



การฝึกอบรม: แนวทางการนำไปใช้

Training: Implementation Guideline

ดร.โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์
dr.chotcha-one@hotmail.com
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

บทคัดย่อ

การฝึกอบรมสามารถจัดได้โดยองค์กร และสถาบันฝึกอบรมภายนอก การฝึกอบรมมีหลายวิธี ได้แก่ การบรรยาย การปฐมนิเทศ การสาธิต การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การอภิปราย การใช้กรณีศึกษา การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ ในแต่ละวิธีมีความแตกต่างกันจึงควรเลือกใช้ให้เหมาะสม ซึ่งทำได้โดยการพิจารณาในประเด็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป้าหมายของการฝึกอบรม ความสนใจของบุคลากร และระดับการทำงานของบุคลากร ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับจัดการ ระดับปฏิบัติการ และระดับแรงงาน นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาเกี่ยวกับเพศ ช่วงอายุ ระยะเวลาในการฝึกอบรม งบประมาณ อุปกรณ์ สถานที่ เจ้าหน้าที่ และวิทยากร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

Abstract

Training can be arranged either in-house or public. There are various types of training such as lectures, orientations, demonstrations, workshops, brainstorming, discussions, case studies, on the job training, observations, and health training. Each type differs in method and should be employed based on its appropriateness. The issues that should be considered when selecting a particular type of training consist of the objective, development goal, personnel interest, and personnel levels — executive level, management level, operation level, and labor level. Additionally, sex, age, duration of training, budget, equipment, staff, and trainers should also be considered in order to achieve optimal efficiency and effectiveness.

บทนำ

แม้ในปัจจุบันความก้าวหน้าของทรัพยากรทางวัตถุจะมีแนวโน้มเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง แต่องค์กรชั้นนำยังตระหนักร่วมกันว่าทรัพยากรมนุษย์คือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวังจึงเป็นสิ่งจำเป็น (Werner & Desimone, 2006; Mankin, 2009) การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้สองรูปแบบคือ ดำเนินการโดยองค์กร (In-House Training) หรือดำเนินการโดยสถาบันฝึกอบรมภายนอก (Public Training)

การฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยองค์กรคือ การฝึกอบรมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบเอง โดยสามารถเชิญได้ทั้งวิทยากรจากภายนอกและวิทยากรจากภายในองค์กร ซึ่งทางองค์กรสามารถเลือกหัวข้อ ระยะเวลา วิธีการฝึกอบรม และสถานที่ที่ต้องการได้ จึงมีความยืดหยุ่นพอสมควรแต่อาจจะใช้เวลา มีหลายขั้นตอน และมีผู้รับผิดชอบในการเตรียมการค่อนข้างมาก

ส่วนการฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยสถาบันฝึกอบรมภายนอกคือ การส่งบุคลากรออกไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกตามหัวข้อและวันเวลาที่สถาบันกำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงเลือกได้เฉพาะหัวข้อที่ทางสถาบันฝึกอบรมจัดขึ้นเท่านั้น โดยทางสถาบันฝึกอบรมจะเป็นผู้ดำเนินการจัดหาวิทยากรรวมถึงรับผิดชอบเรื่องอาหาร อาคารสถานที่ในการฝึกอบรม การฝึกอบรมวิธีนี้จะไม่ยุ่งยากในการเตรียมการแต่จะมีค่าใช้จ่ายต่อคนค่อนข้างสูง จึงทำให้ฝึกอบรมได้จำนวนน้อยเมื่อเทียบกับการฝึกอบรมที่องค์กรดำเนินการเอง ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบ In-House Training และ Public Training

ประเด็นเปรียบเทียบ	In-House Training	Public Training
การดำเนินการ	องค์กร	สถาบันฝึกอบรมภายนอก
หัวข้อฝึกอบรม	เลือก และระบุสิ่งที่ต้องการและไม่ต้องก็ได้	เลือกได้จากที่สถาบันภายนอกกำหนดไว้แล้ว
วิทยากร	สามารถเลือกได้อย่างอิสระ	เลือกได้จากที่สถาบันภายนอกกำหนดไว้แล้ว
เวลา วิธีการฝึกอบรม และสถานที่	สามารถเลือกได้อย่างอิสระ	เลือกได้จากที่สถาบันภายนอกกำหนดไว้แล้ว
เวลา ชั้นตอน และผู้รับผิดชอบในการเตรียมการ	ใช้เวลามาก หลายชั้นตอน และต้องมีผู้รับผิดชอบหลายคน	สถาบันภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบให้ทั้งหมด
ค่าใช้จ่าย และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม	ค่าใช้จ่ายต่อคนค่อนข้างต่ำจึงสามารถฝึกอบรมได้จำนวนมาก	ค่าใช้จ่ายต่อคนค่อนข้างสูง จึงสามารถส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมได้จำนวนน้อย

ที่มา: สรุปโดยผู้เขียน

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ชัดเจนว่า การฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยองค์กรมีความแตกต่างกับการฝึกอบรมโดยสถาบันภายนอกหลายประเด็น ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในด้านการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถตัดสินใจเลือกการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากรต่อไป อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมมีมากมายหลายวิธี โดยผู้เขียนจะอธิบายรายละเอียดของวิธีต่างๆ เพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

การปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมวิธีนี้จะดำเนินการโดยองค์กรเท่านั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เริ่มงานใหม่ได้เตรียมความพร้อม และปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร โดยจะเป็นการให้ข้อมูลกับผู้เริ่มงานใหม่ ซึ่งเนื้อหาโดยทั่วไปจะเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร เช่น ประวัติขององค์กร ราชานามผู้บริหารขององค์กร รวมไปถึงโครงสร้าง วัฒนธรรม และพันธกิจขององค์กร ฯลฯ นอกจากนี้ ยังมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ วิธีการทำงานเบื้องต้น และเยี่ยมชมสถานที่ทำงานเพื่อเพิ่มความเข้าใจ และความคุ้นเคยกับสถานที่ให้มากยิ่งขึ้น

ส่วนวิธีที่มักจะใช้เป็นพื้นฐานในการฝึกอบรมคือ การบรรยาย (Lecture) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด ลักษณะของสถานที่ฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเหมือนกับห้องเรียนทั่วไป คือ ผู้บรรยายจะอยู่ด้านหน้าและผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนั่งแถวหน้ากระดาน หรืออาจเป็นแถวตอนลึกสองแถวหรือมากกว่าและเว้นที่ว่างระหว่างแถว เพื่อให้ผู้บรรยายสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สะดวกขึ้น การจัดสถานที่ควรเว้นระยะระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยากรให้มีระยะห่างพอสมควร กล่าวคือ ไม่ใกล้จนวิทยากร และผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกอึดอัดและไม่ไกลจนเป็นอุปสรรคในการมองเห็น อาจใช้สื่อประกอบการบรรยายซึ่งจะต้องมีระยะห่างและความสูงที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเห็นได้ชัดเจนโดยไม่มีสิ่งกีดขวาง

อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลงานจริงหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม อาจใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม การจัดสถานที่ในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจใช้แบบการบรรยาย แต่ในกรณีที่ต้องการให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน การฝึกอบรมวิธีนี้จึงใช้ได้ทั้งกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนน้อย และจำนวนมาก



ในกรณีที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกใช้ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ อาจใช้การระดมสมอง (Brainstorming) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์กรอย่างอิสระในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยจะงดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงไม่ควรเก็บสับสนเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง แต่หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมากควรใช้วิธีแบ่งกลุ่มย่อยในการฝึกอบรม และหากต้องการข้อสรุปจากความคิดที่หลากหลายอาจใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ (Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อดี ข้อเสีย แล้วหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะ หรือหาทางออกให้กับประเด็นนั้น

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มมุมมองใหม่ๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจใช้การฝึกอบรมแบบกรณีศึกษา (Case study) ซึ่งเป็นการนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงจากองค์กรอื่นมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) รวมถึงโอกาสในพัฒนา (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ และบูรณาการ (Apply & Integration Thinking) ซึ่งอาจใช้กรณีศึกษาเดียว โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาและปฏิบัติแบบเดียว ซึ่งจะจัดสถานที่แบบบรรยาย หรืออาจใช้การแบ่งกลุ่มย่อยแบบหนึ่งกลุ่มต่อหนึ่งกรณีศึกษา จากนั้นแต่ละกลุ่มจะต้องส่งตัวแทนนำเสนอหลังจากการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้น การฝึกอบรมแบบระดมสมอง การอภิปราย และการใช้กรณีศึกษาจึงควรจัดให้หนึ่งแบบวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากันในแต่ละกลุ่มๆ ละ 8-10 คน เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีมไปในขณะเดียวกัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบจุดเน้นการพัฒนาด้านสติปัญญาของการฝึกอบรมแบบระดมสมอง การอภิปราย และการใช้กรณีศึกษา

วิธีการฝึกอบรม	จุดเน้น
การระดมสมอง	การคิดเชิงสร้างสรรค์
การอภิปราย	การคิดเชิงวิพากษ์
การใช้กรณีศึกษา	การคิดเชิงประยุกต์ และบูรณาการ

ที่มา: สรุปโดยผู้เขียน

สำหรับการปฏิบัติงานที่เป็นการใช้เครื่องจักรหรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ อาจต้องใช้การสาธิต (Demonstration) ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เพื่อความปลอดภัยและป้องกันความผิดพลาดที่จะส่งผลต่อผลผลิต ดังนั้น การจัดสถานที่ฝึกอบรมควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นการสาธิตได้อย่างชัดเจนโดยอาจจัดแบบเดียวกับการฝึกอบรมแบบบรรยาย หรือนั่งแบบครึ่งวงกลม ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากอาจต้องใช้จอขนาดใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ในระดับความสูงที่เหมาะสม เพื่อขยายภาพการสาธิตให้ชัดเจนขึ้น ประเด็นสำคัญคือ จำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติจริงจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคุ้นเคย และเชี่ยวชาญกับการใช้เครื่องจักร หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ มากขึ้น อาจใช้การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง โดยจะเน้นการถ่ายทอดแบบหนึ่งต่อหนึ่งเพื่อการปฏิบัติงานเชิงลึก หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกินสามคน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง แต่หากจำเป็นต้องฝึกอบรมจำนวนมาก ควรมีจอภาพขนาดใหญ่เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ จึงเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) การปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

นอกจากนี้ องค์กรอาจเพิ่มประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการศึกษาดูงาน (Observation) ซึ่งหมายถึง การไปพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานในองค์กรอื่นที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกันและมีผู้บรรยายประกอบ ประเด็นสำคัญของการฝึกอบรมวิธีนี้จะอยู่ที่การเลือกสถานที่ ซึ่งจะต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ในการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเมื่อเสร็จสิ้นจากการศึกษาดูงานแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำเสนอประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและนำเสนอวิธีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน และอีก



วิธีที่ผู้เขียนจะนำเสนอคือ การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health Training) เพราะหากบุคลากรสุขภาพไม่ดี ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจะไม่มีความหมาย องค์กรจึงควรจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายสำหรับบุคลากร และสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง

จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีหลากหลายวิธีและมีความแตกต่างกันในหลายประเด็น ซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถเลือกวิธีการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยผู้เขียนได้เปรียบเทียบประเด็นสำคัญไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการเลือกใช้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม	ประเด็นเปรียบเทียบ				
	ผู้ดำเนินการ	การจัดสถานที่	จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม	ขอบข่ายการฝึกอบรม	สถานที่
1. การปฐมพยาบาล	ผู้มีประสบการณ์	ห้องเรียน	10-50 คน	บุคคล	ภายในองค์กร
2. การบรรยาย	วิทยากร	ห้องเรียน	10-50 คน	บุคคล	ภายใน/ภายนอกองค์กร
3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	วิทยากร	ห้องเรียน หรือจัดเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม	10-50 คน	บุคคล / ทีม	ภายใน/ภายนอกองค์กร
4. การระดมสมอง	วิทยากร/ผู้บังคับบัญชา	จัดเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม	4-10 คน	บุคคล	ภายใน/ภายนอกองค์กร
5. การอภิปราย	วิทยากร/ผู้บังคับบัญชา	จัดเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม	4-10 คน	ทีม	ภายใน/ภายนอกองค์กร
6. การใช้กรณีศึกษา	วิทยากร/ผู้บังคับบัญชา	จัดเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม	4-10 คน	ทีม	ภายใน/ภายนอกองค์กร
7. การสาธิต	ผู้มีประสบการณ์/วิทยากร	ห้องเรียน หรือจัดเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม	4-30 คน	บุคคล (และทีมในกรณีที่ต้องทำงานร่วมกัน)	ภายใน/ภายนอกองค์กร
8. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน	วิทยากร/ผู้บังคับบัญชา	สถานที่จริง	วิทยากร/ผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เกินสามคน	บุคคล (และทีมในกรณีที่ต้องทำงานร่วมกัน)	ภายในองค์กร
9. การศึกษาดูงาน	วิทยากร/ผู้บังคับบัญชา	นอกสถานที่	10-40 คน	บุคคล / ทีม	ภายนอกองค์กร
10. การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ	ผู้ฝึกสอน	สถานที่ออกกำลังกาย	10-50 คน	บุคคล / ทีม	ภายใน/ภายนอกองค์กร

ที่มา: สรุปโดยผู้เขียน

จากตารางที่ 3 จะเห็นชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับความแตกต่างในแต่ละวิธีการฝึกอบรม องค์กรควรพิจารณาเลือกใช้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายประเด็นที่จะต้องพิจารณาเพื่อเลือกวิธีการฝึกอบรมให้ถูกต้อง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การฝึกอบรม คือ การพิจารณาถึงจุดเน้นที่ต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเฉพาะเจาะจง และเป็นรูปธรรม (Joy-Matthews, Megginson, & Surtees, 2004) เช่น หากต้องการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมในเชิงการคิดสร้างสรรค์เพื่อ

หาทางแก้ไข หรือป้องกันปัญหา อาจใช้การระดมสมองและการอภิปรายเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด หรือหากต้องการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น อาจใช้การศึกษาดูงาน เป็นต้น

2. เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การพิจารณาถึงความสามารถที่คาดหวังเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้น เช่น หากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเขียนแผนการตลาดได้ อาจใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือหากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้อย่างเชี่ยวชาญ อาจต้องใช้การสาธิตประกอบกับการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องพิจารณาวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับคุณลักษณะ และสอดคล้องกับความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งโดยปกติผู้ใหญ่จะต้องการเรียนรู้ในสิ่งที่สอดคล้องกับประสบการณ์ทำงานเดิม และเป็นประโยชน์กับอาชีพของตนเองในทันที และเป็นรูปธรรม (Delchaye, 2005) นอกจากนี้ ควรเลือกให้เหมาะสมกับระดับการทำงาน โดยอาจแบ่งได้เป็น 4 ระดับ คือ 1) ระดับการบริหาร (Executive Level) 2) ระดับจัดการ (Management Level) 3) ระดับปฏิบัติการ (Operation Level) และ 4) ระดับแรงงาน (Labor Level) ในแต่ละระดับจะจำแนกเป็นจุดเน้น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านศาสนา สุขภาพ สติปัญญา ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ประสิทธิภาพ และบุคลิกภาพ โดยแสดงเป็นการให้น้ำหนัก ได้แก่ (5) = จำเป็นต้องเน้นอย่างยิ่ง (4) = ต้องเน้นมาก (3) = เน้นพอสมควร (2) = เน้นระดับน้อย (1) = เน้นเป็นบางโอกาส ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การแสดงน้ำหนักการพัฒนาแต่ละด้านตามระดับการทำงาน

ความสามารถ ระดับการทำงาน	ศาสนา	สุขภาพ	สติปัญญา	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ	ประสพการณ์	บุคลิกภาพ
ระดับบริหาร	5	3-4	5	5	1-2	5	2-3	5
ระดับจัดการ	4	4	4	4	2-3	4-5	3-4	4
ระดับปฏิบัติการ	3	4	3	3	4-5	3-4	4-5	3
ระดับแรงงาน	2-3	5	1-2	1-2	5	2-3	1-2	2

ที่มา: สรุปโดยผู้เขียน

จะเห็นได้ว่าในระดับบริหารและระดับจัดการจะเน้นในเรื่องของศาสนา สติปัญญา ความรู้ ทศนคติ ภาวะผู้นำ และบุคลิกภาพ จึงควรใช้วิธีการฝึกอบรมที่เน้นแนวคิด เช่น การระดมสมองการอภิปราย การใช้กรณีศึกษา เป็นต้น แต่ในระดับปฏิบัติการควรจะเน้นหนักไปที่ความแข็งแรง ทักษะที่ดีในการทำงาน จึงควรใช้การฝึกอบรมที่เน้นสมรรถภาพทางร่างกาย และทักษะปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น ลำดับต่อมาจะต้องพิจารณาในเรื่องของเพศ ส่วนใหญ่เพศชายจะมีมุมมองต่อการทำงานแบบภาพรวม ส่วนเพศหญิงจะมีมุมมองต่อการทำงานแบบเน้นรายละเอียด นอกจากนี้ จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับช่วงวัย ซึ่งควรเลือกวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับช่วงอายุ โดยในแต่ละช่วงจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การแสดงช่วงวัยในการพัฒนา

ช่วงอายุ	คุณลักษณะ และตัวอย่างรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสม
25-30	พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง แต่ยังไม่มั่นใจในการแสดงออก และขาดประสบการณ์ จึงควรใช้วิธีการฝึกอบรมที่กระตุ้นความกล้าแสดงออก และปรับเปลี่ยนทัศนคติ และบุคลิกภาพ รวมถึงการเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกระดมสมอง การอภิปราย ระบบพี่เลี้ยง การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน และการฝึกสอน เป็นต้น
30-40	พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น จึงควรพัฒนาเพิ่มเติมในด้านสติปัญญา ความรู้ ประสบการณ์ภาวะผู้นำ รวมถึงด้านศาสนาเพื่อเตรียมพร้อมไปสู่ระดับการทำงานที่สูงขึ้น ในช่วงนี้จึงสามารถใช้การฝึกอบรมได้ทุกรูปแบบ
40-50	เริ่มมีปัญหาเรื่องสุขภาพ และไม่เห็นความจำเป็นของการฝึกอบรม เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง แต่พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จึงควรเน้นการพัฒนาสุขภาพให้แข็งแรง และการปรับเปลี่ยนทัศนคติ เช่น การจัดสวัสดิการส่งเสริมการออกกำลังกาย รวมถึงการบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการยอมรับให้ตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรม และจัดระบบผลตอบแทนเป็นรูปธรรมเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้น เช่น เมื่อผ่านหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง ประกอบกับมีผลงานที่ดีขึ้น อาจปรับค่าตอบแทน หรือปรับตำแหน่งงานให้สูงขึ้น เป็นต้น
50-60	ไม่ต้องการ หรือต่อต้านการฝึกอบรม แต่อาจพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และให้คำปรึกษา จึงควรใช้กรณีศึกษา หรือการศึกษาดูงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นของการฝึกอบรม และเพื่อเพิ่มเติมประสบการณ์ในการให้คำปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชา

ที่มา: สรุปโดยผู้เขียน

4. เวลา คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมไม่ควรส่งผลกระทบต่อภาระงานประจำมากเกินไป และระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมจำเป็นต้องสอดคล้องกับความสามารถที่ต้องการพัฒนา รวมถึงวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น หากต้องการให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานเบื้องต้นอาจใช้การฝึกอบรมแบบบรรยายอย่างเดียวซึ่งอาจใช้เวลาเพียงหนึ่งวัน แต่หากต้องการให้มีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงาน และจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งอาจต้องเพิ่มเวลาเป็นสองวัน เป็นต้น

5. งบประมาณ ซึ่งงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมไม่ควรสูงมาก เพราะจะส่งผลเสียต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร แต่ไม่ควรต่ำจนส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาเกี่ยวกับเครื่องมืออุปกรณ์ ซึ่งควรจัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับวิธีการฝึกอบรม เช่น หากต้องการใช้การฝึกอบรมแบบบรรยาย หรือการปฐมนิเทศควรใช้จอภาพขนาดใหญ่ในการนำเสนอ หรือหากจะใช้การสาธิตควรใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสาธิตที่เหมือนกับที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

6. สถานที่ ควรจัดหาสถานที่ และจัดรูปแบบของสถานที่ให้เหมาะสมกับวิธีการฝึกอบรม เช่น หากต้องการใช้การระดมสมอง หรือการอภิปรายควรมีสถานที่ที่กว้างพอสมควร และจัดที่นั่งเป็นวงกลม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิสัมพันธ์ได้โดยสะดวก เป็นต้น นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงเรื่องของเจ้าหน้าที่ ควรมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอต่อการดำเนินการ เพื่ออำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เช่น จัดหาเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับองค์กรที่จะไปศึกษาดูงาน หรือจัดหาเจ้าหน้าที่ที่สามารถเป็นผู้ช่วยวิทยากรในการสาธิตการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ได้ เป็นต้น

7. วิทยากร ควรใช้วิทยากรที่มีเชี่ยวชาญ และได้รับการยอมรับ รวมถึงมีประสบการณ์ในประเด็น และมีความสามารถที่จะพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น หากต้องการพัฒนาในด้านการเจรจาต่อรอง ควรเชิญผู้ที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในด้านดังกล่าวเข้ามาให้การฝึกอบรม หากต้องการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับองค์กรในต่างประเทศควรเชิญผู้มีประสบการณ์ตรงในองค์กรนั้นๆ มาบรรยาย เป็นต้น



unสรุป

การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้โดยองค์กร หรือสถาบันฝึกอบรมต่างๆ ซึ่งการดำเนินการโดยองค์กรจะสามารถกำหนดหัวข้อฝึกอบรม วิทยากร รวมถึงวันเวลาและสถานที่ได้ตามความต้องการและประหยัดค่าใช้จ่าย แต่องค์กรต้องรับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งอาจทำให้ส่งผลกระทบต่อทีมงานประจำ ส่วนการฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยสถาบันฝึกอบรมภายนอกจะต้องเลือกหัวข้อฝึกอบรม วิทยากร วันเวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้แล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายต่อคนค่อนข้างสูงแต่องค์กรไม่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินการ จึงไม่ส่งผลกระทบต่อทีมงานมากนัก สำหรับประเด็นที่จะนำมาพิจารณาเพื่อเลือกวิธีการฝึกอบรม ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป้าหมายของการฝึกอบรม ความสนใจของบุคลากร ระดับการทำงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยระดับบริหาร ระดับจัดการ ระดับปฏิบัติการ และระดับแรงงาน นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาเกี่ยวกับเพศ ช่วงอายุ ระยะเวลาในการฝึกอบรม งบประมาณ วิทยากร เจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ทั้งนี้เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างสอดคล้องเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

บรรณานุกรม

- Delahaye, B. L. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management* (2nd ed.). Milton: John Wiley & Sons.
- Joy-Matthews, J., Megginson, D., & Surtees, M. (2004). *Human resource development* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Mankin, D. (2009). *Human resource development*. New York: Oxford University Press.
- Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2006). *Human resource development* (4th ed.). Mason, OH: South Western Thomson.