

แนวความคิดทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ความสำคัญของคนในองค์การ

ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ หลายประการ เช่น คน เงิน ตลาด วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง เพราะเป็นปัจจัยที่จะชี้ขาดว่าจะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร เช่น จะกู้เงินจากที่ใด กลยุทธ์การตลาดจะเป็นแบบใด จะวางสินค้าในตลาดอย่างไรหรือจะผลิตสินค้าอย่างไรจึงจะใช้ต้นทุนน้อย เป็นต้น คนในที่นี้คงจะเป็นพนักงานระดับจัดการซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการ และนอกจากคนจะเป็นปัจจัยที่ชี้ขาดแล้ว คนยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ ด้วยเสมอ เช่น การเพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด จะต้องพิจารณาถึงพนักงานที่จะทำให้การผลิตสำเร็จตามเป้าหมายว่าจะใช้จำนวนเท่าใด จะคัดเลือกมาจากที่ใด หรือถ้าต้องการจะขยายตลาดหรือทุ่มในการแข่งขัน ต้องพิจารณาว่าจะใช้พนักงานจำนวนเท่าใด มีความสามารถอย่างไรหรือถ้าจะเร่งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อการคิดค้นสินค้าใหม่ ๆ จะต้องพิจารณาเช่นเดียวกันว่า จะใช้คนที่ไหนมาทำงานเหล่านี้ คนในที่นี้ได้แก่ พนักงานระดับกลางและระดับปฏิบัติการ ที่จะเป็นปัจจัยดำเนินการให้เรื่องต่าง ๆ ประสบผลตามความต้องการของฝ่ายจัดการ

ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ มักจะคำนึงถึงความสำคัญของคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งเพราะตระหนักดีว่า องค์การใดที่มี คนดี คนเก่งจะสามารถหนีฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ง่ายและมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า ตัวอย่างเช่น บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัด บริษัท เอสไอ สแตนดาร์ด ประเทศไทย จำกัด ล้วนแต่ให้ความสำคัญหรือมักจะเอาใจใส่ในเรื่องคนเป็นพิเศษ

จรัส ชูโต กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (พ.ศ. 2523-2527) กล่าวว่่า "ทุกวันนี้การบริหารธุรกิจ ถ้าใครไม่สนใจเรื่องคนหรือพนักงานของตนเองแล้วถ้าไม่ ทรง ก็ ทรุด ไม่ต้องพูดถึงว่าจะเอาชนะใครได้ เพราะธุรกิจที่ไม่มีคนดี ไม่มีคนเก่ง แล้วก็ไม่อาจจะแข่งขันกับใครได้เลย"¹

เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงยิ่ง ดังนั้น องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็่นธุรกิจ เอกชนหรือหน่วยงานของรัฐ ย่อมต้องการคนเก่ง คนดี มีความสามารถเข้ามาร่วมงานด้วย และเมื่อได้มาแล้วต้องให้ความสำคัญที่จะธำรงรักษาไว้ ด้วยการพัฒนาให้มีคุณภาพสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไปผู้บริหารต้องเข้าใจว่าพนักงานที่ทำงานไม่ใช่หวังแต่เงินเดือน ค่าจ้างเท่านั้น เขายังหวังความเจริญก้าวหน้า หวังที่จะมีความรู้ติดตัวในวิชาชีพต่อไปเรื่อย ๆ วิธีการหนึ่งที่จะตอบสนองความคาดหวังของพนักงานคือการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

การพัฒนาและฝึกอบรมที่กล่าวมานี้ เกิดประ โยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย คือตัวพนักงาน ก็ได้รับการตอบสนองในความหวังที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน และเกิดประ โยชน์ต่อ บริษัทหรือองค์การด้วย เพราะเมื่อกิจการมีพนักงานที่มีความสามารถย่อมจะทำงาน ได้ดีขึ้น ธุรกิจใดที่ไม่พัฒนาคนในกิจการ ธุรกิจนั้นจะหยุดกับที่ ไม่อาจจะปรับตัวให้ เข้ากับภาวะของ โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีอย่างรวดเร็วได้

ศูนย์วิทยพัทพยาบาล
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹จรัส ชูโต, "คนในองค์การ" เอกสารประกอบคำบรรยายของศูนย์ฝึกอบรม เครือซิเมนต์ไทย, 2528, หน้า 1

ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เลียวเนอร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ว่า หมายถึง "ประสบการณ์ การเรียนรู้ ซึ่งถูกจัดให้มีขึ้นในช่วงเวลาที่จำกัด และถูกคิดขึ้นมาเพื่อก่อให้เกิดความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม"²

คำว่า ประสบการณ์ การเรียนรู้ แนดเลอร์ เน้นว่า เป็นการเรียนรู้อย่างมีจุดมุ่งหมายหรือโดยตั้งใจ มิใช่เป็นการเรียนรู้โดยฉิวเฉิบ ซึ่งส่วนใหญ่จะผ่านเข้ามาในชีวิตประจำวันเสมอ เช่น จากโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ตลอดจนจากการสนทนากับเพื่อนฝูง

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งควรจะนำมาพิจารณาใช้อ้างถึงในที่นี้ด้วย

"การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ในทัศนะของ บุปผา กฤษณามระ หมายถึง

กระบวนการในการเพิ่มพูนและปรับปรุงสมรรถภาพของกำลังคนในองค์การ อันมีลักษณะเป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคคล ทั้งในด้าน ความรู้ ความคิดความอ่าน และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นมีค่าเป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้³

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

² Leonard Nadler, Corporate Human Resource Development (New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1980) p.5.

³ บุปผา กฤษณามระ, "การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" เอกสารประกอบคำบรรยายจากฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2526, หน้า 1.

เฮอเบิร์ต เฮ็นแมน (Herbert Heneman) และคณะ อธิบายว่า การพัฒนาพนักงาน หมายถึง "กระบวนการในการวางแผนเพื่อจัดให้พนักงานได้มี การเรียนรู้และประสบการณ์อื่นจะทำให้พนักงาน สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ของกิจการ"⁴

การพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาบุคลากร ตามความหมายของ วิลเลียม จี สกอต และ เทอเรนซ์ อาร์ มิทเชล ได้ให้ความหมายในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง "กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้มี ความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้ เป็น อย่างดี"⁵

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาพนักงาน การพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาบุคลากร ล้วนแต่มีความหมายเหมือนกัน คือ หมายถึงกระบวนการที่ได้จัดวางหรือออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ เป็นการเพิ่มพูน และปรับปรุงความรู้ความสามารถรวมทั้งพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด

หนังสือหลายเล่มในปัจจุบัน มักจะกล่าวถึงการฝึกอบรมและการพัฒนารวมกันไปด้วยไม่ได้แยกให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา เช่น สุปราณี ศรีจิตตราภิษ ให้ความหมายว่า

⁴Heneman, Schwab, Fossum, Dyer, Personnel/Human Resource Management (Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1980), p.331.

⁵ชาญชัย ลิวิตรังสิมา, การพัฒนาบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520); หน้า 3.

การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญ ให้แก่พนักงานในองค์การ จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติอย่างค่อนข้างจะถาวร อันจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน⁶

แอนดรูว์ เอฟ ซิกูลา และ จอห์น เอฟ แมคเคนนา (Andrew F. Sikula and John F. McKenna) ได้ให้คำจำกัดความของการฝึกอบรมและการพัฒนาไว้ดังนี้

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการการศึกษาในระยะสั้นที่ใช้ขั้นตอนซึ่งได้รับการวางแผนที่เป็นระบบและได้ถูกจัดวางไว้ ซึ่งบุคลากรที่ไม่ใช่ฝ่ายจัดการ จะได้รับความรู้ทางวิชาการ และทักษะที่จำเป็นต่อการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วน "การพัฒนา" จะถูกพิจารณาว่าเป็นกระบวนการศึกษาในระยะยาว ที่ใช้ขั้นตอนที่ได้รับการวางแผนที่เป็นระบบ ซึ่งบุคลากรที่ไม่ใช่ฝ่ายจัดการจะได้รับความรู้ทางทฤษฎีและแนวความคิด สำหรับการเพิ่มพูนความสามารถด้านการบริหารทั่วไป ภายใต้คำจำกัดความข้างต้นนี้ การฝึกอบรมและการพัฒนาจะแตกต่างกันไปใน 4 ลักษณะด้วยกันคือ "อะไร" ที่ถูกเรียนรู้ "ใคร" ที่กำลังเรียนรู้ "ทำไม" จึงเกิดการเรียนรู้แบบนั้น และ "เมื่อใด" ที่การเรียนรู้เกิดขึ้น⁷

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

⁶ สุปราณี ศรีจิตราภิมุข, การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524), หน้า 1.

⁷ Andrew F. Sikula and John F. McKenna, The Management of Human Resource: Personnel Text and Current Issues (New York: John Willey & Sons, Inc, 1984), p. 203.

ตารางที่ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา

มิติในการเรียนรู้	การฝึกอบรม	การพัฒนา
ใคร	พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานระดับผู้บริหาร
อะไร	เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน	ทฤษฎี แนวความคิดและ หลักการ
ทำไม	เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะ อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้	เพื่อเพิ่มความรู้ทั่วไป
เมื่อใด	ใช้เวลาสั้น ๆ	ใช้เวลานาน

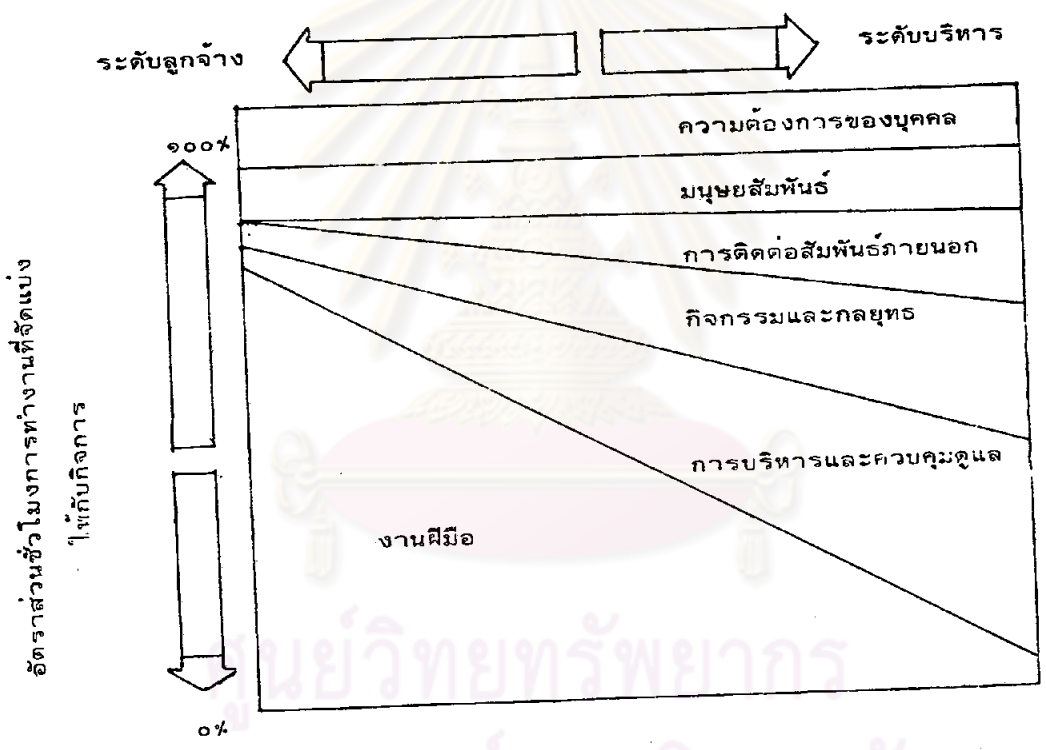
ที่มา : Andrew F. Sikula and John F. McKenna, The Management of Human Resource: Personnel Text and Current Issues, P.203

ตามความเห็นของ ครอฟอร์ด (Ronald L. Crawford) การฝึกอบรมและการพัฒนามักจะใช้แทนกันได้ แม้จะมีความแตกต่างกันบ้าง โดยคำว่า การฝึกอบรมนั้นมีความหมายแคบกว่าใช้ในแง่ของงานที่เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การฝึกอบรมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานกับเครื่องจักรชนิดใหม่ได้ ส่วนการพัฒนานั้นผู้ที่ถูกพัฒนาจะได้รับข่าวสารและถ่ายทอดความสามารถที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไปมากกว่า^๕

^๕Ronald L. Crawford, "Employee Development" in Human Resource Management : Contemporary Perspective in CANADA ed. Kalburgi M. Srinivas (New York : McGraw-Hill Ryerson Limited, 1984), p.196.

ในอดีตการฝึกอบรมจะถูกนำไปใช้กับคนงาน ส่วนการพัฒนานั้นจะใช้กับพนักงานระดับบริหาร หนังสือส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคล มักจะแบ่งเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานออกเป็น 2 ส่วน คือการฝึกอบรมพนักงานส่วนหนึ่งและการพัฒนาการจัดการอีกส่วนหนึ่ง แต่ในปัจจุบันนี้ มักจะกล่าวรวม ๆ กันไปเป็นการพัฒนาพนักงาน ซึ่งรวมเนื้อหาทั้ง 2 ส่วน ไว้ด้วยกัน

ความแตกต่างในแง่ที่ว่า "ใคร" ควรจะได้รับการฝึกอบรมและใครควรจะได้รับการพัฒนานั้น ไม่สามารถจะระบุเป็นการแน่นอนได้ พนักงานในระดับที่แตกต่างกันนั้นย่อมจะใช้เวลาไปในงานแต่ละอย่างแตกต่างกันไป (ดังปรากฏตามภาพที่ 2.1)*



ภาพที่ 2.1 พนักงานใช้เวลาของเขาอย่างไร

*ที่มา: Ronald L. Crawford, "Employee Development" in Human Resource Management: Contemporary Perspective in CANADA
p. 197.

เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถทำได้หลายทาง เช่น การให้การศึกษา หรือการฝึกอบรม ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดีขึ้น ศิวพร มณฑูกานนท์ และคณะ ได้อธิบายความหมายของการศึกษาและการฝึกอบรมไว้ว่า

การศึกษา เป็นการให้ความรู้ทั่ว ๆ ไป โดยสถาบันการศึกษาที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรกว้าง ๆ ให้การศึกษา เพื่อให้รอบรู้ในวิชาต่าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้น และเน้นที่จะให้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ความรู้ และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ เป็นไปในทางที่ผู้จัดอบรมต้องการ โดยเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมมักจะไม่ยาวนานเกินไป มีการอบรมเป็นครั้งคราว โดยเน้นที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น^๑

กล่าวโดยสรุปการพัฒนา การฝึกอบรม และการศึกษา มีความหมายและความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกันมาก แต่เพื่อต้องการให้เห็นความหมายที่เด่นชัดของแต่ละความหมาย จึงได้แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาไว้ในตารางที่

2.2

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑ศิวพร มณฑูกานนท์ และคณะ, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527), หน้า 187-188.

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

การศึกษา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
- มุ่งคน	- มุ่งงาน	- มุ่งองค์การ
- เพิ่มความรู้/สติปัญญา/ การปรับตัว	- เพิ่มความรู้ /ความชำนาญ/ ทัศนคติ	- เพิ่มความสามารถ
- ใช้เวลานาน	- ใช้เวลาสั้น ๆ	- ใช้เวลาสั้น ๆ / ต่อเนื่อง
- นิยามอายุ/สติปัญญา	- นิยามงานที่ทำ	- นิยาม ศักยภาพ
- วัดผลที่การสอบ	- วัดผลที่การทำงาน	- วัดผลที่ความสำเร็จ ขององค์การ

ที่มา : เอกสารประกอบคำบรรยายของศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์ไทย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่ายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากมีผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่หลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชา หน่วยงานที่รับผิดชอบ และพนักงาน ล้วนแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นบทบาทความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆจึงมีดังนี้

1. ความรับผิดชอบของบริษัทหรือฝ่ายจัดการ

ผู้รับผิดชอบชั้นสูงสุดของ โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมขององค์การในแง่ของอำนาจหน้าที่คือผู้บริหารสูงสุดซึ่งจะเป็นผู้กำหนดแนวนโยบาย และอนุมัติงบประมาณ โปรแกรม การพัฒนาและฝึกอบรมดังกล่าว ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและหัวหน้าแผนกฝึกอบรมจะตระหนักดีว่า ถ้าโปรแกรมการฝึกอบรมไม่ได้รับการสนับสนุนหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์การไม่เห็นความสำคัญแล้ว โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ยาก ดังนั้นบริษัทหรือฝ่ายจัดการจึงมีบทบาทในความรับผิดชอบต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังนี้

- 1.1 มีนโยบายหรือแนวความคิดที่แน่นอน ชัดเจนในการพัฒนาพนักงาน
- 1.2 ให้งบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินการในด้านนี้
- 1.3 มีกำลังคนที่มีคุณภาพและจำนวนที่พอเหมาะกับงานที่จะรับผิดชอบ
- 1.4 ให้การสนับสนุนตลอดจนการเอาใจใส่ และเห็นคุณค่าของการพัฒนาพนักงาน

2. ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงาน

ภายหลังที่นโยบาย และการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้กำหนดแน่นอนแล้ว ความรับผิดชอบในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมจะกระจายไปสู่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมจะได้รับความสำเร็จมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ดูแลของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชานี้ด้วย ทั้งนี้เพราะเขาเหล่านั้นเป็นผู้ใกล้ชิดลูกน้องหรือพนักงานในระดับล่างมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นบทบาทความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาจึงมีดังนี้

2.1 คู่มือพนักงานในบังคับบัญชาว่ามีใครควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมในด้านใด อย่างไร

2.2 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมตลอดจนเห็นคุณค่าของการพัฒนาและฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา

2.3 ติดตามผลจากการพัฒนาและฝึกอบรม รวมทั้งรายงานผลนั้นให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปได้รับทราบ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

3. ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม

ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและผู้ช่วย ซึ่งอาจจะเรียกว่าหัวหน้าแผนกฝึกอบรม เป็นทีมงาน ซึ่งจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับพัฒนาและฝึกอบรมขององค์กรนั้น โดยตรง ความรับผิดชอบของทีมงาน จะต้องนำนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงสุดมาปฏิบัติให้เกิดผลมากที่สุด หน้าที่โดยสรุปคือ ทาความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรม จัดโปรแกรมการฝึกอบรม นำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น ๆ ฉะนั้นความรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่รับผิดชอบจึงมีดังนี้

3.1 จัดเตรียมกำลังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่พร้อมด้วยคุณสมบัติดังนี้คือ

- ความรู้ความสามารถในการพัฒนาและฝึกอบรมที่ถูกต้อง เหมาะสม
- ความสามารถที่จะให้คำแนะนำและความช่วยเหลือแก่หน่วยงานที่ขอความช่วยเหลือได้
- การสร้างความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ จากผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และผู้เกี่ยวข้องในสายงานต่าง ๆ

3.2 จัดเตรียมสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ ให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการ

ดำเนินงาน

4. ความรับผิดชอบของพนักงานที่รับการพัฒนาและฝึกอบรม

เมื่อองค์การจัดให้มีโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมขึ้น เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมจะสำเร็จหรือได้ผลเพียงไร ขึ้นกับพนักงานที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญ แม้จะมีโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมที่มีการวางแผนและนำไปปฏิบัติอย่างรอบคอบเพียงใดก็ตาม ถ้าปราศจากความร่วมมือของพนักงานแล้ว โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น ๆ ก็จะไม่ประสบความสำเร็จเลย ในที่สุด ดังนั้นบทบาทความรับผิดชอบและลักษณะของพนักงานที่รับการพัฒนาและฝึกอบรม จึงมีดังนี้

- 4.1 เป็นผู้ที่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้
- 4.2 เป็นผู้พร้อมที่จะรับการพัฒนาและฝึกอบรม
- 4.3 ให้ความสนใจและเข้าใจที่จะเรียนรู้จากการพัฒนาและฝึกอบรม
- 4.4 เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและใส่ใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับองค์การอันจะก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อองค์การเองและต่อพนักงาน องค์การจะได้ประโยชน์ในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วนพนักงานก็จะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

นอกจากเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะพิจารณาความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสอนงานให้กับพนักงานใหม่ที่ยังไม่คุ้นเคยกับงานที่จะมอบหมายให้ทำมาก่อน ให้มีความรู้เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสอนงานให้พนักงานเก่าที่ยังขาดความชำนาญงาน หรือยังไม่มีความสามารถที่จะก้าวไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น
2. เพื่อเตรียมการที่จะแต่งตั้งพนักงานให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยทำการคัดเลือกพนักงานที่มีผลงานดี มีอายุการทำงานนานพอสมควร ตลอดจนมีคุณสมบัติอื่น ๆ เหมาะสมให้เข้ารับการอบรม หรือพัฒนาให้เขามีความรู้ในงานสูงขึ้น ไป ตลอดจนมีทัศนคติที่เอื้ออำนวยต่อการที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม
3. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงานและทัศนคติของพนักงานโดยทั่ว ๆ ไปให้สูงขึ้น ในการนี้ไม่เพียงแต่จะให้ความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่เท่านั้น - ยังขยายขอบเขตของความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การพัฒนาการบริหารงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่จำเป็นอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ¹⁰

¹⁰ ชาญชัย ลิวีตริงสิมา, การพัฒนาบุคคล, หน้า 17-18.

วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีอยู่หลายวิธี การที่จะนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้นั้นบางครั้งจำเป็นจะต้องใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างควบคู่กันไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรและเป้าหมายที่ต้องการ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น เวลา ค่าใช้จ่าย เนื้อหาสาระของความรู้ที่ต้องการ ความถนัดของผู้สอน จำนวนผู้เข้าร่วมการพัฒนาและฝึกอบรม พื้นฐานของพนักงาน ซึ่งรวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่ ความรู้และประสบการณ์ แม้แต่สถานที่ที่ใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งงบประมาณและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ล้วนเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีใดก็จะต้องมี เทคนิควิธีการ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจถึงลักษณะวิธีของการพัฒนาและฝึกอบรมแต่ละวิธี พร้อมทั้งผลดีและข้อจำกัดของวิธีนั้น ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นดุลยพินิจเลือกวิธีการให้เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาและฝึกอบรมในแต่ละครั้งประสบความสำเร็จสมตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแนวความคิดเดิมเน้นนิยมแยกกล่าวเป็น 2 ส่วน คือการฝึกอบรมพนักงานส่วนหนึ่ง และการพัฒนาการจัดการอีกส่วนหนึ่ง ดังนั้นเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจตามแนวความคิดดังกล่าว จึงพิจารณาวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลออกเป็นวิธีการในการฝึกอบรมและวิธีการในการพัฒนาการจัดการ แต่ต้องเข้าใจในที่นี้ด้วยว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาการจัดการนั้น เมื่อพิจารณาถึงความหมายตลอดจนความมุ่งหมายแล้วไม่สามารถแยกจากกันได้

วิธีการฝึกอบรม

การจัดแบ่งกลุ่มวิธีการฝึกอบรมทำได้หลายวิธี แต่ในที่นี้ขอแบ่งวิธีการในการฝึกอบรมออกเป็น 3 วิธีดังนี้

1. การฝึกอบรมในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน
3. ฝึกอบรมในห้องเรียน

1. การฝึกอบรมในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงาน

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท อธิบายว่าการฝึกอบรมด้วยวิธีนี้เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในหน่วยงานต่าง ๆ โดยที่เราอาจไม่รู้ลึกตัวอาจกล่าวได้ว่า เป็นวิธีการที่ใช้กันมาเป็นเวลานาน และได้รับความนิยมนอย่างมาก เพราะเป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสเรียนรู้งาน โดยการปฏิบัติงานจริง ๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานจริง ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้วิธีการทำงาน และในขณะเดียวกันก็ได้ผลิตผลงานออกมาด้วย ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง¹¹

การฝึกอบรมด้วยวิธีนี้ เหมาะสำหรับการสอนในด้านทักษะและความชำนาญ ซึ่งต้องการเรียนรู้ในระยะเวลาอันสั้น (2-3 วัน จนถึงหลาย ๆ สัปดาห์) และเหมาะสำหรับการฝึกอบรมคนจำนวนน้อย ในเวลาเดียวกันด้วยลักษณะงานเดียวกัน เพราะมีฉะนั้น จะเป็นการไม่สะดวกทั้งในด้านสถานที่ ครูฝึก และอาจเป็นการรบกวนการทำงานของผู้ที่ปฏิบัติงานประจำด้วย ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้การเรียนรู้เป็นไปได้ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย

ในกรณีที่เป็นการถ่ายทอดความรู้ด้านทฤษฎี งานที่ต้องอาศัยฝีมือความชำนาญ งานมาก งานวิชาชีพ หรืองานเกี่ยวกับการควบคุมบังคับบัญชาอื่น อาจต้องเน้นให้ความรู้ในขั้นพื้นฐานหรือในด้านวิชาการ ซึ่งต้องใช้วิธีการฝึกอบรมในลักษณะอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน เป็นต้น แต่การนำความรู้เหล่านั้นไปใช้นั้น โดยทั่วไปมักจะใช้วิธีการฝึกอบรมในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงาน

ข้อดีข้อเสียของการฝึกอบรมในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงานมีดังนี้

ข้อดี

1. ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากของจริง ทั้งอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานและสิ่งแวดล้อมของงานนั้น

¹¹ เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท, การพัฒนาคณะ (กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายตำราและอุปกรณ์การศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2528), หน้า 184.

2. ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นความสำเร็จของงานในขณะที่ได้รับการฝึกอบรมไปด้วย ทำให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้และการทำงาน

3. เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย และเวลาได้มาก ถ้าเป็นการฝึกคนจำนวนน้อยในเวลาเดียวกันจะเป็นการประหยัดกว่าการเข้าไปฝึกในโรงงานหรือในห้องเรียน ซึ่งบางครั้งเครื่องมือในการผลิตมีราคาแพง ไม่สามารถจะนำไปติดตั้งหรือจำลองขึ้นใหม่ได้ในห้องเรียน

ข้อเสีย

1. บ่อยครั้งที่การฝึกอบรมเช่นนั้น เป็นไปอย่างไม่เป็นระเบียบและไม่เป็นระบบ กล่าวคือ การลองผิดลองถูก ซึ่งก่อให้เกิดผลเสีย และอันตรายต่อการทำงาน นอกจากนี้ อาจเรียนรู้วิธีการทำงานที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งสร้างนิสัยการทำงานที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง ทั้งยังทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความไม่ประทับใจต่อการทำงานนั้น รวมทั้งอาจทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงานต่ำด้วย

2. การฝึกในขณะทำงาน อาจถูกรบกวนด้วยเสียงของเครื่องจักร เครื่องมือในการทำงานได้ ทำให้ขาดสมาธิในการเรียน และกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพในการเรียนการสอน

3. การฝึกอบรมด้วยวิธีนี้มักจะมองข้ามหรือให้ความสำคัญน้อยในเรื่องหลักการพื้นฐานและทฤษฎีที่ลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะมุ่งจะให้ทำงานเป็นเท่านั้น เพื่อให้สามารถผลิตผลงานได้ในเร็ววัน

1.1 การแนะนำงาน

ชาญชัย ลวิตรังสิมา อธิบายว่าองค์การต่าง ๆ มักจะมีวิธีการแนะนำงานให้พนักงานของตนทราบในลักษณะและวิธีการต่าง ๆ กัน โดยเฉพาะพนักงานที่เข้าใหม่หรือพนักงานที่ย้ายมาดำรงตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ปกติแล้วมักจะใช้วิธีพาพนักงานไปดูหน่วยงานโดยทั่วไปก่อนแนะนำให้รู้จักสถานที่ บุคคลระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้ร่วมงานที่พนักงานผู้นั้นจะต้องปฏิบัติงานด้วยและแนะนำให้ทราบถึงงานในหน้าที่รับผิดชอบของเขา¹²

¹² ชาญชัย ลวิตรังสิมา, การพัฒนาระบบบุคคล, หน้า 117.

1.2 การฝึกหัดช่างฝีมือ

การฝึกหัดช่างฝีมือ เป็นผลสืบเนื่องมาจากสมาคมช่างฝีมือในสมัยยุคกลาง ในสมัยนั้นเด็กชายจะเข้าไปฝึกหัดเป็นช่างฝีมือตั้งแต่อายุประมาณ 14 ปี และการฝึกเป็นช่างฝีมือตามธรรมดาแล้วจะใช้เวลาประมาณ 7 ปีและการฝึกอบรมดังกล่าว ก็เป็นการฝึกอบรมแบบในโรงงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงาน

การฝึกหัดช่างฝีมือในปัจจุบันนี้ จำเป็นต้องผ่านการอบรมอย่างต่ำสุด 4,000 ชั่วโมง (2 ปี) และมีอาชีพอยู่ประมาณ 300 อาชีพ ในสหรัฐอเมริกาที่มีโปรแกรมการฝึกอบรมช่างฝีมือ และแม้ว่าส่วนใหญ่แล้วจะใช้เวลาตั้งแต่ 2-7 ปี แต่โดยทั่ว ๆ ไปแล้วก็มักจะใช้เวลาประมาณ 4-5 ปี ในการฝึกอบรมดังกล่าว

ในสหรัฐอเมริกานั้น เจ้าของกิจการสามารถจะจัดให้มีการฝึกหัดช่างฝีมือตามความจำเป็นและความต้องการในแต่ละกิจการ โดยที่ไม่มีมาตรฐานกำหนด การฝึกหัดช่างฝีมือนับว่าเป็นการผลิตกำลังคนที่มีความชำนาญสูงได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งหมด ปัจจุบันนี้ผู้ฝึกหัดเป็นช่างฝีมือ จะได้รับค่าจ้างด้วย ในขณะที่กำลังเป็นลูกมืออยู่และในเวลาต่อมาเมื่อเขามีความชำนาญขึ้น เขาก็จะได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น และแม้ว่าระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกเป็นช่างฝีมือนั้นจะต้องใช้เวลานานกว่า วิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ ก็ตาม แต่ในที่สุดแล้วผลตอบแทนทางการเงินก็จะสูงพอที่จะดึงดูดให้ ผู้เริ่มต้นที่ต้องการจะเป็นช่างฝีมือเต็มใจที่จะเข้ามาในอาชีพที่ต้องใช้ความชำนาญเป็นพิเศษ งานประเภทที่จำเป็นต้องมีการฝึกหัดเป็นช่างฝีมือได้แก่ ช่างโลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า ช่างแกะสลัก ช่างทาสี ช่างพิมพ์ และช่างเจียรนัยเพชรพลอย เป็นต้น

2. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่จัดขึ้นในห้องเรียน ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน เพื่อที่จะฝึกอบรมงานที่มีลักษณะกึ่งฝีมือและงานเสมียน จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมพนักงานจำนวนมาก ซึ่งทำงานในลักษณะเดียวกัน ให้ทำงานในเวลาเดียวกัน เช่น พนักงานพิมพ์ดีด ผู้ตรวจงานคุมเครื่องจักร งานเสมียนและพนักงานจ่ายเงินธนาคาร เป็นต้น

วิธีการของการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน เน้นที่การเรียนรู้มากกว่าการผลิต ดังนั้นผู้สอนจึงควรเป็นผู้มีคุณสมบัติ ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมอาจเป็น 2-3 วัน จนถึง 2-3 สัปดาห์

ประโยชน์ของการฝึกอบรมวิธีนี้คือ คนงานสามารถทดลองและฝึกหัดวิธีการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องไปใช้สถานที่ทำงานจริง และไม่ต้องหยุดการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อใช้สถานที่ทำงานจริง เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานจริง ไม่เสียหายและถ้าผู้เข้ารับการอบรมคนใดมีคุณสมบัติ และวิธีปฏิบัติงานไม่เหมาะสมก็จะได้รับการแก้ไขก่อนทำงานจริง ถ้าอุปกรณ์ในการปฏิบัติมีราคาแพง ก็ไม่สามารถจะติดตั้งได้ครบทุกอย่าง วัสดุที่ใช้ในการฝึกหัดอาจจะมีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

3. การอบรมในห้องเรียน

การอบรมในห้องเรียนเป็นวิธีที่เป็นประโยชน์มาก ในการที่ต้องการจะเรียนรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ แนวความคิด ทักษะ ทฤษฎี และฝึกหัดความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งหมายความว่า เนื้อหาสาระของความรู้ที่ต้องการนั้นจะได้รับการถ่ายทอดไปยังผู้เรียนได้มาก เพราะความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวความคิด ทฤษฎี ในงานเกือบทุกอย่างสามารถเรียนรู้ได้ดีกว่า การฝึกอบรมในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงาน ตัวอย่างของการนำวิธีการของการอบรมในห้องเรียนไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การปฐมภูมิแก่การฝึกอบรมในเรื่องความปลอดภัย

การอบรมในห้องเรียนนี้ มีอยู่หลายอย่าง เช่น การบรรยาย การประชุมอภิปรายกรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การจัดแผนการศึกษา การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย

3.1 การบรรยาย

การบรรยายเป็นวิธีที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย และเป็นวิธีการที่นับว่าเก่าแก่ที่สุด ใช้กันมากในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย วิธีการมีลักษณะเป็นทางการ เพราะเป็นการเสนอเรื่องราว ความรู้ หรือข้อมูลต่าง ๆ โดยมีการเตรียมมาก่อน ผู้บรรยายจึงมีอิทธิพลต่อผู้ฟังมาก เพราะเป็นผู้กำหนดเนื้อหา ขอบเขต

และบรรยากาศของการฟังได้ด้วย



ข้อดี

1. สามารถใช้กับบุคคลจำนวนมากได้ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย
2. ไม่ต้องใช้เวลามากนัก ผู้บรรยายสามารถกำหนดเรื่องที่จะพูดภายในระยะเวลาที่กำหนดได้
3. สามารถนำอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ประกอบการบรรยายได้อย่างเต็มที่
4. จัดขึ้นได้ง่ายและอาจเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับเหตุการณ์ได้ง่าย

ข้อเสีย

1. เป็นการสื่อความแบบทางเดียว ไม่สามารถทราบได้ว่าผู้ฟังได้รับความรู้ความเข้าใจเพียงไร
2. ถ้าผู้บรรยายไม่มีความสามารถ ขาดประสบการณ์และไม่มีความชำนาญเพียงพอในการถ่ายทอด จะทำให้ผู้ฟังเบื่อ
3. ระดับความรู้ และความสนใจของผู้ฟัง อาจทำให้การบรรยายไม่ได้ผล เพราะผู้ฟังบางกลุ่มอาจจะรู้แล้ว หรือบางกลุ่มไม่เข้าใจในเรื่องนั้น ทำให้บรรยากาศของการบรรยายไม่ดี
4. ผู้บรรยายที่มีคุณสมบัติพร้อม ทั้งความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการถ่ายทอดหาได้ยาก
5. ถ้าการพัฒนาและฝึกอบรมนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม การบรรยายจะเป็นวิธีที่ไม่เหมาะสม เพราะอาจจะไม่สามารถ ทำให้ผู้ฟัง เกิดการยอมรับและนำไปใช้ได้

3.2 การประชุมอภิปราย

การประชุมอภิปรายเป็นการพบปะกันในกลุ่มเล็ก ๆ แบบเป็นทางการ ซึ่งการพบปะกันดังกล่าวจะมีการถกแถลง ปรึกษาหารือกัน ในปัญหาบางอย่าง ซึ่งเป็นไปตามแผนการที่ได้เตรียมไว้โดยวิทยากรหรือผู้นำ การเรียนรู้และความเข้าใจที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน แม้ว่าการประชุม

อภิปรายอาจจะมิใช่ผู้นำการอภิปราย แต่ความเข้าใจเรื่องของวิธีการนี้ ขึ้นอยู่กับทุกคนเพราะทุกคนจะเรียนรู้จากกันและกัน มิใช่จากผู้สอน อย่างไรก็ตามรูปแบบของการประชุมอภิปราย อาจจะมีได้หลายแบบ ซึ่งโดยมากมักจะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การประชุมอภิปรายโดยตรง
2. การประชุมอภิปรายโดยการปรึกษา
3. การประชุมอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา

จากรูปแบบทั้ง 3 ประเภท การประชุมอภิปรายโดยตรงเป็นที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการฝึกอบรม เพราะผู้สอนมีแนวความคิดที่แน่นอนอยู่แล้ว โดยผู้สอนคอยช่วยแนะนำอย่าง ระวังระวังให้ครอบคลุมเนื้อหาเหล่านั้น การประชุมอภิปราย มิใช่จะจำกัดอยู่เฉพาะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเท่านั้น แต่มักจะนิยมใช้ในองค์การทุกชนิด เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน โดยการรวมความคิดของหลาย ๆ คน สำหรับปัญหาทางธุรกิจนั้นมักจะนิยมใช้การประชุมอภิปรายโดยการปรึกษา และ การประชุมอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา

ในการประชุมอภิปรายนั้น ผู้เข้าร่วมควรจะมีความรู้ในหัวข้อนั้น ๆ ก่อน เพื่อที่จะได้นำปัญหามาถกแถลงกันได้ ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการได้รับมอบหมายให้อ่านมาก่อน หรืออาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาในเรื่องนั้น ๆ ประกอบ ผู้สอนก็จะแนะนำหัวข้อ แล้วขอให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น โดยทั่วกัน เมื่อแน่ใจแล้วว่า ได้มีการอภิปรายในประเด็นต่าง ๆ ครบถ้วนแล้วก็จะมีการสรุปผลในตอนท้าย

สำหรับข้อดีของการประชุมอภิปรายนี้ คือ ผู้เข้าร่วมประชุมมีส่วนร่วมในการอภิปรายถกแถลงปัญหา ทำให้ไม่เบื่อง่ายเหมือนวิธีบรรยาย และได้รับความรู้ทั้งจากผู้สอนและผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนด้วย แต่มีข้อจำกัดที่ว่า จัดได้เฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประมาณ 15-20 คน ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งก็คือ เป็นวิธีที่ใช้เวลานานทำให้เสียเวลา เพราะผู้เข้าประชุมต่างก็แสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่กว่าจะสรุปได้ก็ต้องใช้เวลาพอสมควร

3.3 กรณีศึกษา

กรณีศึกษา คือ การนำกรณีตัวอย่าง ซึ่งเป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริง หรือสมมุติขึ้นมาใช้ในการศึกษาเป็นตัวอย่างประกอบบทเรียนในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้า

รับการฝึกอบรมได้ศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนแสวงหาวิธีการ หรือ ทางออกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น โดยนำความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนมาใช้ในการ แก้ปัญหา ซึ่งทำให้มีโอกาสฝึกฝนความสามารถ หรือทักษะในการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่อาจ เกิดขึ้น ในลักษณะใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน¹³

ประโยชน์ที่ได้จากการใช้กรณีศึกษา คือ การพัฒนาหรือปรับปรุงทักษะด้าน ต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ความสามารถในการตัดสินใจในขณะที่มี ข้อมูลไม่สมบูรณ์ การกระตุ้นให้มีการเข้าร่วมในการเสนอความคิดเห็นในระหว่างผู้เข้ารับ การฝึกอบรม และการฝึกฝนการทำงานเป็นกลุ่ม

แม้ว่าจะมีการนำกรณีศึกษา มาใช้กันอย่างกว้างขวางในการพัฒนาผู้บริหาร ก็ตาม แต่ก็ควรจะพิจารณาข้อจำกัดของกรณีศึกษาในที่นี้ด้วย กล่าวคือ ไม่ว่าจะกรณีศึกษาจะมี รูปแบบของการใช้แตกต่างกันในรายละเอียดอย่างไร ส่วนประกอบหลัก ๆ ของแต่ละรูปแบบ จะมีเหมือนกัน คือ

1. การเสนอรายละเอียดของเหตุการณ์
2. การวิเคราะห์เพื่อจับประเด็นของปัญหาและหาทางออก
3. การอภิปรายปัญหา

ข้อจำกัดที่มีในแต่ละส่วนประกอบอาจจะสรุปได้ว่า

1. การเสนอรายละเอียดอาจจะทำได้ไม่ครบถ้วน
2. การวิเคราะห์อาจจะมึนคืดและลำเอียง
3. การขาดการเตรียมตัวของผู้เข้ารับการอบรม ไม่อยากจะวิเคราะห์ ปัญหาเอง
4. ความสามารถในการเสนอปัญหา

¹³ เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์, การพัฒนาคณะ, หน้า 212.

3.4 การแสดงบทบาทสมมติ

การแสดงบทบาทสมมติ มีความคล้ายคลึงกับกรณีศึกษา ในแง่ที่เป็นการศึกษา กรณีตัวอย่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ต่างกันตรงที่การนำเสนอกรณีตัวอย่างในการแสดงบทบาทสมมุติ นั้น วิทยากรจะกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วน เป็นผู้แสดงบทบาทตามเนื้อเรื่องที่นำมาศึกษา ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ ดู เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นภาพและเรื่อง ได้ชัดเจน สมจริงสมจังยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างอารมณ์ร่วม ในการแสดง และเฝ้าดูการแสดง เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้สัมผัสกับประสบการณ์ และความรู้สึกที่แท้จริง เกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาอย่างใกล้ชิด วิธีการฝึกอบรมแบบนี้จึงมักนำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ เพราะจะช่วยให้มีความเข้าใจในความรู้สึกและทัศนคติของบุคคล ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้ง ปฏิบัติงานต่อไปได้ในสถานการณ์เหล่านั้น¹⁴

หลักการที่สำคัญ 4 ประการเกี่ยวกับการแสดงบทบาทสมมติ

1. เป็นการเรียนรู้ โดยการกระทำ ผู้เข้ารับการอบรม มีโอกาสในการฝึกฝน ลองผิดลองถูก
2. เป็นการเรียนรู้ โดยการเลียนแบบ โดยผู้เข้ารับการอบรม จะลอกเลียนแบบวิธีการที่ได้ผลในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ไปปรับใช้ต่อไป
3. เป็นการเรียนรู้ โดยการสังเกตและการให้การป้อนกลับ โดยผู้เข้ารับการอบรม จะมีโอกาสสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่น ซึ่ง ได้สมมติว่ากำลังทำหน้าที่ในบทบาทหนึ่ง อาจจะมีการแสดงออกที่ไม่เหมาะสม ผู้เรียนรู้ก็จะ ได้จดจำไว้เป็นแบบอย่างว่าไม่ควรทำอย่างนั้น ในขณะที่เดียวกันก็จะมีพฤติกรรมบางอย่างที่ดี สมควร จะจดจำไว้เป็นแบบอย่าง
4. เป็นการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์และเก็บเป็นแนวความคิด โดยที่ เมื่อจบการแสดงแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้วิเคราะห์การกระทำหรือการแสดงออกที่ผ่านไป อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มากขึ้น

¹⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 216.

ประโยชน์ที่ได้จากการนำวิธีการของการแสดงบทบาทสมมติมาใช้ คือการเปลี่ยนทัศนคติทั้งของผู้บังคับบัญชาและลูกน้องที่มีต่อกัน เข้าใจปฏิกริยาตอบโต้ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวกับสถานการณ์ในชีวิตจริง

อย่างไรก็ตามการนำวิธีการแสดงบทบาทสมมติไปใช้ก็มีข้อเสียอยู่เหมือนกัน คือ เป็นวิธีที่เสียเวลาและต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง ผู้เข้ารับการอบรมมีจำนวนจำกัด และบางครั้งผู้เข้ารับการอบรม อาจจะคิดว่าการแสดงบทบาทสมมติเป็นเรื่องเล่นๆ แบบเด็กๆ รวมทั้งไม่เข้าใจในบทบาทของตัวเอง

3.5 การจัดแผนการศึกษา

วิธีการนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 เป็นวิธีที่นำเอาเครื่องมือชนิดหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าเครื่องช่วยสอน มาใช้เป็นแนวทางให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้และฝึกฝนด้วยตนเอง โดยอาจมีหนังสือคู่มือประกอบ วิธีนี้ผู้สอนไม่ใช่เป็นตัวหลักในการเรียนรู้ เพราะเอกสารหรือเรื่องต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียนรู้จะถูกแบ่งออกเป็นหน่วยย่อย ๆ เป็นชั้น ๆ ไป และเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ดังนั้น ผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้ได้มากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับตัวเอง

การเรียนรู้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่า ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกบันทึกลงไปในเครื่องทั้งคำถามและคำตอบ ผู้เข้ารับการอบรมจะอ่านข้อมูลจากเครื่อง และตอบคำถามใส่เครื่องเช่นกัน ถ้าคำตอบถูก การเรียนรู้ก็จะดำเนินต่อไป แต่ถ้าคำตอบผิด เครื่องจะให้คำตอบและคำอธิบายที่ถูกต้อง

วิธีการจัดแผนการศึกษานี้ ปัจจุบันนิยมใช้ในการศึกษาความรู้ในด้านคณิตศาสตร์ ภาษาต่างประเทศและงานประจำ ซึ่งเป็นวิธีการที่สะดวก ไม่ต้องเตรียมการอะไรมากเพียงแต่มีเครื่องเก็บข้อมูลเท่านั้น แต่วิธีนี้ก็ยังมีข้อเสียที่ว่า ค่าใช้จ่ายในการลงทุนซื้อเครื่องครั้งแรกจะสูงมาก รวมทั้งการสร้างโปรแกรมในเครื่องหนึ่ง ๆ ก็ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมากด้วย

3.6 การสอนโดยการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย

วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายการจัดแผนการศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีประสิทธิภาพในการเก็บข้อมูลสูง ส่วนมากจะใช้ในการฝึกหัดหรือ

ฝึกความชำนาญของนักเรียน เช่น ทางด้านไวยากรณ์ คณิตศาสตร์เบื้องต้นและการอ่าน หรืออาจจะนำไปใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาได้กว้างขวางขึ้น การสอนโดยการ ใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ต้องใช้ต้นทุนสูง ส่วนใหญ่แล้วจะใช้ในการสอนทักษะเบื้องต้น ในโรงเรียน การประยุกต์ใช้กับธุรกิจและอุตสาหกรรมยังมีน้อย

วิธีการในการพัฒนาการจัดการ

การพัฒนาการจัดการประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การทดลองเรียนงาน
2. การหมุนเวียนงาน
3. การสอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษา
4. การตั้งเป็นคณะกรรมการ
5. เกมธุรกิจ

1. การทดลองเรียนงาน

การทดลองเรียนงานคือ ผู้ที่จะได้รับการอบรมจะถูกสมมุติให้ได้รับตำแหน่งบริหาร โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่างหมายความว่า เขาจะทำงานชั่วคราวแทนหัวหน้า โดยเสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่นั่นเอง ซึ่งอาจทำได้หลายวิธีคือหัวหน้าอาจเลือกมาคนหนึ่งให้เป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำ หรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อฝึกฝน ไปตรวจงานหรือเจ็บป่วยแล้วเลือกผู้ได้บังคับเข้ามาทำหน้าที่แทน อีกวิธีหนึ่ง โดยการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วย โดยมอบหมายงานหลายอย่างให้ผู้ช่วยทำ ซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นอย่าง ๆ ไป¹⁵

วิธีนี้จะช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมมีประสบการณ์จากงาน ผู้บังคับบัญชาอาจปรึกษางานบางอย่างกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการวินิจฉัยปัญหา เพื่อให้แสดงความเห็น หรือ

¹⁵ เสนาะ ดิเฮอร์วี่, การบริหารงานบุคคล, หน้า 116.

อาจมอบหมายให้ไปทำการสอบสวน วิเคราะห์ เรื่องราวมาแล้วทำรายงานความเห็นในการแก้ปัญหา หรืออาจมอบให้ทำโครงการหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะงานอย่างเดียวกับงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเท่ากับทำให้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้ ความชำนาญของตนเองทั้งหมด หรืออาจส่งผู้ที่ทดลองงาน ไปประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแทนหัวหน้า

การทดลองปฏิบัติงานจะเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว ซึ่งเป็นวิธีเรียนด้วยการกระทำ เป็นการกระตุ้นและจูงใจได้มากกว่าการเรียน และยังช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นหลักประกันว่า การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสม เพราะถ้าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน แต่วิธีนี้ก็มีผลเสียสองประการ คือ ในขณะที่ทดลองงาน เขาจะทำได้ดี เพราะมีหัวหน้าคอยดูแลเป็นที่เลี้ยงอยู่ แนวความคิด การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา มักจะเป็นแบบอย่างเดียวกับหัวหน้า ความผิดพลาดจึงไม่เกิดขึ้น ต่อเมื่อเขาได้ดำรงตำแหน่งจริงๆ เขาย่อมมีอำนาจในการตัดสินใจได้เต็มที่ ถึงตอนนั้นแหละจะแสดงถึงลักษณะของตัวเองออกมา ซึ่งอาจดีหรือไม่ดีก็ได้ ประการที่สอง จะเป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้มาทดลองงาน ทำให้รู้ว่าผู้บังคับบัญชาชอบใครหรือไม่ชอบใคร อาจก่อให้เกิดความอิจฉาวิหยาได้ง่าย อันเป็นหนทางไปสู่ความแตกแยกกันได้

2. การหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงาน คือ วิธีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานโดยวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนกัน ไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่ง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติระหว่าง 6 เดือนถึง 2 ปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง นอกครบกำหนดก็ให้ไปอยู่อีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง¹⁶

อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไปควรเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับหนึ่ง ไม่ใช่ในตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางขึ้น การฝึกอบรมวิธีอื่น ๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานอื่น จะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 117.

ในบริษัทใหญ่ ๆ ผู้อยู่ในตำแหน่งสูง ๆ ไม่มีโอกาสได้เรียนรู้งานของฝ่ายอื่นเลย เพราะงานในส่วนของตนซึ่งเป็นงานเฉพาะทำให้ไม่มีเวลาไปศึกษางานอื่นได้ แต่ก็เห็นความจำเป็นที่คนทุกคนจะได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะงานบริหารต้องการความรู้ในหลาย ๆ ด้านต้องมีประสบการณ์กว้างขวาง ฉะนั้นวิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาสำหรับผู้ทำงานเฉพาะแต่เพียงอย่างเดียว ได้มีประสบการณ์จากงานในตำแหน่งอื่น ๆ นอกจากนั้นยังช่วยป้องกันการแตกแยกระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรได้ด้วย จะเห็นได้ว่าคนที่เคยทำงานในส่วนใดส่วนหนึ่งมาแล้ว มักจะสำคัญผิดว่างานในส่วนของตนสำคัญกว่างานส่วนอื่น ๆ การหมุนเวียนงานจะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจกันดี ไม่มีการถือพวกพ้อง และให้ความสำคัญแก่งานของตนมากเกินไป อีกอย่างหนึ่งการหมุนเวียนงานจะเท่ากับเป็นการช่วยให้คนได้ความคิดใหม่ ๆ จากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานแต่ละฝ่ายที่ไม่เหมือนกัน

ข้อดีและข้อจำกัดของการหมุนเวียนงาน

เอิร์ล จี. เพลนต์ และ เจ. โทมัส ฟรีสตัน (Earl G. Planty and J. Thomas Freeston) แสดงให้เห็นถึงข้อดีและข้อจำกัดของการหมุนเวียนงานดังนี้

ข้อดี

1. การหมุนเวียนงานเป็นการเพิ่มพูนความสามารถส่วนบุคคล โดยการให้เขาเผชิญกับปัญหา หน้าที่ และคนที่แตกต่างกัน เป็นการทดสอบว่า เขามีความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอย่างไร
2. ทำให้พนักงานได้พบกับสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายและน่าสนใจในงานเดิมอันซ้ำซากจำเจ
3. เป็นการปรับปรุงงาน โดยให้พนักงานที่หมุนเวียนมาใหม่ ซึ่งมีความคิดใหม่ ๆ ได้ใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์
4. การหมุนเวียนงาน เป็นการสนองความต้องการที่จะเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีความสามารถในขณะที่ยังไม่มีตำแหน่งว่าง การหมุนเวียนงานทำให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้ทำงานในตำแหน่งใหม่ที่ท้าทาย และก่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ ๆ

5. การหมุนเวียนงานเท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทดลองทำงานแบบต่าง ๆ และทราบว่าตนเองเหมาะสมกับงานประเภทไหน และสามารถทำงานอะไรได้ดีที่สุด

ข้อจำกัด

1. การหมุนเวียนงาน ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการตามสายงานที่วางไว้ได้ มีผู้บริหารน้อยคนที่จะเต็มใจยอมรับการโยกย้ายของพนักงานมาทำงานเพียงชั่วคราวสั้น แล้วต้องโยกย้ายไปทำงานอื่น โดยมีคนใหม่สลับเปลี่ยนมาแทน แม้จะทำงานได้สำเร็จเป็นอย่างดี

2. พนักงานมักจะเบียดต่อการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ พอ ๆ กับการอยู่กับที่ที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลงเสียเลย การเปลี่ยนแปลงหมุนเวียนงาน ในลักษณะดังกล่าวจำเป็นจะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง เหมาะสมและไม่มากจนเกินไป

3. ผู้บริหารระดับสูง จะต้องแน่ใจว่า พนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจว่า การหมุนเวียนงานเป็นส่วนประกอบของงานในอดีต และเป็นการลงทุนในอนาคต ถ้าปราศจากการเตรียมตัวแล้ว พนักงานบางคนอาจจะคิดว่า การหมุนเวียนงานเป็นเครื่องแสดงว่าทำงานเก่าได้ไม่ดีพอ

4. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกไม่มั่นใจในการทำงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานใหม่อยู่เสมอ¹⁷

3. การสอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษา

การสอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ การสอนงานมีลักษณะดังต่อไปนี้

¹⁷Earl G. Planty and J. Thomas Freeston, Developing Management Ability : 600 question and Answers (New York : The Ronald Press Company, 1954), p.78

1. ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เริ่มในการสอนแนะนำ
2. ปฏิบัติเป็นประจำ
3. เกี่ยวกับงานเท่านั้น
4. เป็นการสอนหรือให้คำแนะนำ โดยผู้บังคับบัญชาจะเน้นด้วยการบอก ผิดและสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
5. ผู้บังคับบัญชาจะให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงว่าควรจะทำอะไร และทำอย่างไร
6. การสอนงานมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

การให้คำแนะนำปรึกษามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้นำปัญหามาขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา
2. ในทางปฏิบัติ การให้คำแนะนำปรึกษานั้นจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อลูกน้องเกิดปัญหาขึ้น
3. ปัญหาอาจจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ได้
4. การให้คำแนะนำปรึกษานั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รับฟังฝ่ายเดียว
5. ผู้บังคับบัญชาจะหลีกเลี่ยงคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงลงไป แต่จะเปิดโอกาสและแนะนำให้ลูกน้องของตนแก้ปัญหาเอง
6. วัตถุประสงค์เป็นการแก้ปัญหาเป็นคราว ๆ ไปและเป็นการลดความตึงเครียดของฝ่ายลูกน้องลง

โรเบิร์ต แอล แมททิส และ จอห์น เอช แจคสัน (Robert L. Mathis and John H. Jackson) กล่าวว่า "การสอนงานนั้นจัดว่าเป็นวิธีการพัฒนาโดยลงมือปฏิบัติ การที่เก่าแก่ที่สุด เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของวิธีการเรียนรู้โดยการกระทำ"¹⁶ วิธีการ

¹⁶ Robert L. Mathis and John H. Jackson, Personal : Contemporary Perspective and applications (St. Paul, Minnisota : West Publishing Co., 1979), p.243.

ของการสอนงานคือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยสอนงานให้แก่ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างพร้อมทั้งคอยตอบคำถามและอธิบายถึง เหตุผลของวิธีการแก้ไขปัญหา และให้รู้ถึงความเป็นไปของเหตุแห่งปัญหา และผลของการ แก้ไข ดังนั้น ในขณะที่ฝึกตามวิธีดังกล่าวก็จะเป็นภาระความรับผิดชอบของผู้สอนงานหรือ ผู้กำกับงาน ที่จะต้องคอยดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเองให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องวิธี ซึ่งข้อดีของวิธีนี้ก็คือ การเรียนรู้งานจะเป็นไปได้โดยง่ายและสะดวก อีกทั้งถ้าความสัมพันธ์ ระหว่างผู้สอนและลูกน้อง ในขณะที่เรียนรู้งานจากกันเป็นไปในทางดี ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อการร่วมงานกันต่อไปในอนาคต และการสอนงานนี้มักจะมีข้อเสียที่บางครั้งหัวหน้างานที่มี ความสามารถในงานเป็นอย่างดี แต่ก็ไม่สามารถเป็นที่รับปรึกษาได้ว่าจะสามารถสอนให้คน อื่นปฏิบัติงานได้ดีด้วย ดังนั้นความสำเร็จของการสอนงานนี้ จึงอยู่ที่การวางแผนในการที่จะ ถ่ายทอดความรู้ของหัวหน้างาน ซึ่งบางองค์การถึงกับมีการจัดหลักสูตรสำหรับหัวหน้างาน ที่มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในงานที่ทำ ให้แก่ลูกน้องกันอย่างเป็นระบบทีเดียว

4. การตั้งเป็นคณะกรรมการ

วิธีนี้เป็นที่นิยมกันอยู่ทั่วไปอีกวิธีหนึ่ง ในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานแบบลงมือ ปฏิบัติงาน วิธีการมีลักษณะคล้าย ๆ กับการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาของฝ่ายบริหารชั้นสูง ของบริษัท กล่าวคือ

เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแทนที่จะส่งให้กรรมการของบริษัทพิจารณา แต่กลับมอบให้ คณะกรรมการที่ปรึกษาศึกษาวิเคราะห์เอง แล้วเสนอความเห็นไปยังผู้บริหารชั้นสูง ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาต่าง ๆ นั้นได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบโดยตลอด เพื่อกันมิให้ ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ในระดับต่ำนำเอาปัญหาที่ไม่สำคัญ หรือปัญหาที่แก้ไขได้ง่าย ๆ เสนอต่อ ฝ่ายบริหารสูงสุด ซึ่งทำให้เสียเวลาเพราะหากมีปัญหาที่ไม่สำคัญคณะกรรมการที่ปรึกษาก็จะ พิจารณาเสียเอง หรือตัดออกเสียก่อนที่จะนำเสนอต่อกรรมการใหญ่ คณะกรรมการชุดนี้มี อำนาจที่จะพิจารณาปัญหาได้เต็มที่¹⁰

¹⁰ เสนาะ ดิเฮาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 119.

ประโยชน์ที่สำคัญของการตั้งเป็นคณะกรรมการ คือ

1. ทำให้คณะกรรมการที่ปรึกษามีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตน
2. ทำให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความสามารถออกมา เพราะแต่ละคนในคณะกรรมการสามารถใช้คุณนิมิตได้เต็มที่จากการประชุม
3. ทำให้แต่ละคนรู้จักวิธีทำงานเป็นกลุ่ม แต่ละคนจะต้องให้สิทธิคนอื่นแสดงความคิดเห็นออกมาใช้ถือความเห็นของตนเป็นใหญ่
4. เป็นวิธีที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่ผลมีมาก ซึ่งผิดกับการส่งไปอบรมธรรมดา และไม่ต้องเสียเวลามาก

5. เกมธุรกิจ

เกมธุรกิจเป็นการจำลองสภาพขององค์การ บริษัท หรืออุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่ง การจำลองสภาพดังกล่าวจะถูกจัดให้อยู่ในความสัมพันธ์ซึ่งเป็นผลมาจาก หลักการทางเศรษฐกิจและขององค์การ ซึ่งรวมไปถึงการศึกษาการดำเนินงานขององค์การ บริษัท หรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ ความสัมพันธ์นี้จะชี้ให้เห็นถึงส่วนประกอบต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบ ทรัพยากรบุคคล เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้นว่า มีผลต่ออัตราค่าจ้าง ราคาสินค้า การโฆษณา การวิจัยและพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะส่งผลไปสู่การกำหนดราคาขาย ถ้าไรที่จะได้รับว่าจะมากน้อยแค่ไหน

ผู้เข้ารับการอบรมจะทำการตัดสินใจ โดยได้รับข้อมูลบางอย่าง ซึ่งมักจะอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถรู้ผลของการตัดสินใจของเขาได้เลย วัตถุประสงค์หลักของเกมทางธุรกิจนี้ ก็คือ การฝึกทักษะในด้านการตัดสินใจ

เกมธุรกิจนี้เปรียบเหมือนกระแฉกที่สะท้อนให้เห็นถึงชีวิตจริงในการดำเนินธุรกิจที่ต้องมีการแข่งขันกัน การตัดสินใจของบริษัทหนึ่งอาจจะไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของคู่แข่งก็ได้ ดังนั้นจึงเท่ากับว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกฝนความสามารถในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ และดูผลจากการตัดสินใจของบริษัทอื่นประกอบด้วย จึงมักจะแบ่งกันเป็นกลุ่ม ๆ ข้อดีคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงตัวเสมือนเป็นคณะกรรมการของบริษัท กำหนดนโยบายในการดำเนินกิจการจริง ๆ โดยมีผลแน่นอนจากการเปรียบเทียบเกณฑ์การ

ตัดสินใจเช่นกำไรสุทธิ งานที่เสร็จกันกำหนดเวลาด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า เป็นต้น ซึ่งข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นก็เป็นข้อเคืองใจในการดำเนินธุรกิจจริง เช่น บางทีอาจจะประมาณการขาดทุน บางทีอาจมีผลการดำเนินงานดี ซึ่งข้อดีเหล่านี้ทำให้เกมธุรกิจเป็นที่นิยมกันมากในการนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในระยะหลัง ๆ นี้

แต่เกมธุรกิจก็มีข้อเสียอยู่บ้าง คือ ข้อจำกัดในเชิงของการคิดสร้างสรรค์หรือพิจารณาในเชิงบรรยายความในการตัดสินใจ ความไม่เป็นจริงของข้อมูลบางประการและการเน้นเชิงปริมาณมากเกินไปนั้น บางครั้งกลับเป็นผลร้ายที่ทำให้ผู้เล่นมุ่งแต่ที่จะคำนวณหรือสนใจให้ได้ตัวเลขคำตอบ ที่เป็นผลดีทางการเงินเท่านั้น หรือบางกรณีผู้เข้าร่วมเกมอาจจะตามไม่ทันและอาจจะหลงทางก็เป็นได้

การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมนี้ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากระบวนการหรือขั้นตอนอื่น ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ไม่ได้นำมากล่าวถึง เพราะผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการดังกล่าวซึ่งได้แก่

1. การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็น
2. การสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการ
3. การดำเนินงานฝึกอบรม

เรื่องดังกล่าวนี้ได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ที่นำเรื่องการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมมากล่าวถึงในที่นี้เพราะเห็นว่า การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น เป็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์การมากกว่า เพราะการที่องค์การได้ลงทุนใน "ทรัพยากรบุคคล" ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น ย่อมต้องการทราบว่า ได้ผลคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด ดังที่ วิลาส สิงหวีสัย กล่าวไว้

การประเมินผลสอดคล้องกับหลักจิตวิทยาที่ว่า เมื่อเราได้กระทำอะไรลงไปแล้วก็อยากทราบผลของการกระทำนั้น ๆ การทราบผลของการกระทำนอกจากจะได้ข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณา ปรับปรุงการกระทำของเราแล้วยังช่วยเสริมสร้างกำลังใจ

หรือเป็นแรงจูงใจให้เราทุ่มเทดำเนินการเพื่อความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ที่เรา
วางไว้อีกด้วย²⁰

การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม สุปราณี ศรีจิตราภิมุข ได้ให้ความหมาย
ในเชิงการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง

ความพยายามที่จะจัดการ ดำเนินการฝึกอบรมว่าเป็น ไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้
หรือไม่ ความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานฝึกอบรม และการที่จะให้งานฝึกอบรมเป็น
ประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวม ขึ้นอยู่กับการประเมินผลการฝึกอบรม เพราะจะ
เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับว่า ได้ดำเนินไปถูกต้องหรือผิดพลาด ถ้าผิดพลาดจะได้
แก้ไข รวมทั้งเป็นการแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการ
ดำเนินงานขององค์การในทางใดบ้าง ซึ่งจะเป็นเครื่องสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูง
ยอมรับ และมองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม²¹

การประเมินผลการฝึกอบรม จะต้องผูกพันและนำมา เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์
ของการฝึกอบรม เพราะฉะนั้นการประเมินผลจะมีประโยชน์และสามารถนำมาเป็นข้อแก้ไข
ความผิดพลาดได้จริงก็ต่อเมื่อการฝึกอบรมแต่ละ โปรแกรม มีวัตถุประสงค์ที่สามารถเป็นไป
ได้และแน่นอน

จากบทความของ International Management Associates Pte.,
Ltd. (สิงคโปร์) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดฝึกอบรมที่ถือว่าประสบความสำเร็จนั้น จะ
ประกอบด้วยการเรียนรู้ 4 ระดับ ซึ่งสามารถจะทำการประเมินผลได้ คือ

²⁰ วิลาศ สิงหวิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม" ใน ปัญหาและการบริหาร
งานฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2520), หน้า 155.

²¹ สุปราณี ศรีจิตราภิมุข, การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล, หน้า 104-105.

1. ระดับปฏิกริยาของผู้เข้ารับการอบรม ปฏิกริยาของผู้รับการอบรมเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับผู้บรรยาย ประโยชน์ที่จะได้ ความสนใจในหัวข้อการบรรยาย ความพอใจและรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการอบรมนั้น ๆ

2. ระดับใช้ผลการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการอบรมมีการเรียนรู้ (ได้รับความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติในเรื่องที่เข้าอบรม อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม)

3. ระดับการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

4. ระดับที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน พฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม อันเกิดจากการนำสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรม ไปประยุกต์ใช้²² มีผลกระทบต่อความเป็นไปของหน่วยงาน (หรือผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกหน่วยงานที่มีได้เข้าอบรมหลักสูตรนั้น) ผลกระทบดังกล่าวนี้วัดได้จากเครื่องชี้หลายประการ เช่น ค่าใช้จ่ายที่ลดลง เป็นต้น²²

การเรียนรู้ทั้ง 4 ระดับที่เกิดจากการฝึกอบรมดังกล่าวมานี้ต่างเป็นเหตุและเป็นผลต่อเนื่องกันเหมือนลูกโซ่ อย่างไรก็ตาม ทุกระดับต่าง ๆ นั้นอาจขาดความต่อเนื่องกันได้ เช่น ผู้เข้าอบรมอาจเกิดปฏิกริยาต่อการอบรม แต่ไม่เกิดการเรียนรู้ หรืออาจเรียนรู้ แต่ไม่นำความรู้ความชำนาญและทัศนคติจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือนำไปใช้ แต่ไม่เกิดผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

ฉะนั้นในหลักการแล้วจึงควรทำการประเมินผลการอบรมทั้ง 4 ระดับหากละเลยที่จะประเมินผลในกระบวนการอบรมบางระดับ จะเห็นแต่การเปลี่ยนแปลงอย่างผิวเผิน หากมิได้ประเมินผลในระดับปฏิกริยาและระดับการเรียนรู้ จะไม่สามารถอธิบายสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากไม่ทราบที่มาของความเชื่อมโยงต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (เช่น เราอาจพบว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมดกต่ำกว่าที่เคยหลังจากไปเข้ารับการอบรมแล้ว แต่หากเรามิได้ประเมินผลในระดับปฏิกริยาและระดับการเรียนรู้ เราก็จะไม่ทราบว่าเพราะเหตุใด พฤติกรรมการทำงานจึงดกต่ำลง รวมทั้งไม่สามารถปรับปรุงการอบรมนั้นได้)

²² "ระดับของการประเมินผลการอบรม" เอกสารประกอบคำบรรยายของศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์ไทย, 2528, หน้า 1-2.

มีหลายกรณี ที่ต้องละเว้นที่จะประเมินผลทุกระดับ หรือเป็นการสมควรที่จะประเมินผลเฉพาะในบางระดับ เช่น การอบรมในเรื่องที่ง่าย และได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน (เช่น อบรมวิธีการใช้เครื่องจักรที่ได้มีการกำหนดความรู้ ความชำนาญของพนักงานที่ต้องใช้เครื่องจักรไว้นั่นเองแล้ว) ควรจะมีการประเมินผลทันทีในระดับการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานและระดับที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน

สำหรับการอบรมในบางหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรที่เป็นแนวความคิด หรือการฝึกอบรมการจัดการ ที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้กว้าง ๆ หรือไม่ชัดเจนพอ (หลักสูตรที่เกี่ยวกับการบังคับบัญชาหรือการจัดการ) จะเป็นการยากที่จะประเมินผลในทุกระดับ เช่น การจัดอบรมพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ในการปรับปรุงการสื่อข้อความต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (ระดับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน) เราไม่อาจจะวัดผลว่าการอบรมดังกล่าวจะเกิดผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างไร หรือเราอาจจะรู้ไม่ลึกซึ้งพอเกี่ยวกับลักษณะเนื้อหาของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งไม่สามารถจะประเมินผลพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้ ฉะนั้น จึงประเมินผลได้เพียงในระดับปฏิกริยากับระดับการเรียนรู้ รวมทั้งจะกำหนดวัตถุประสงค์การอบรมได้เฉพาะในระดับทั้งสองนี้เท่านั้น.

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย