ (2) ออกแบบโครงการ (3) นำเสนอโครงการ (4) ดำเนินการฝึกอบรม และ (5) การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

คำถามท้ายบท

1. เหตุใดเราต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การฝึกอบรม หมายความว่าอย่างไร
3. เหตุใดองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมพนักงาน
4. การฝึกอบรมแบ่งเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
5. การฝึกอบรมแบบ OJT หมายความว่าอย่างไร
6. เทคนิคการฝึกอบรมแบบใดที่ไม่เหมาะกับผู้บริหาร
7. เทคนิคการฝึกอบรมแบบบรรยาย เหมือนหรือต่างกันอย่างไร
8. อธิบายวิธีการดำเนินการจัดฝึกอบรมว่ามีขั้นตอนอย่างไร
9. ลักษณะของทรัพยากรที่มีคุณภาพในปัจจุบันมีลักษณะอย่างไร
10. นักศึกษาแบ่งกลุ่มย่อยๆ เพื่อเขียนโครงการฝึกอบรมและนำเสนอ

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

1. ณีภูษพันธ์ เขจรนันท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
2. ดนัย เทียนพุด. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล: ภารกิจที่ท้าทาย. กรุงเทพฯ:
บุ๊คแบงก์.
3. บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
4. เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. อุดรธานี: แม่ละมุล
การพิมพ์.
5. พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ:
สุภา.
6. สมชาย ทิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์ม และ
ไซเท็กซ์.
7. เสนาะ ตีเยาว์. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรง
พิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.