

บทที่ 5

การบรรจุและการพัฒนาบุคลากร

เมื่อผู้สมัครได้ทราบว่าตนเองได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงานในฐานะพนักงานใหม่ ในวันแรกของการเข้าทำงานในองค์กร พนักงานใหม่ส่วนมากจะรู้สึกตื่นเต้นและกังวลใจ เพราะต้องพบกับงานใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ และผู้บริหารที่ยังไม่เคยรู้จัก รวมถึงประสพกับวิธีการทำงานต่างๆ ที่ตนเองยังไม่คุ้นเคย ดังนั้นงานขั้นต่อไปของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อจากกระบวนการคัดเลือก ก็คือให้ความช่วยเหลือในการขจัดปัญหาความกังวลใจของพนักงานใหม่ให้หมดสิ้นไป โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งกิจกรรมลักษณะนี้เรียกว่าการปฐมนิเทศ

พนักงานที่ผ่านการคัดเลือกอาจจะยังไม่ได้รับการบรรจุให้เป็นพนักงานประจำขององค์กร โดยองค์กรส่วนมากจะให้มีการทดลองงานเพื่อให้พนักงานใหม่ปรับตัว และเป็นการประเมินในสถานการณ์ของการทำงานจริงอีกครั้งก่อนจะบรรจุ อีกกิจกรรมหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มทักษะ ทศนคติ และแรงจูงใจในการทำงาน

การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดขึ้น เพื่อจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้อย่างดี มีความอบอุ่นสบายใจ และมีขวัญกำลังใจในการเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และต่อองค์กรในที่สุด จึงนับว่าการปฐมนิเทศมีประโยชน์ต่อการปรับตัวและการเรียนรู้ของบุคลากร ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่จัดให้มีการปฐมนิเทศ ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อพนักงานและองค์กรได้

1. ความหมายและวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ

หลังจากที่องค์กรคัดเลือกพนักงานได้แล้ว กิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือการปฐมนิเทศ (orientation) พนักงานใหม่ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับกิจกรรมนี้ได้ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 201 – 204)

แกรี่ เดสเลอร์ (Garry Dessler) ได้กล่าวว่าการปฐมนิเทศหมายถึงการจัดให้พนักงานใหม่ได้รับทราบข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับนายจ้าง และรับรู้สารสนเทศที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวเช่น การเบิกเงินเดือนมีวิธีการอย่างไร การทำบัตรประจำตัวทำได้อย่างไร ชั่วโมงการทำงานเริ่มและเลิกเวลาใด จะต้องทำงานร่วมกับใครบ้าง การปฐมนิเทศเป็นองค์ประกอบของกระบวนการปรับตัวทางสังคมของพนักงานใหม่ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังที่จะปลูกฝังทัศนคติ มาตรฐาน คุณค่า และรูปแบบพฤติกรรมตามที่องค์กรและฝ่ายต่างๆ คาดหวังไว้ ถ้าสามารถดำเนินการ โครงการปฐมนิเทศได้อย่างเหมาะสมจะสามารถช่วยลดความกังวลและความตื่นเต็นของพนักงานใหม่ในการเข้าทำงานวันแรกได้

อาร์เทอร์ ดับเบิลยู เซอร์แมน จูเนียร์ (Arthur W. Sherman, Jr.) และจอร์จ ดับเบิลยู โบห์แลนเดอร์ (George W. Bohlander) ได้อธิบายความหมายของการปฐมนิเทศไว้ว่าเป็นขั้นตอนแรกๆ ของกระบวนการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเป็นทางการ เพื่อช่วยให้พนักงานใหม่มีการเริ่มต้นที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างความคุ้นเคยกับองค์กร งาน และเพื่อนร่วมงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมและวัฒนธรรมขององค์กรได้ และเป็นสมาชิกที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและประสบความสำเร็จในที่สุด

วิลเลียม พี แอนโทนี (William P. Anthony) พาเมลลา แอล เพอร์รีวี (Parnela L. Perrewe) และ เค ไมเคิล แคคมาร์ (K. Michele Kacmar) มีแนวคิดว่าการปฐมนิเทศเป็นกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรม (acculturation process) ขององค์กรให้แก่พนักงานใหม่ ส่วนความหมายในเชิงปฏิบัติการปฐมนิเทศเป็นกระบวนการต้อนรับพนักงานใหม่ โดยการนำเข้ามาในองค์กร ทำให้คุ้นเคยกับองค์กร การปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการปฐมนิเทศสามารถจัดได้ทั้งแบบเป็นทางการที่จัดโดยองค์กรและไม่เป็นทางการที่เกิดจากการปะทะสัมพันธ์ (interaction) กับเพื่อนร่วมงาน

ลูอิส อาร์ โกเมซ-เมเจีย (Luis R. Gomez-Mejia) เดวิด บี บาลกิน (David B. Balkin) และ โรเบิร์ต คาร์ดี (Robert Cardy) มีแนวคิดว่าการปฐมนิเทศเป็นกระบวนการปรับตัวทางสังคมโดยการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักองค์กร สถานที่ทำงาน และงาน ทั้งนี้จะแจ้งให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้เขาเหล่านั้นสามารถเริ่มปฏิบัติงานในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อได้โดยไม่อึดอัดใจ และประสบความสำเร็จในการทำงาน

จากความหมายของการปฐมนิเทศอาจสรุปได้ว่า การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหลังกระบวนการคัดเลือกและบรรจุพนักงานเพื่อให้บุคคลผู้ได้รับการบรรจุใหม่เกิด

การปรับตัวทางสังคม โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่นการแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จัก เข้าใจ และคุ้นเคยกับสิ่งต่างๆ ทั้งทางด้านบุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และด้านองค์กร เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบวิธีปฏิบัติ และสวัสดิการ เป็นต้น เป็นผลให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้าในที่สุด การปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

- 1.1 เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงานได้ง่ายขึ้น ลดความกังวลใจ สามารถเริ่มต้นการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยดี
 - 1.2 เพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และผลการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
 - 1.3 เพื่อให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ และบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กร รวมถึงเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานของตำแหน่งที่พนักงานแต่ละคนดำรงอยู่ ตลอดจนรับรู้สิทธิประโยชน์และบริการต่างๆ ที่องค์กรจัดให้
 - 1.4 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารงานขององค์กร ได้แก่ กฎระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติต่างๆ
 - 1.5 เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังความรู้สึกที่ดี ความสามัคคี และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน
 - 1.6 เพื่อสร้างความประทับใจที่ดีแก่ผู้ที่เริ่มเข้ามาทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจและมั่นใจในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
 - 1.7 เพื่อลดความผิดพลาดและความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสีย
- การปฐมนิเทศที่มีการจัดอย่างมีประสิทธิภาพจะเอื้อประโยชน์ต่อไปนี้
- 1) อัตราการลาออกของพนักงานใหม่จะลดน้อยลง แรงจูงใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับ ตั้งแต่เริ่มต้นจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน จะช่วยทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ดีขึ้นและทำงานอย่างมีความสุข
 - 2) การปฏิบัติงานของพนักงานใหม่จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีจุดหมายที่ชัดเจน
 - 3) ช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงานให้ดีขึ้น
 - 4) ค่าใช้จ่ายที่ใช้เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาจะลดลง

5) ช่วยทำให้การเรียนรู้ของพนักงานใหม่ดีขึ้นและง่ายขึ้น ลดระยะเวลาการปรับตัวและกระบวนการเรียนรู้ เพิ่มความต้องการและความมั่นใจที่จะเรียนรู้

6) ช่วยลดความกังวลใจของพนักงานใหม่ เพราะได้รับรู้ข้อมูลต่างๆ และเข้าใจในกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร

2. รูปแบบและวิธีการในการปฐมนิเทศ

การจัดปฐมนิเทศสามารถจัดได้ 2 รูปแบบได้แก่ (สุนันทา เลาหพันธ์, 2542, หน้า 205)

2.1 การปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ (informal orientation) เป็นการปฐมนิเทศลักษณะไม่เป็นพิธีการ ส่วนใหญ่จะเป็นการให้คำแนะนำเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มแรกของการเข้าทำงาน มีจำนวนผู้เข้ารับการปฐมนิเทศจำนวนน้อย จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบพนักงานใหม่เป็นรายบุคคล เสมือนเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือด้านต่างๆ อย่างใกล้ชิด โดยไม่มีการกำหนดรูปแบบการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน

2.2 การปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ (formal orientation) เป็นการจัดการปฐมนิเทศโดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดได้อย่างชัดเจนและมักจะมีผู้เข้ารับการปฐมนิเทศครั้งหนึ่งเป็นจำนวนมาก วิธีการดำเนินงานจะประกอบด้วยพิธีเปิด-ปิด วัตถุประสงค์การปฐมนิเทศ รายการปฐมนิเทศ การประเมินผล นอกจากนี้จะมีการแจกเอกสารคู่มือซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การเบิกจ่ายเงินเดือน วันหยุด วันลา ผลประโยชน์เกี่ยวกับลูก ตลอดจนคำแนะนำเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

วิธีการที่นิยมใช้ในการปฐมนิเทศมี 3 วิธี ได้แก่

1) วิธีการบอกเล่า (telling method) ผู้ให้การปฐมนิเทศหรือวิทยากรจะบอกเล่ารายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่พนักงานใหม่ควรทราบ เรื่องที่อธิบายชี้แจง ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบขององค์กร และของแผนก เงื่อนไขการจ้างงาน ความคาดหวังของหัวหน้างานและหน่วยงาน ผลประโยชน์เกี่ยวกับลูกที่พนักงานพึงได้รับ และวันหยุด เป็นต้น อาจแจกเอกสารต่างๆ เพื่อประกอบการบรรยาย

2) วิธีการแสดงให้ดู (showing method) วิทยากรจัดให้มีการแสดงให้ผู้เข้ารับการปฐมนิเทศได้เห็นสภาพความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ ที่ต้องการให้พนักงานใหม่ได้รับทราบ อาจจะแสดงให้ดูของจริง หรือใช้สื่อโสตทัศนอุปกรณ์ต่างๆ ประกอบ

3) วิธีการปฏิบัติจริง (doing method) วิทยากรจะกำหนดให้ผู้เข้ารับการปฐมนิเทศได้มี

ส่วนร่วม โดยการลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้านการปฏิบัติอย่างแท้จริง

เนื้อหาสาระของหลักสูตรการปฐมนิเทศของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรและวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ แต่ไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดก็ตาม หลักสูตรการปฐมนิเทศควรจะต้องประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ใน 3 หมวดสำคัญได้แก่ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 206 – 207)

1) หมวดเกี่ยวกับงาน เป็นหมวดที่ประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่พนักงานใหม่ต้องปฏิบัติ การเรียนรู้จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ในหมวดเกี่ยวกับงานมีเรื่องต่างๆ ดังนี้

1.1) หน้าที่และความรับผิดชอบ มาตรฐานในการปฏิบัติงานตลอดจนความคาดหวังของหน่วยงาน

1.2) เงินเดือน ค่าจ้าง วันเวลาที่จ่ายและวิธีการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง

1.3) ตำแหน่งและสถานที่ปฏิบัติงาน

1.4) สายการบังคับบัญชา

1.5) ชั่วโมงการทำงาน การทำงานล่วงเวลา วันหยุดและวันลา

1.6) กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายทั่วไปและวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.7) ขอบเขตหน้าที่ของงานในระดับต่างๆ และความสัมพันธ์กับงานที่รับผิดชอบ

1.8) วิธีการและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.9) การป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

2) หมวดเกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นหมวดที่ประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ที่เป็นความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ซึ่งพนักงานใหม่ควรทราบ ในหมวดนี้มีเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพเกี่ยวกับเรื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น สถานที่ทำงาน โรงอาหาร ห้องสมุด สถานพยาบาล สถานที่นันทนาการ สโมสร อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การขอใช้ยานพาหนะ และการใช้เครื่องมือสื่อสารต่างๆ เป็นต้น

2.2) โอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงโอกาสในการรับการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.3) การเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และปลูกฝังทัศนคติที่ดี และวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อการเป็นพนักงานที่ดีของการต่อไป

2.4) ผลประโยชน์เกื้อกูล สวัสดิการ และบริการต่างๆ ที่จะได้รับจากองค์กร

2.5) การแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การขอรับคำแนะนำหรือความช่วยเหลือ

3) หมวดเกี่ยวกับกลุ่มผู้ร่วมงาน เป็นหมวดที่ประกอบด้วยเรื่องราวเกี่ยวกับการปฏิบัติตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในหมวดนี้มีเรื่องต่างๆ ดังนี้

3.1) การแนะนำให้รู้จักฝ่ายบริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน

3.2) การสร้างมนุษยสัมพันธ์

3.3) แนวทางในการทำงานเป็นทีมและกลุ่มสัมพันธ์

3.4) แนวทางในการช่วยพัฒนาหน่วยงาน และการปฏิบัติงานตามนโยบาย

3. กระบวนการจัดปฐมนิเทศ

กระบวนการจัดการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 207 – 215)

3.1 การชี้แจงข้อมูลทั่วไปขององค์กร เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร อันได้แก่ จุดประสงค์หรือเป้าหมายหลัก จุดยืน ปรัชญา วิสัยทัศน์ โครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักองค์กร ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในขั้นตอนนี้คือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

3.2 การชี้แจงข้อมูลเฉพาะของฝ่ายหรือแผนกที่เกี่ยวข้อง มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านการงานและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทำงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานได้รวดเร็วขึ้น กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนนี้ประกอบด้วย หน้าที่ของแผนก ภารกิจและความรับผิดชอบ ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยในการทำงาน กฎ ระเบียบและวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเยี่ยมชมสถานที่ และการแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน และอาจมีการตอบคำถามหรือข้อสงสัยต่างๆ ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบโดยตรงในขั้นตอนนี้คือหัวหน้างานของแต่ละแผนกหรือฝ่าย

3.3 การติดตามผลและการประเมินผลการปฐมนิเทศ ขั้นตอนนี้เป็นกิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานจะต้องรับผิดชอบในการดำเนินการร่วมกัน โดยให้พนักงานใหม่ผู้ผ่านการปฐมนิเทศกรอกข้อมูลในแบบรายงานการตรวจสอบ (checklist) นอกจากนี้อาจมีการพูดคุยกันระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ เพื่อตรวจสอบให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจที่ถูกต้อง และต้องมั่นใจว่าพนักงานใหม่เหล่านั้นสามารถร่วมทำงานกับกลุ่มงานเดิมได้อย่างราบรื่น ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างาน ตัวแทนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพนักงาน จะต้องลงชื่อในแบบรายการตรวจสอบไว้เป็นหลักฐาน

ในส่วนของการประเมินผลนั้นจะดำเนินการเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานไประยะหนึ่ง ผู้รับผิดชอบจะต้องทบทวนว่าโครงการปฐมนิเทศที่จัดไปแล้วช่วยให้พนักงานใหม่ได้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานได้ดีหรือไม่ เพียงใด และควรปรับปรุงอะไรบ้าง ทั้งนี้โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับในหลายรูปแบบ เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบลึก และการสังเกตในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นต้น หรือนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการจัดปฐมนิเทศในครั้งต่อไป เมื่อพิจารณาจากขั้นตอนของการปฐมนิเทศจะพบว่า พนักงานจะได้รับฟังข้อมูลต่างๆ มากมาย ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่พนักงานใหม่จะสามารถสังเคราะห์และเรียนรู้ข้อมูลต่างๆ ได้ทั้งหมดภายในระยะเวลาอันจำกัด ดังนั้นเพื่อให้การชี้แจงข้อมูลต่างๆ มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) การปฐมนิเทศควรเริ่มต้นด้วยการชี้แจงข้อมูลที่จำเป็นและใกล้ชิดกับตัวพนักงานมากที่สุดก่อน ต่อจากนั้นจะพูดถึงนโยบายทั่วไปของหน่วยงาน การชี้แจงไม่ควรจะรีบร้อนหรือรวบรวมจดจนพนักงานตามไม่ทัน
- 2) สิ่งที่สำคัญที่สุดของการปฐมนิเทศอยู่ที่องค์ประกอบด้านบุคคลในองค์กร จึงควรให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังต้องสนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศแสวงหาความช่วยเหลือและคำแนะนำในการทำงานเมื่อจำเป็น
- 3) พนักงานใหม่ควรได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงาน โดยจัดให้มีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานคอยดูแลเอาใจใส่ และตอบข้อซักถามต่างๆ ในระหว่างช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงาน
- 4) พนักงานใหม่ควรได้รับการแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานอย่างเป็นทางการ มิตร ไม่ใช่แนะนำให้รู้จักผิวเผินเหมือนการแนะนำในวันแรก

5) พนักงานใหม่ควรมีเวลาเพียงพอในการปรับตัว ก่อนที่จะมอบหมายงานต่างๆ ให้เพิ่มขึ้น

ถึงแม้ว่ากระบวนการจัดการปฐมนิเทศในแต่ละหน่วยงานอาจมีรูปแบบการจัดเฉพาะตัวที่แตกต่างกันออกไป แต่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จควรมีคุณลักษณะต่อไปนี้

1) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (continuous process) การปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้พนักงาน ได้พัฒนาตนเองให้ทันสมัย และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้

2) เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย (cooperative endeavor)

3) เป็นกระบวนการที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ (careful planning) กิจกรรมย่อยที่ใช้ยืนยันว่ามีการวางแผนการดำเนินการอย่างรอบคอบมีดังนี้

3.1) การใช้แบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อป้องกันการหลงลืมชี้แจงเรื่องสำคัญๆ แก่พนักงานใหม่

3.2) การจัดทำคู่มือการปฐมนิเทศ ที่ประกอบด้วยข้อมูลสำคัญจะเป็นประโยชน์ต่อการแนะนำพนักงานใหม่มากขึ้น เนื้อหาที่ปรากฏในคู่มือต้องออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของงานและสภาพขององค์กร

การจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่ประสพผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดผล ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ (indicator) ความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการปฐมนิเทศมีดังนี้

1) พนักงานใหม่มีความรู้สึกมั่นคงทางด้านจิตใจ รู้สึกอบอุ่นทางใจ พร้อมทั้งจะเริ่มงานด้วยความมั่นใจ

2) พนักงานใหม่ได้มีโอกาสพบปะกับทีมผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

3) พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องทั่วไปของบริษัท

4) พนักงานใหม่มีความเข้าใจและรู้แหล่งที่จะขอคำแนะนำช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ประสพปัญหาและมีข้อสงสัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

5) พนักงานใหม่มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนวิธีการดูแลรักษา

- 6) พนักงานใหม่เข้าใจและรับรู้ว่าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน ขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับงานอื่นๆ ระดับมาตรฐานผลงานที่กำหนดไว้ ความคาดหวังของหัวหน้างานและหน่วยงานเกี่ยวกับการทำงาน
- 7) พนักงานใหม่มีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างงานและสภาพการทำงาน
- 8) พนักงานใหม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม โอกาสในการฝึกอบรม และเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน
- 9) พนักงานใหม่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของชุมชนที่หน่วยงานตั้งอยู่ และลูกค้าหรือบุคคลที่มาติดต่อ
- 10) พนักงานใหม่มีความเข้าใจนโยบายของหน่วยงาน กฎ ระเบียบ ประเพณี และแนวปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ของหน่วยงาน

การทดลองงาน

การทดลองงาน (probation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกได้ทดลองทำงานก่อนการบรรจุแต่งตั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถประเมินผลว่าพนักงานที่จะมาทำงานในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมถึงคุณสมบัติอื่นตรงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรได้หรือไม่ สำหรับระยะเวลาการทดลองงาน (probation period) กฎหมายแรงงานกำหนดระยะเวลาไว้ไม่เกิน 120 วัน ในส่วนของภาครัฐบาล ข้าราชการมีเวลาทดลองงาน 6 เดือนแต่ไม่เกิน 1 ปี ในช่วงเวลาทดลองงานนี้เป็นช่วงที่องค์กรและผู้บริหารองค์กรจะได้แนะนำพนักงานใหม่ให้ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานให้ได้ สามารถทำได้โดยการชี้แจงการสอนแนะ การสาธิต ให้อูหรือให้ร่วมปฏิบัติงานไปด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดการเรียนรู้งาน เข้าใจขั้นตอนการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

สิ่งที่พึงปฏิบัติในระหว่างการทดลองงานคือพนักงานเก่าควรจะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอยแนะนำ สาธิต หรือพาไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการให้ชัดเจนไม่ควรรอให้พนักงานใหม่มาขอความช่วยเหลือ เพราะในระยะเริ่มแรกนั้นพนักงานอาจจะไม่กล้าซักถาม หลายคนอาจใช้วิธีการสังเกต ลองผิดลองถูก หรือหลีกเลี่ยงไป ดังนั้นจึงควรให้ความเอาใจใส่โดยการสอน แนะนำ สาธิตให้อู พาไปอูและให้ฝึกปฏิบัติภายใต้การควบคุมดูแลของพี่

เลี้ยงอย่างใกล้ชิดในระยะแรก จะช่วยให้พนักงานใหม่มีความรู้สึกอบอุ่น มีที่พึ่งและมีกำลังใจในการทำงาน

ในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้างานควรจะอธิบายให้พนักงานใหม่ได้ทราบ ว่าหน่วยงานคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับใด นั่นคือต้องให้เขาเหล่านั้น ได้ทราบตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติงานว่ารายละเอียดของมาตรฐานผลงานมีอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น ในส่วนของงานขายจะต้องระบุเป้าหมายยอดขายเป็นรายเดือนไว้อย่างชัดเจนว่าภายในแต่ละเดือนพนักงานควรจะมียอดขายไม่ต่ำกว่าเดือนละเท่าไร เป็นต้น ในระหว่างการทดลองงานนับว่าเป็นช่วงเวลาอันสำคัญยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะย้ำเตือนให้พนักงานใหม่ได้เข้าใจความหมายและแนวทางของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการปลูกฝังคุณลักษณะนิสัยและเสริมสร้างทัศนคติอันดีระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ให้สามารถร่วมมือกันทำงานอย่างราบรื่นตั้งแต่เริ่มต้น

ในช่วงเวลาการทดลองงานนับว่าเป็น โอกาสอันเหมาะสมที่ฝ่ายบริหารจะใช้ความพยายามร่วมกับพนักงานเก่าในการปลูกฝังและหล่อหลอมค่านิยมทัศนคติที่พึงปรารถนาและวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นในพนักงานใหม่ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรให้ความสำคัญและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่อการทดลองงาน และนอกจากจะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีแล้ว ยังช่วยให้พนักงานใหม่เกิดความรักความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรได้ สิ่งที่ควรดำเนินการมีดังนี้

- 1) ชี้แจงและบอกกล่าวเรื่องต่างๆ ให้พนักงานใหม่ได้รับรู้ให้มากที่สุด
- 2) พุดคุยกันเรื่องการทำงานในวันนี้และงานในอนาคต
- 3) เปิดโอกาสและกระตุ้นให้พนักงานใหม่ได้พูดและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของเขา
- 4) ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจในการรับฟังและตอบชี้แจงข้อสงสัยต่างๆ
- 5) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกัน

ในทางปฏิบัตินั้นพบว่าหากการดำเนินการต่างๆ สามารถทำได้อย่างจริงจัง ก็จะส่งผลให้พนักงานใหม่มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน มีความพึงพอใจและมีความผูกพันรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ในทางตรงกันข้ามหากการดำเนินการที่เกี่ยวข้องขาดความเหมาะสม อาจทำให้พนักงานใหม่รู้สึกสับสน มีความรู้สึกในทางลบต่อหน่วยงาน แนวปฏิบัติที่อาจทำให้พนักงานใหม่เกิดความคับข้องใจที่พบในหน่วยงานมีดังนี้

- 1) การรับพนักงานเข้ามาในองค์กรโดยไม่ให้คำแนะนำใดๆ ผู้บังคับบัญชาจะมอบงานให้ทำสุดแต่แต่ความสามารถของพนักงานแต่ละคนว่าจะทำได้แค่ไหน

2) การมอบหมายงานที่ยากให้ทำเพื่อความกดดัน ทั้งนี้หวังที่จะให้พนักงานใหม่ที่ชอบอ้างความรู้ตามตำราได้รับรู้ว่าจะงานต่างๆ นั้นมิใช่จะทำให้โดยการเปิดตำราเสมอไป ผู้เข้ามาใหม่ที่มีความรู้สูงจะได้ลดความทะนงลง ฉะนั้นถ้าใครรอดทนอยู่ได้ก็ทนไป ถ้าทนไม่ได้ก็ลาออกไป ซึ่งอาจทำให้องค์กรสูญเสียคนดีไป

3) การรับเข้ามาแต่ยังไม่ให้ลงมือปฏิบัติงานเพียงให้การฝึกอบรมต่างๆ อย่างเดียวยังไม่ให้ลงมือทำงานจริง

การบรรจุ การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย

การบรรจุ

การบรรจุ (placement) เป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของกระบวนการจ้างงาน (employment process) ซึ่งจะดำเนินการหลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และผ่านการทดลองงานแล้ว พนักงานที่ได้ทดลองงาน และสามารถทำงานได้ดีก็จะมีสิทธิได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ มีสิทธิได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ตามที่องค์กรนั้นๆ กำหนดไว้

การบรรจุคือการออกคำสั่งอย่างเป็นทางการว่าจะรับบุคคลใดเป็นพนักงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง การบรรจุจึงเป็นการมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับหน้าที่การงานให้แก่พนักงานใหม่ให้สอดคล้องตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น องค์กรจึงจะได้รับประโยชน์จากบุคคลนั้นได้สูงสุด และคุ้มค่ากับการลงทุนสรรหาและคัดเลือกบุคคล ขณะเดียวกันพนักงานผู้ได้รับการบรรจุ ควรจะต้องทำงานด้วยความรับผิดชอบตามที่ของตนเองต่อไป และขณะทำงานก็อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมหรือพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

ในการบรรจุพนักงานนั้น องค์กรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบจะมีการร่างหนังสือว่าด้วยสภาพการจ้างขึ้นไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขผูกพันตามกฎหมายด้วย ข้อตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้างเรื่องต่างๆ เช่น อัตราเงินเดือนที่ตกลงกัน เงื่อนไขการบรรจุ การปรับเงินเดือนหลังจากการบรรจุ ระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่างๆ บทลงโทษกรณีที่ทำความผิด ผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะได้รับจากนายจ้าง เป็นต้น ดังนั้นเมื่อนายจ้างร่างหนังสือสภาพการจ้างแล้ว จะต้องยื่นขอต่อกรมแรงงานเพื่อตรวจสอบความเป็นธรรมและไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติแรงงาน เมื่อกรมแรงงานอนุมัติ ฝ่ายนายจ้างจึงจะใช้สัญญาสภาพการจ้างฉบับนั้นได้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 220 – 222)

การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่

การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) เป็นส่วนหนึ่งของการบรรจุแต่งตั้ง โดยหมายถึงการที่พนักงานผู้หนึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิมและมีผลทำให้เงินเดือนสูงขึ้นตามระดับหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นด้วย เฮนเดอร์สัน (Henderson) ได้นิยามความหมายไว้ว่า การเลื่อนตำแหน่งหมายถึงโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนติดมือกลับบ้านมากขึ้น สำหรับความหมายที่ซับซ้อนมากขึ้นนั้น หมายความว่ารวมถึงการยอมรับในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ความสำเร็จของเป้าหมายส่วนบุคคลในระยะสั้น และการก้าวไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายระยะยาว ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีบทบาทสำคัญในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่าในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไป โดยเป็นไปอย่างยุติธรรมมีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน และยังช่วยให้ทราบถึงศักยภาพของพนักงานผู้นั้นว่าพร้อมจะก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปได้หรือไม่เพียงใด

สำหรับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในทางปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, หน้า 2546, หน้า 158 – 162)

1. การเลื่อนตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม เป็นการเลื่อนตำแหน่งโดยที่ผู้ดำรงตำแหน่งยังเป็นคนเดิม แต่มีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น (job enlargement) ทำให้ตำแหน่งถูกจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มงานหรือระดับที่สูงขึ้น การขยายงานดังกล่าวเป็นผลมาจาก 2 กรณีคือ

1.1 เมื่อหน่วยงานขาดบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งนั้น จึงลดระดับตำแหน่งลงมา และเมื่อพนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้นตามที่ต้องการแล้ว และมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจ จึงพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้

1.2 เมื่อตั้งตำแหน่งใหม่ หรือต้องการศึกษาตำแหน่งงานให้ทราบอย่างชัดเจนถึงลักษณะงานก่อน ก็อาจกำหนดระดับตำแหน่งให้อยู่ในระดับต้นก่อน เมื่อบรรจุคนเข้าไปปฏิบัติงานแล้ว และมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจ สามารถรับหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นได้ ก็พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสาขาอาชีพ เป็นการแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงอีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับสูงขึ้นกว่าเดิมในแนวอาชีพอื่น ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในกรณีดังต่อไปนี้

2.1 ตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงสุดของแนวอาชีพนั้น

2.2 เมื่อพนักงานมีคุณสมบัติและศักยภาพสูงดำรงตำแหน่งในระดับต่ำ เมื่อมีตำแหน่งว่างก็สามารถเลื่อนขึ้น ไปดำรงตำแหน่งนี้ได้

3. การเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา เกิดขึ้นได้ในกรณีดังต่อไปนี้

3.1 เมื่อตำแหน่งว่างลง และจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มาดำรงตำแหน่งแทน

3.2 เมื่อมีการขยายงาน หรือเปลี่ยนแปลงสายงาน มีผลในการเปลี่ยนแปลงงาน โอกาสที่จะต้องเพิ่มตำแหน่งผู้บังคับบัญชาย่อมมีมากขึ้น และจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกผู้มาดำรงตำแหน่งเพิ่มมากขึ้นด้วย

จากประเภทของการเลื่อนตำแหน่งที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญต่อการพิจารณาคัดเลือกพนักงานว่า พนักงานมีความสามารถและศักยภาพเพียงพอหรือไม่ที่จะไปรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น สำหรับปัจจัยที่ใช้กำหนดศักยภาพในการเปลี่ยนตำแหน่งของพนักงานได้แก่

1. ขนาดหรือมิติต่างๆ ของงานในตำแหน่ง (job dimensions) การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ทราบถึงขนาดหรือมิติของงานในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานผู้ดำรงตำแหน่งว่า มีลักษณะที่เหมือนหรือคล้ายกับลักษณะงานในตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นไปเพียงใด โดยจะใช้เป็นข้อสันนิษฐานความสามารถของพนักงานนั้นว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีความหมายและจำนวนมากขึ้นได้หรือไม่

2. การเรียงลำดับพนักงานที่ได้รับการประเมินโดยการเปรียบเทียบ

3. การวัดระดับการให้ความช่วยเหลือ การให้การสนับสนุน (contribution) ของพนักงานต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

4. การพิจารณาถึงความปรารถนาในแนวอาชีพ และเป้าหมายระยะยาวของพนักงานที่ได้รับการประเมิน

อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่ใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้แก่ ผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ซึ่งเฮนเดอร์สัน (Henderson) เห็นว่ายังมีได้ให้ภาพที่สมบูรณ์หรือเพียงพอที่จะแสดงขีดความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นหรือในงานที่มีระดับความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันแต่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรควรจะผนวกเทคนิควิธีการอื่นๆ ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น มีศูนย์กลางการประเมิน (assessment center) ในการระบุศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปอย่างเหมาะสมรัดกุมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้มีความพยายามที่จะวัดและสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพื่อประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ โดยบริษัท American Telephone and Telegraph พบว่ามีจำนวน 8 มิติของพฤติกรรมการทำงาน

ปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตและวัดได้โดยผู้บังคับบัญชาสำหรับใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ได้แก่

1. การสื่อข้อความด้วยวาจา (oral communication) ได้แก่ความสามารถในการเสนอความคิดและข้อมูลโดยวาจาต่อกลุ่มได้อย่างกะทัดรัด รัดกุม และมีประสิทธิผล
2. การสื่อข้อความด้วยลายลักษณ์อักษร (written communication) ได้แก่ความสามารถในการเสนอความคิดและข้อมูลโดยการเขียนอย่างกะทัดรัด รัดกุม และมีประสิทธิผล
3. ความยืดหยุ่น (flexibility) ได้แก่ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทางหรือยุทธวิธีเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
4. เสถียรภาพในการปฏิบัติงาน (performance stability) ได้แก่ความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวา แม้อยู่ภายใต้ภาวะความกดดัน ความไม่แน่นอน หรือปราศจากแนวทางที่ชัดเจน
5. การตัดสินใจและคุณภาพของการตัดสินใจ (decisiveness and quality of decision) ได้แก่ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและทันเหตุการณ์ ตามข้อมูลที่มีอยู่อย่างเหมาะสม
6. ภาวะผู้นำ (leadership) ได้แก่ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การจัดองค์กรและการวางแผน (planning and organizing) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญ การคาดการณ์ความจำเป็น หลีกเลี่ยงความสับสนในตารางเวลา การมอบหมายงาน/กระจายงานอย่างเหมาะสม การติดตามผล และการทำให้งานบรรลุผล
8. มาตรฐานการทำงานของแต่ละบุคคล (inner work standard) ได้แก่มาตรฐานการทำงานของแต่ละบุคคลที่แสดงออกถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเป็นส่วนใหญ่ แม้ว่าจะใช้ความพยายามน้อยกว่าผลการปฏิบัติงานก็เป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว

การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นเรื่องสำคัญที่ควรดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยควรพิจารณาทั้งผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานอื่นประกอบว่าพนักงานมีความพร้อมสำหรับการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นมากน้อยเพียงใด หากองค์กรคำนึงถึงเฉพาะผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยละเอียดหรือไม่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมด้านอื่นๆ ของพนักงานแล้ว ก็อาจเผชิญปัญหาในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม (high achiever) แต่มิได้แสดงศักยภาพในการปกครองบังคับบัญชา กับผู้ที่มีศักยภาพในการ

ปกครองบังคับบัญชาแต่ผลการปฏิบัติงานยังไม่ดีพอที่จะเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้บังคับบัญชา หากองค์กรเลื่อนตำแหน่งแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมดังกล่าว อาจทำให้ระดับขีดความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาขององค์กรลดลงได้ หากพนักงานมิได้แสดงศักยภาพในการบังคับบัญชาออกมาหรือไม่สามารถเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพได้ ในทางตรงข้าม หากองค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งแก่พนักงานที่มีศักยภาพในการปกครองบังคับบัญชา ก็จะเป็นการเสี่ยงต่อการทำให้เกิดความบาดหมาง (alienate) กับพนักงานที่มีผลงานดียอดเยี่ยมนั้น ดังนั้นในการเพิ่มระดับขีดความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาขององค์กร การใช้วิธีพิจารณาความก้าวหน้าในแนวอาชีพอาจเป็นเรื่องที่จำเป็น โดยการเพิ่มอัตราผลตอบแทน รวมทั้งสถานภาพในองค์กร และไม่จำเป็นต้องบีบบังคับให้พนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยมเหล่านี้ต้องก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา โดยที่เขามีได้ปรารถนาหรือแสวงหาแต่อย่างใด

การโยกย้าย

เป็นการดำเนินการทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกอย่างหนึ่งที่เป็นผลมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายนี้โดยปกติหมายถึง การโยกย้ายพนักงานให้ปฏิบัติงานอื่นที่มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน (lateral transfer) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้สามารถพิจารณาและตัดสินใจว่า พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่ หากยังไม่เหมาะสมก็ดำเนินการโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานที่เห็นว่าเหมาะสมกว่า เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การโยกย้ายส่วนใหญ่จะดำเนินการในกรณีต่างๆ ดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 163 – 164)

1. เมื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่ได้ผลตามที่ต้องการ
2. เมื่อพนักงานขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม (disqualified) งานบางตำแหน่งต้องการคุณสมบัติพิเศษ เช่น สภาพร่างกายพิเศษ หรือต้องมีใบอนุญาตบางอย่าง เช่น นักบิน พนักงานขับรถ เป็นต้น เมื่อไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามเงื่อนไขได้ ก็ยอมทำให้พนักงานขาดคุณสมบัติในตำแหน่งงานนั้น จึงต้องพิจารณาโยกย้าย
3. เมื่อต้องการหมุนเวียนงาน (job rotation) การปฏิบัติงานในตำแหน่งงานเดิมเป็นเวลานาน พนักงานอาจเกิดความเบื่อหน่าย และอาจทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดต่ำลง การโยกย้าย เพื่อหมุนเวียนงานจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานหลายด้าน ทำให้มีความรู้กว้างขวางมากขึ้น และสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น

4. เมื่อตำแหน่งปัจจุบันเป็นตำแหน่งสูงสุดของแนวอาชีพนั้น หากมีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกัน และเมื่อมีความรู้หลายด้าน ก็มีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้อีก

การเลื่อนตำแหน่งจากกรณีอื่นๆ ได้แก่ กรณีที่องค์กรมีตำแหน่งว่าง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากทั้งกรณีที่ถูกกล่าวมา หรืออาจเกิดจากการขยายงานขององค์กร นอกจากนี้ การโยกย้ายอาจเกิดจากความต้องการของพนักงานเองที่ต้องการย้ายไปปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานแห่งอื่นขององค์กร (ต่างพื้นที่) โดยปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนเดิม (relocation)

ในการพิจารณาโยกย้ายพนักงาน นอกจากจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้ทราบถึงความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะโยกย้ายไปหรือไม่แล้ว ยังอาจต้องคำนึงถึงคุณสมบัติอื่นๆ เช่น บุคลิกภาพและอุปนิสัย ประกอบด้วยว่าบุคลิกภาพและอุปนิสัยประเภทใดจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งนั้นๆ เช่น กรณีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานต่างพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (geographic relocation) ซึ่งต้องการพนักงานที่กล้าแสดงออกและสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เป็นต้น

สำหรับข้อดีและข้อจำกัดที่ควรคำนึงถึงในการโยกย้ายพนักงานคือ

1. การโยกย้ายพนักงานโดยใช้วิธีการสรรหาจากพนักงานภายใน มีข้อดีที่องค์กรทราบประวัติและรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานเป็นอย่างดี รวมทั้งพนักงานก็รู้จักแนวปฏิบัติภายในองค์กรเป็นอย่างดี ซึ่งมีส่วนช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานของพนักงาน

2. การโยกย้ายหรือการเปลี่ยนแปลงงานตามระยะเวลาที่กำหนด (periodic job change) เปิดโอกาสให้พนักงานมีประสบการณ์ในงานที่กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกท้าทาย และยังสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังใช้เป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายบริหารในการพิจารณาศักยภาพของพนักงานที่จะก้าวต่อไปในองค์กรอีกด้วย

3. การโยกย้ายพื้นที่ในการปฏิบัติงาน (geographic transfer / relocation) มีค่าใช้จ่ายที่องค์กรจะต้องรับภาระค่อนข้างสูง ได้แก่ ค่าโยกย้าย สิ่งของเครื่องใช้ที่จำเป็นของพนักงาน ค่าเบียดเบียนและค่าที่พักในช่วงระยะเวลาโยกย้าย (transition period) เงินช่วยเหลือค่าทำงานต่างถิ่น (upcountry allowance) เงินกู้สำหรับที่พักอาศัย เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานเองอาจไม่อยากย้ายพื้นที่ในการปฏิบัติงานเนื่องจากความไม่มั่นใจในคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ อาชีพของกลุ่มสมรสที่ต้องการทำงานคนละประเภททำให้ไม่คล่องตัวต่อการย้ายติดตาม เป็นต้น

การพัฒนาและการฝึกอบรม

แม้การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันและมีจุดมุ่งหมายที่คล้ายคลึงกัน แต่โดยสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่จบการศึกษา แล้วเข้ามาเรียนรู้วิธีการทำงานและเทคนิคต่างๆ จากการทำงานจริง การพัฒนาและฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำกันอย่างมีแบบแผน มีระบบและทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุ 3 ประการคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 7)

1) ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่างๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมก่อนการทำงาน (pre service training) ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศหรือการแนะนำการทำงาน (induction training) เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถคุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่พอเหมาะกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2) สภาพแวดล้อมต่างๆ อันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศและต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์กร การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นผลให้องค์กรต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะต้องให้คนสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น การพัฒนาและฝึกอบรมลักษณะนี้ เป็นการอบรมหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้วเรียกว่าการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (in service training)

3) ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างมีระบบก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกลองผิดลองถูกเองหรือสังเกตจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลาและอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม

มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมไว้ดังต่อไปนี้ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 8 – 14)

พรรณี ประเสริฐวงษ์ สมาน รังสิโยกฤษณ์ และอัมพิกา ไกรฤทธิ กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึงกรรมวิธีในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและท่าทีทั่วไป รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีอุปนิสัย เจตคติ สำนึกรับผิดชอบและมีขวัญกำลังใจที่ดีต่อการทำงาน อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความหมายดังกล่าวนี้ เฉลิม ศรีผดุง ได้อธิบายว่าได้แก่ การเสนอแนะ การฝึกอบรม การให้เข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การพาไปสังเกตการณ์หรือศึกษาดูงาน การจัดหาเอกสารให้อ่าน และการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งอุทัย หิรัญโต ได้อธิบายสนับสนุนความเห็นดังกล่าวและได้เน้นวิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรมว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูง แต่จะต้องดำเนินการให้ถูกต้องและครบถ้วนกระบวนการ ตามหลักวิชา

การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรคือการพัฒนาด้านทักษะความรู้ เจตคติและบุคลิกภาพ ซึ่งนอกจากจะได้จากการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรแล้วอาจได้จากการขยายโครงการการเปลี่ยนแปลงระเบียบขององค์กร และการบังเอิญที่เกิดขึ้นจากการลงมือทดลอง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับองค์กรและช่วยให้การปรับตัวของบุคลากรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ในองค์กร การพัฒนาบุคลากรที่เน้นในเรื่องทักษะการทำงานควรเลือกใช้วิธีฝึกอบรม เพราะสามารถทำได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร

สำหรับความหมายของการฝึกอบรมนั้น สมโภชน์ นพคุณ กล่าวว่า เป็นวิธีการของผู้บริหารในการเพิ่มคุณภาพการทำงานของบุคลากร และเตรียมคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน วุฒิชัย จำนง อธิบายว่าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้นมุ่งที่จะให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวบุคลากรสามประการคือ ความรู้ในเนื้อหาวิชา ทักษะในการปฏิบัติและท่าทีต่างๆ ที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงาน

บรูคส์ (Brooks) และไวท์ฮิลล์ (Whitehill) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นโครงการฝึกฝนและเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนกูด (Good) ซึ่งให้เห็นความแตกต่างของการศึกษากับการฝึกอบรมดังแสดงตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของการศึกษากับการฝึกอบรม

ประเด็นเปรียบเทียบ	การศึกษา	การฝึกอบรม
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในทักษะ เปลี่ยนเจตคติที่จะนำไปใช้อีกหลายปีข้างหน้า	เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ เปลี่ยนเจตคติที่จำเป็นต้องใช้เพื่องานที่ทำอยู่
วิธีการถ่ายทอดความรู้	ผู้สอนที่เป็นครูประจำการให้จดจำสิ่งที่หลักสูตรกำหนดไว้ให้มากที่สุด	ใช้เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาความคิดและทักษะที่จะนำไปใช้
เนื้อหาวิชา	กำหนดไว้ในหลักสูตรเป็นความรู้ ทฤษฎีและหลักการ กว้างๆ เพื่อศึกษาต่อเนื่องกันไป	ได้จากปัญหาในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมและจบในตัวเอง
ผู้ถ่ายทอดความรู้	เป็นผู้สอนประจำการ ซึ่งมักจะกำหนดโดยคุณวุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งและหน้าที่	เป็นผู้กำหนดโดยประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะเรื่อง โดยไม่มีวุฒิและตำแหน่ง
ระยะเวลา	ศึกษาติดต่อกันเป็นประจำยาวนาน	ใช้ช่วงระยะเวลาอันจำกัด
กลุ่มประชากรเป้าหมาย	นักเรียน นิสิต นักศึกษา ซึ่งมีวัยและความรู้ใกล้เคียงกัน	เป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่ประสบปัญหาาร่วมกัน

ที่มา (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 9; อ้างอิงจาก Good, 1995, p. 13)

กริช อัมโภชน ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการของความหมายของการฝึกอบรมบุคลากรไว้ 4 ระยะดังนี้

1) ระยะแรก การฝึกอบรมหมายถึงการฝึก การสอน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญในเรื่องที่ต้องการ โดยไปฝึกฝนกับผู้ที่ประกอบอาชีพและมีความชำนาญด้านนั้นจนกว่าจะมีความรู้ ความเข้าใจ และเกิดความชำนาญ การฝึกอบรมในระยะแรกนี้มีลักษณะต่างๆ ดังนี้

1.1) ไม่มีสถานที่ฝึกอบรมและผู้ให้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

- 1.2) วิธีฝึกอบรม ใช้การสอนและฝึกปฏิบัติเป็นหลัก
- 1.3) การจัดการฝึกอบรมจัดเป็นการทดแทนการศึกษา
- 1.4) วิชาที่จัดฝึกอบรมมีขอบเขตที่แน่ชัด
- 1.5) ไม่จำกัดพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 1.6) การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับ การบังคับบัญชาและการลงมือปฏิบัติ

2) ระยะเวลาที่สอง การฝึกอบรมหมายถึงการนำเอาบุคลากรที่ไม่มีความรู้ ความสามารถ มา รับการสอน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างใดอย่างหนึ่งได้ เพราะมีงานบางตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้สำเร็จ การศึกษาไม่ต้องการ อาจเป็นเพราะเกียรติและค่าตอบแทนต่ำ งานดังกล่าวจึงเป็นของผู้ที่ไม่ได้ ศึกษา จึงต้องมีการฝึกอบรมผู้ที่ไม่ได้ศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถที่จะเข้าทำงานได้ ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมจึงมีความรู้ดีว่าเป็นปมด้อย เพราะมีฐานะยากจนไม่ได้ศึกษาในระดับนั้นจึงต้องมา รับการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเป็นไปตามความคิดของผู้จัด ผู้ให้การฝึกอบรมหรือ วิทยากรมิได้คัดเลือกมาจากผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญเช่นในระยะแรก ถือว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษา มาแล้วย่อมสอนได้ให้การฝึกอบรมได้ ลักษณะการเรียนการสอนเป็นแบบบังคับและมีการ ลงโทษ ลักษณะการเรียนรู้เช่นนี้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานได้อย่างอัตโนมัติขาดความรู้ ความเข้าใจที่ลึกซึ้งและแท้จริง เมื่อประสบปัญหาที่แตกต่างออกไปก็จะเกิดความยากลำบากใน การแก้ปัญหา ลักษณะเด่นของการฝึกอบรมในระยะนี้มีดังนี้

- 2.1) มีสถานที่ฝึกอบรมและผู้ให้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ
- 2.2) ถือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ขาดการศึกษา
- 2.3) วิชาที่จัดการฝึกอบรมมีขอบเขตกว้างขวางขึ้น
- 2.4) การเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับบังคับ
- 2.5) เข้าใจว่าการศึกษากับการฝึกอบรมเหมือนกันจึงไม่มีการฝึกอบรมผู้สำเร็จ

การศึกษา

2.6) การดำเนินงานมีลักษณะครอบงำความคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่า เสริมสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

3) ระยะเวลาที่สาม การฝึกอบรมหมายถึงการให้ความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญและเจตคติ ที่ดีแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถปรับปรุงการทำงาน ของตนให้มีประสิทธิภาพได้ การฝึกอบรมในระยะนี้มีความเชื่อว่าการศึกษากับการฝึกอบรมมีความ แตกต่างกัน เพราะการศึกษาได้แนวคิดและทฤษฎีอย่างกว้างๆ แต่การฝึกอบรมจะเน้นเด่นชัดเป็น เรื่องๆ มุ่งที่จะให้บุคคลรู้เข้าใจ และสามารถในเรื่องที่ต้องการโดยตรง การฝึกอบรมในระยะนี้

ได้รับความสนใจมากขึ้น มีการคิดค้นเทคนิคฝึกอบรมแบบต่างๆ ขึ้น เพื่อสร้างประสิทธิภาพของการฝึกอบรม วิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมมากขึ้น สรุปสาระสำคัญของการฝึกอบรมในระยะนี้ได้ดังนี้

- 3.1) ถือว่าการศึกษากับการฝึกอบรมแตกต่างกัน แต่มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน
- 3.2) ถือว่าผู้ที่ผ่านการศึกษามาแล้วยังมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมอีก
- 3.3) การฝึกอบรมมีแนวความคิด ทฤษฎีและกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะ
- 3.4) การฝึกอบรมเป็นวิชาชีพสาขาหนึ่ง
- 3.5) การเรียนรู้มีลักษณะในทางส่งเสริมได้บังคับหรือลงโทษเช่นในระยะก่อน

4) ระยะที่สี่ การฝึกอบรมหมายถึงวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เน้นที่ความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักคิด รู้จักทำ และรู้จักวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต หลักสูตรฝึกอบรมจึงประกอบด้วยหัวข้อวิชาส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานในปัจจุบันส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งเป็นหัวข้อวิชาที่ให้ประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการเตรียมเพื่อให้สามารถรับภาระหน้าที่ที่สูงขึ้นในอนาคต ถ้าหลักสูตรบรรจุหัวข้อวิชาเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานในปัจจุบันมากกว่าก็เป็นการฝึกอบรม แต่ถ้าหลักสูตรบรรจุหัวข้อวิชาเป็นการความก้าวหน้าในการทำงานก็เป็นการพัฒนาบุคลากร นักฝึกอบรมต้องพิจารณาจัดหัวข้อวิชาให้ได้สัดส่วนตรงประเด็นที่ต้องการ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรนั้นยังไม่มีข้อกำหนดว่าควรบรรจุวิชาใดมากน้อยเพียงใด จึงต้องใช้ดุลพินิจให้รอบคอบ เพราะในปัจจุบันมีวิชาการใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นอันมาก การตัดสินใจจัดหลักสูตรจึงควรคำนึงถึงภารกิจขององค์กรและแนวทางบริหารด้วยเสมอ ลักษณะการฝึกอบรมตามแนวความคิดนี้สรุปได้ดังนี้

- 4.1) ถือว่าบุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาความสามารถในทุกด้าน เพื่อองค์กรจะได้ใช้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างเต็มที่
- 4.2) การพัฒนาบุคลากรกระทำโดยการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรมีหลายประเภท สามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 35 – 36)

- 2.1 แบ่งตามแหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แสดงถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบ

ในการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

2.1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (in house training) การฝึกอบรมแบบนี้องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีที่องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือองค์กรอาจจะต้องทุ่มเทพยายามทั้งในด้านกำลังคนและเงินทองให้แก่การฝึกอบรมมากพอสมควร เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมดตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่างๆ รวมทั้งการประเมินผล

2.1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้องค์กรมิได้จัดขึ้นเอง แต่จ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอกมักเป็นที่นิยมขององค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มากและไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2.2 แบ่งตามการจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดตั้งขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.2.1 การฝึกอบรมในงาน (on the job training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดยการให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม ที่ปรึกษาจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (off the job training) ผู้รับการอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะสิ้นสุด

2.3 แบ่งตามทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึงสิ่งที่การฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

2.3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษา เครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมเครื่องยนต์ เป็นต้น

2.3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

2.3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

2.4 แบ่งตามระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึงระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

2.4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (employee training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือเทคนิคการขาย เป็นต้น

2.4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

2.4.3 การฝึกอบรมผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางของกลุ่มองค์กร เนื้อหาการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจให้หลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายกรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หรือการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

3. บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการฝึกอบรม

जरศักดิ์ หาญณรงค์ ได้ศึกษาแนวความคิดของนักวิชาการและผู้มีประสบการณ์ในการดำเนินงานฝึกอบรมหลายท่าน พบว่าการดำเนินการฝึกอบรมนั้น ประเด็นที่วิพากษ์ วิจารณ์กันมากคือผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมในองค์กร เดิมเข้าใจกันว่าการฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานฝึกอบรม การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความสามารถของวิทยากร แต่

ลินตันและปารีค (Lynton and Pareek) ได้ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย ได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์กร และหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากรแต่ละฝ่ายต้องมีบทบาทที่สัมพันธ์กันดังนี้ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 15 – 17)

3.1 บทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แยกพิจารณาบทบาทของผู้เข้ารับการอบรมได้เป็น 3 ระยะของการอบรมดังนี้

3.1.1 ระยะก่อนการฝึกอบรม ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจะมีบทบาท ทำที่และความรู้สึกต่อการฝึกอบรมต่างกัน บางคนมีความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและต้องการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างจริงจัง บางคนไม่เข้าใจ ขาดความพร้อมและรู้สึกต่อต้านการฝึกอบรมเพราะไม่ทราบจุดมุ่งหมายและผลที่จะได้รับ ความคิด ความรู้สึกและความคาดหวังต่างๆ ที่มีอยู่ก่อนการฝึกอบรมจะติดเข้าไปในการฝึกอบรมด้วย หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดที่ดีและเข้าใจการฝึกอบรมมาก่อน โอกาสที่จะประสบความสำเร็จจะมีมากกว่าผู้ที่รู้สึกต่อต้านการฝึกอบรม

3.1.2 ระหว่างการฝึกอบรม การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรเป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคฝึกอบรมและ โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน ขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมและความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.1.3 ระยะหลังการฝึกอบรม ในระยะนี้ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการทำงาน ความสำเร็จในเรื่องนี้นอกจากจะเกิดจากความตั้งใจจริงของผู้ผ่านการฝึกอบรมแล้วยังมีองค์ประกอบอีกหลายอย่าง เช่น การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์กร และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน เป็นต้น

3.2 บทบาทขององค์กร การฝึกอบรมแต่ละครั้ง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ทั้งในระยะก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม กล่าวคือ ก่อนการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีความสำคัญอย่างไร องค์กรหรือหน่วยงานมีความมุ่งหวังอย่างไร มีเหตุผลใดในการคัดเลือกตัวบุคคลที่ให้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าตนมีคุณค่าต่อองค์กร เกิดกำลังใจและมีศรัทธาที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ในระหว่างการฝึกอบรมก็ควรให้การเอาใจใส่ตามควร เช่น ไปเยี่ยมเยียน รับทราบความก้าวหน้าในการฝึกอบรม เป็นต้น แต่ควรระวังมิให้เกิดการเข้าใจผิดว่าเป็นการไปตรวจสอบ

และไม่ควรมอบภาระงานใดให้ในระหว่างการฝึกอบรม สำหรับในระยะหลังการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสแสดงความเห็นหรือทดลองใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับปรุงงาน โดยอำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ตามควรและไม่กระทำการใดๆ ให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมเสียขวัญและกำลังใจในการนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ เพราะเป็นการทำให้การลงทุนในการฝึกอบรมอาจเกิดความสูญเปล่าได้ เป็นเรื่องที่น่าที่นักฝึกอบรมวิตกกังวล และถือว่าระยะหลังการฝึกอบรมนี้เป็นระยะที่แสดงประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

3.3 บทบาทของหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากร ในระยะก่อนการฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมจะมีบทบาทเน้นไปในด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่ เช่น การเขียนโครงการ การกำหนดหลักสูตร การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะได้เข้าฝึกอบรม การเลือกวิทยากร เป็นต้น นอกจากนี้หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องเตรียมการต่างๆ ให้พร้อมและจะต้องติดต่อประชาสัมพันธ์ เรื่องที่เกี่ยวข้องให้ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบล่วงหน้า เช่น รายชื่อผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม การคมนาคม การเตรียมตัวของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น ส่วนในระหว่างการฝึกอบรม วิทยากรมีความสำคัญมาก พฤติกรรมต่างๆ ของวิทยากรต้องสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่สอนและไม่ขัดกับหลักวิชาที่ฝึกอบรม มิฉะนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจขาดความเชื่อถือในแนวปฏิบัติของหัวข้อวิชานั้นได้

บรรยากาศและสภาพแวดล้อมเป็นเรื่องที่หน่วยงานฝึกอบรม และวิทยากรจะต้องสร้างให้เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม ได้แก่ การจัดห้องฝึกอบรมให้มีพื้นที่ แสงสว่างและอุณหภูมิที่เหมาะสม ใช้เทคนิคฝึกอบรมที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้สื่อการฝึกอบรมที่ดึงดูดความสนใจ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนความสัมพันธ์กับวิทยากรและผู้ดำเนินการฝึกอบรม ในระยะหลังการฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมที่มีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อทราบผลที่เกิดจากการฝึกอบรม นำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและการดำเนินงานต่างๆ ช่วยแก้ไขปัญหาของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการทำงาน รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในการสร้างบรรยากาศ สนับสนุนการปรับปรุงงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม

สรุปได้ว่าความสำเร็จในการฝึกอบรมจะต้องอาศัยบทบาทและความสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์กรหรือผู้บังคับบัญชา หน่วยงานฝึกอบรม วิทยากร และการดำเนินการฝึกอบรมที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องกระทำอย่างรอบคอบ ตั้งแต่ขั้นวางแผนเตรียมการในระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

4. กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่ดีจะต้องอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการคือ มนุษย์มีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พยายามหลีกเลี่ยงการบังคับ ประการที่สองคือ มนุษย์มีความสามารถและมีศักยภาพมากมายหลากหลาย ดังนั้นในการฝึกอบรมจะต้องหาทางเร้าให้ผู้รับการฝึกอบรมแสดงความสามารถของตนเอง ประการสุดท้ายคือ โดยธรรมชาติมนุษย์มีความต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่แล้ว การฝึกอบรมจึงควรเป็นการช่วยเหลือผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ได้พัฒนาตนเองไปในแนวทางที่ถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างมีระบบซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 8 ขั้นตอน ตามภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 18)

แต่ละขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมตามภาพที่ 5.1 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 19 – 28)

ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณาโยบายการฝึกอบรมขององค์กร

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ แนวคิดใหม่และทักษะต่างๆ ในการทำงาน ทำให้บุคลากรในองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องจัดให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและโดยทั่วถึงทุกคน แต่การฝึกอบรมแต่ละครั้งองค์กรจะต้องจัดหาวิทยากรที่เหมาะสม ซึ่งสามารถให้ความรู้ แนวคิดและทักษะต่างๆ ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร องค์กรจะต้องพิจารณาบุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เพราะการนำบุคลากรในองค์กรไปฝึกอบรมเป็นการให้ผู้นั้นไม่ต้องทำงาน องค์กรต้องขาดผลผลิตซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดรายได้ แต่องค์กรจะต้องคิดในระยะยาวว่าเมื่อบุคลากรผ่านการฝึกอบรมแล้วจะมีความรู้ แนวคิด ทักษะและเจตคติที่ดีต่องานในตำแหน่งหน้าที่ และใช้สิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาสร้างผลผลิตให้กับองค์กรมากขึ้นและมากขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่เขาได้ปฏิบัติงานในองค์กร

หากองค์กรเป็นผู้จัดการฝึกอบรมเองก็จะต้องจัดบุคลากรหลายฝ่ายเข้าช่วยโดยมีบุคลากรทำหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ติดต่อระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยากร ต้องมีบุคลากรทางการเงินเพื่อทำบัญชีแสดงรายการต่างๆ เกี่ยวกับเงินที่ใช้ในการฝึกอบรม จะต้องมีการจัดสถานที่ฝึกอบรม เป็นต้น แต่ละองค์กรมีนโยบายในการฝึกอบรมแตกต่างกัน องค์กรเล็กเน้นการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับองค์กรอื่น หรือต้องหาเวลาที่บุคลากรว่างจากการปฏิบัติงานในองค์กรไปเข้ารับการฝึกอบรม องค์กรขนาดกลางที่มีความพร้อมที่จะจัดฝึกอบรมได้เอง จะต้องจัดหาบุคลากรฝ่ายสนับสนุนการฝึกอบรมให้เพียงพอ เพื่อที่จะได้จัดการฝึกอบรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ องค์กรขนาดกลางอาจร่วมมือกับองค์กรอื่นจัดโครงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยบุคลากร วัสดุ และการเงิน ส่วนองค์กรขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญกับนโยบายการฝึกอบรม โดยอาจส่งบุคลากรขององค์กรเข้ารับการฝึกอบรมกับองค์กรอื่นๆ หรือจัดฝึกอบรมเอง นอกจากนี้องค์กรขนาดใหญ่อาจจัดวิทยากรขององค์กร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเอาไว้บริการให้กับองค์กรอื่นอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การที่จะให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการใดหรือหลักสูตรใดนั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงความจำเป็นขององค์กร ความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจมาจากสาเหตุที่สำคัญ 4 ประการคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 20 – 23)

1) ลักษณะขององค์กรที่ก่อให้เกิดปัญหา องค์กรเป็นจำนวนมากมีปัญหาเกิดขึ้นภายใน ทำให้เกิดผลเสียแก่องค์กร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเหล่านั้นอาจจะทราบปัญหาหรืออาจจะไม่ทราบ องค์กรที่ผู้บริหารทราบปัญหา บางครั้งก็หาทางแก้ไข แต่บางครั้งก็แก้ไขไม่ตรงสาเหตุ

บางครั้งก็ไม่แก้ไขเลย ยิ่งนานวันปัญหาก็ยิ่งทวีคูณมากขึ้น ทำให้แก้ไขยาก ลักษณะองค์กรที่ก่อให้เกิดปัญหาได้แก่องค์กรที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1.1) องค์กรตั้งใหม่ การตั้งองค์กรขึ้นใหม่มีความจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้รู้เป้าหมายขององค์กร รู้ขั้นตอนการปฏิบัติงาน รู้การบริหารงานขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้หาวิธีที่จะช่วยกันทำงานในองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.2) องค์กรเล็กที่มีผู้กระตือรือร้น แสดงว่าบุคลากรมีความคิดที่จะขยายกิจการขององค์กรให้ใหญ่ขึ้นเพื่อเป็นฐานของตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นต่อไป

1.3) องค์กรเติบโตขึ้นและซับซ้อนขึ้น แสดงว่ามีกิจการมากขึ้น บุคลากรเพิ่มขึ้น มีความจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้ทราบเป้าหมายและการจัดการในส่วนที่ขยายออก

1.4) องค์กรตรรกวิทยา ได้แก่องค์กรที่มีการบริหารงานแบบเจ้าขุนมูลนายมีการสั่งการมาจากเบื้องบนเพื่อให้ระดับผู้ปฏิบัติตามได้ ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือ เป็นองค์กรที่ยังมีระบบอุปถัมภ์

1.5) องค์กรที่ขาดการติดต่อกับภายนอก องค์กรประเภทนี้มักจัดบริหารบุคลากรแบบบังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงจิตใจ ขาดการติดต่อกับองค์กรประเภทเดียวกัน ขาดการปรึกษารื้อกับผู้ร่วมอาชีพเดียวกัน

1.6) องค์กรที่กำลังจะเลิกกิจการ แสดงว่าต้องมีปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หากยังไม่ต้องการที่จะเลิกกิจการก็จะต้องค้นหาปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหานั้นๆ การค้นหาปัญหาและหาวิธีการแก้ไขอาจใช้วิธีการให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมก็ได้

2) ลักษณะพฤติกรรมขององค์กร พฤติกรรมขององค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของบุคลากร หากองค์กรมีพฤติกรรมต่อไปนี้ก็แสดงว่าควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับการฝึกอบรมคือ

2.1) องค์กรที่มีการรับบุคลากรใหม่ บุคลากรที่รับเข้ามาทำงานในองค์กรต้องมีความรู้ ความสามารถ และได้รับการคัดเลือกด้วยดีแล้ว แต่บุคลากรเหล่านี้ยังไม่ทราบขั้นตอนในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรใหม่ได้รับการฝึกอบรม ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่าการจัดปฐมนิเทศ ที่อาจจัดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก่อนลงมือปฏิบัติงานก็ได้

2.2) องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่บุคลากร หรือมีการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรมีความจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรที่ได้รับการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ทราบวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ และปลูกฝังเจตคติให้เป็นผู้รักและเอาใจใส่ สนใจทำงาน

ในหน้าที่ใหม่นั้น

2.3) องค์กรที่เจอปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่น ได้ผลผลิตลดลงกว่าเดิม ผลผลิตเกิดขึ้นล่าช้ากว่าปกติ พนักงานมาปฏิบัติงานช้า พนักงานทำงานช้าลง เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้บ่งบอกให้เห็นว่าบุคลากรมีปัญหา องค์กรจะต้องให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านี้ได้รับการฝึกอบรม

2.4) องค์กรที่มีความประสงค์จะใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ที่บุคลากรในองค์กรยังไม่ทราบขั้นตอนการใช้ที่ถูกต้อง อาจเกิดความเสียหายได้ หรืออาจได้ผลผลิตที่ไม่สมบูรณ์ตามควร จำเป็นต้องให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่นั้น

2.5) องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือเปลี่ยนแปลงแผนงาน ควรเรียกบุคลากรไปฝึกอบรมเพื่อให้ทราบนโยบายใหม่และแนวปฏิบัติใหม่ แผนงานก็เช่นเดียวกัน เพราะเป็นแผนซึ่งตั้งไว้ล่วงหน้าว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อไร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนงานนี้ได้รับทราบแผนงานไปแล้ว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนงานก็จะต้องให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนงานนั้นเข้ารับการฝึกอบรม

2.6) องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแผนการปฏิบัติงานหรือกำหนดการต่างๆ ที่คิดไว้ล่วงหน้า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนการปฏิบัติงานนั้น ได้กำหนดรายละเอียดในการทำงานไว้แล้ว หากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ควรเรียกบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อหาทางปรับแผนการปฏิบัติงานให้ตรงกับแผนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป มิฉะนั้นการปฏิบัติจะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3) ความต้องการของบุคลากรในองค์กร ความต้องการของบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรควรจะต้องหาทางแก้ไขให้หมดไปหรือให้ลดน้อยลงไป การที่องค์กรจะทราบปัญหาต่างๆ ของบุคลากรได้อาจทำได้หลายวิธี เช่น ใช้การสังเกต การสอบถาม การสัมภาษณ์หรือสำรวจความคิดเห็น องค์กรหลายแห่งจัดทำกล่องรับความคิดเห็นจากบุคลากร ก็จะทำให้องค์กรทราบความต้องการของบุคลากรได้ เมื่อเห็นว่าความต้องการใดเป็นปัญหาเกี่ยวข้องกับองค์กรมากก็จัดการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร

4) ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการลงทุนและผลที่ได้รับ ผลที่จะได้รับจะต้องมากกว่าการลงทุนจึงจะคุ้มค่าแก่การฝึกอบรม ผลที่ได้รับยิ่งมากเท่าไร และการลงทุนน้อยเท่าไรความคุ้มค่ายิ่งสูงมาก ความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงเกิดจากการความคุ้มค่า หมายความว่า ก่อนการฝึกอบรมจะต้องคิดว่าการฝึกอบรมนั้นต้องลงทุนน้อย แต่

พยายามให้เกิดกระบวนการฝึกอบรมที่ทำให้ได้รับผลสูง หากผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมน้อยกว่าการลงทุนไม่ควรจัดการฝึกอบรม

การลงทุนในการฝึกอบรมประกอบด้วย การลงทุนทางตรง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์การฝึกอบรม ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าวิทยากรบรรยาย เป็นต้น และการลงทุนทางอ้อม ได้แก่ ค่าเสียโอกาสในการทำงานให้กับองค์กร เช่นเดียวกับผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ประกอบด้วยผลลัพธ์ทางตรงและผลลัพธ์ทางอ้อม ผลลัพธ์ทางตรงได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคล่องแคล่วกระฉับกระเฉงในการทำงาน เลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ได้เหมาะสมขึ้น รู้จักใช้ความรู้และเทคนิคต่างๆ ดีขึ้น จึงทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่เป็นวัสดุดิบลงไป ประหยัดเวลาผลิตสิ่งต่างๆ ได้รับผลผลิตมากขึ้น ผลผลิตมีความประณีต สวยงามขึ้น ทำให้ราคาผลผลิตสูงขึ้น วัสดุเสียหายน้อย สิ่งเหล่านี้ถ้าคิดออกมาเป็นตัวเงินก็จะทำให้องค์กรได้ผลคุ้มค่าผลลัพธ์ทางอ้อม ได้แก่ การเกิดความสามัคคี การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ความมีชื่อเสียงของบุคลากรที่ส่งผลถึงองค์กร ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นเกิดจากสิ่งสำคัญ 6 ประการคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 23 – 24)

- 1) มีแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะการค้นคว้าและวิจัยทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ จึงจำเป็นที่บุคลากรจะต้องติดตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 2) การแข่งขันขององค์กรเพื่อให้เกิดความเชื่อถือของสังคม จึงหาวิธีต่างๆ ที่จะให้บุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดประสิทธิผลของงานสูง
- 3) ความต้องการของบุคลากรในสังคมที่องค์กรตั้งอยู่มีความแตกต่างกัน บางสังคมต้องการนำเงินไปฝากธนาคาร แต่บางสังคมต้องการสินเชื่อจากธนาคาร องค์กรจึงต้องทราบความต้องการของสังคมเพื่อจัดการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถที่สนองความต้องการของสังคม
- 4) ความเอาใจใส่ของบุคลากรในการทำงานให้กับองค์กรมีลักษณะถดถอย จากความเบื่อหน่ายต่อการทำงานอย่างเดียวนานเป็นเวลานาน องค์กรที่ดีจึงต้องแสวงหาวิธีการทำงานแปลกใหม่มาให้บุคลากรนำไปปฏิบัติในหน่วยงานที่จะทำให้บุคลากรจะเกิดความอยากรู้และอยากเห็นผลผลิตที่เกิดจากการปฏิบัติตามวิธีการใหม่ๆ นั้น
- 5) มีระเบียบ กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการทำงานมาก บุคลากรจำนวนมากไม่ทราบระเบียบ กฎหมาย และหลักเกณฑ์ได้หมด ทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาด หรืออาจสร้างความไม่แน่ใจแก่ผู้ทำงาน บุคลากรขาดความมั่นใจในการทำงาน ทำให้การตัดสินใจช้า หรือการตัดสินใจขัดกับระเบียบ กฎหมาย และหลักเกณฑ์

6) บุคลากรขององค์กรขาดวินัยในการทำงาน เป็นบุคคลที่ไม่ทำงานตามหลักการตามขั้นตอนหรือตามข้อตกลง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้วจะมีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 24 – 25)

1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ วัตถุประสงค์ข้อนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ หลักการ ทฤษฎีในเรื่องที่เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจึงเป็นการบรรยายอภิปราย สรุปเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับความรู้ นั้น ส่วนมากจะเป็นการอบรมความรู้ แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่ที่มีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2) เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน วัตถุประสงค์ข้อนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความชำนาญ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมจึงเป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือ หรือวัสดุเช่นเดียวกับที่ใช้อยู่ในองค์กร เช่น การฝึกอบรมการทำบัญชี ก็ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติการทำบัญชี โดยใช้รูปแบบบัญชีเช่นเดียวกับบัญชีที่ใช้ในองค์กร เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคอมพิวเตอร์ก็ควรจะเป็นเครื่องเช่นเดียวกับที่ใช้อยู่ในองค์กร เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติด้วยเครื่องมือเช่นเดียวกับที่ใช้อยู่ในองค์กรก็จะมี ความชำนาญ คล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ นั้น ระบุปัญหา มีทักษะในการทำงานนั้น

3) เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม วัตถุประสงค์ข้อนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปรับเปลี่ยนความประพฤติ หรือพฤติกรรมของตนให้ดีขึ้นที่ความต้องการของสังคม บุคคลจำนวนมากมีความรู้ดี แต่ไม่นำความรู้มาใช้ในการดำรงชีวิต การกระทำบางอย่างของบุคคลเหล่านั้นมีผลกระทบต่อสังคม เช่น ผู้ขับขีรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ผู้ขับขีรถทุกคนมีความรู้เกี่ยวกับเครื่องหมายจราจร มีความรู้เกี่ยวกับสัญญาณไฟจราจร แต่ยังมีผู้ขับขีรถยานพาหนะจำนวนมากไม่ปฏิบัติตามเครื่องหมายจราจรหรือสัญญาณไฟจราจร บุคคลเหล่านี้มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องการจราจรดีแต่มีความประพฤติไม่สอดคล้องกับความรู้ จึงต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ประพฤติให้ถูกต้อง การฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมจึงเป็นการจัดกิจกรรมที่เน้นทางด้านจิตใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นคุณค่าของการประพฤติตามกฎของสังคม

4) เพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การที่บุคลากรเข้ามาอยู่ในองค์กร บุคลากรจะต้องมีเจตคติตรงกับเจตคติขององค์กร องค์กรที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่มี

ความตั้งใจตรงกันให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรจึงมีหน้าที่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนเจตคติของบุคลากรทุกคนให้มีเจตคติดีกับองค์กร องค์กรธุรกิจมีเป้าหมายทางการเงิน บุคลากรในองค์กรเข้าใจเป้าหมายก็จะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตสูง จึงจะตรงกับความต้องการขององค์กร การเปลี่ยนเจตคติจึงเป็นการฝึกอบรมที่เน้นทางด้านจิตใจโดยถือเป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมทั้ง 4 ประการที่กล่าวมา เป็นวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งอาจตั้งวัตถุประสงค์เพียงประการเดียวหรือหลายประการก็ได้ วัตถุประสงค์จะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นเนื้อหาสาระอย่างย่อที่จะจัดให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีเนื้อหาสาระ ตลอดจนการจัดกิจกรรมที่จะทำให้การฝึกอบรมนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่จะให้ตรงกับวัตถุประสงค์ ผู้จัดจะต้องพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรมแล้วหาทางบรรลุเนื้อหาสาระและจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความจำเป็น หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะต้องสามารถยืดหยุ่นได้ ทั้งนี้เพื่อความจำเป็นของกลุ่มย่อยที่อาจแตกต่างกันไป

หลักสูตรการฝึกอบรมจะจัดตามความต้องการขององค์กรที่เกิดจากวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่หากจำแนกหลักสูตรการฝึกอบรมตามลักษณะเนื้อหาของหลักสูตรแบ่งได้เป็น 4 ชนิด คือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 25 – 26)

1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (pre in service training หรือ on the job training) เป็นการแนะนำให้ผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรได้รู้จักการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจขั้นตอนในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรใหม่รักงาน รักองค์กร หลักสูตรชนิดนี้จึงเน้นวัตถุประสงค์ให้บุคลากรใหม่เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ในงานที่จะต้องปฏิบัติ เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับงาน และเน้นการปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่องานในหน้าที่ และเป้าหมายขององค์กร

2) การฝึกอบรมบุคลากรประจำการ (off the job training) บุคลากรที่ทำงานในองค์กรเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพที่ดีอยู่แล้ว แต่ถ้ามีความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ หรือแนวปฏิบัติใหม่ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ก็ควรที่จะให้บุคลากรได้รับความรู้นั้น การอบรมบุคลากรประจำการจึงมีวัตถุประสงค์ที่เน้นการเพิ่มพูนความรู้แนวคิดใหม่ๆ หรือแนวปฏิบัติใหม่ เป็นหลักสำคัญ

3) การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ (pre promotional training) เป็นการฝึกอบรมที่เพิ่มพูนความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ บทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ฝึกอบรมให้เกิดทักษะและประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ใหม่ การรู้จักวางตัวที่เหมาะสมเมื่อรับหน้าที่ใหม่ และจะต้องปรับเปลี่ยนเจตคติให้พอใจและรักงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ การฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้จึงเน้นจุดประสงค์ของการฝึกอบรมทุกอย่าง แต่มุ่งไปที่งานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่

4) การฝึกอบรมผู้ใกล้เกษียณ (pre retirement training) เป็นการฝึกอบรมที่เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพเมื่อเกษียณไปแล้ว การปฏิบัติตนเองให้เหมาะสมกับวัย การรักษาสุขภาพจิตใจให้มั่นคง ทำให้จิตใจแจ่มใส ซึ่งเป็นจิตที่สะอาด สงบและสว่าง หลักสูตรนี้จึงเน้นวัตถุประสงค์ต่างๆ ไปที่จะเป็นประโยชน์กับผู้สูงอายุ

ขั้นตอนที่ 5 การวางแผนการฝึกอบรม

การวางแผนการฝึกอบรม เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้การฝึกอบรมได้สำเร็จลุล่วงไป เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรม และกำหนดแนวทางแก้ไขเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนการฝึกอบรมโดยปกติจะกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ 3 ระยะคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 26-27)

1) เตรียมการก่อนการฝึกอบรม ได้แก่ การปฏิบัติสิ่งต่างๆ ก่อนถึงการฝึกอบรม เช่น การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การเขียนโครงการ การแต่งตั้งบุคลากรการฝึกอบรม การเชิญวิทยากร การจัดทำเอกสาร เป็นต้น

2) การดำเนินการระหว่างฝึกอบรม ได้แก่ การคิดกำหนดว่าระหว่างการฝึกอบรมจะต้องทำอะไรบ้าง จะให้ใครช่วยเหลืออะไร จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรอย่างไร อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการอบรมจะได้รับจากที่ใด เป็นต้น

3) การดำเนินการหลังการฝึกอบรม ได้แก่ การกำหนดไว้ว่าเมื่อเสร็จการฝึกอบรมแล้วจะต้องทำอะไร งานที่ต้องทำภายหลังการฝึกอบรม เป็นต้น เช่นการติดตามผลการฝึกอบรม การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับโครงการและวิทยากร

ขั้นตอนที่ 6 การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมเป็นการปฏิบัติสิ่งต่างๆ ตามการวางแผนในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิทยากร และบุคลากรสนับสนุนการฝึกอบรม โดยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับยานพาหนะ อาหาร เครื่องดื่ม เอกสารประกอบการบรรยาย เป็นต้น การฝึกอบรมจะดำเนินการไปบรรลุตาม

วัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม 3 ฝ่ายคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 27)

1) หัวหน้าโครงการฝึกอบรม บางแห่งเรียกชื่อเป็นอย่างอื่น เช่น ประธานดำเนินการฝึกอบรม เลขานุการฝึกอบรม ซึ่งหมายถึงบุคคลผู้รับผิดชอบในโครงการและต้องดำเนินการทุกอย่างให้การฝึกอบรมสำเร็จลงด้วยดี บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะของความเป็นหัวหน้าที่ดี และมีคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม

2) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมฝ่ายต่างๆ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน แต่ละขั้นตอนจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาช่วยดำเนินการ ได้แก่ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายโสตทัศนอุปกรณ์ ฝ่ายยานพาหนะ เป็นต้น บุคลากรในฝ่ายต่างๆ จะต้องให้การช่วยเหลือเป็นอย่างดี การฝึกอบรมจึงจะสำเร็จ

3) วิทยากรการฝึกอบรม เป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หัวหน้าโครงการเป็นผู้เลือกวิทยากร จึงควรเลือกด้วยความรอบคอบโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกการฝึกอบรม

การบันทึกการฝึกอบรม เป็นการบันทึกคำบรรยายของวิทยากร อาจบันทึกโดยย่อหรือโดยละเอียด อาจตั้งเจ้าหน้าที่จำนวนหนึ่งทำหน้าที่บันทึก หรือจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบันทึกก็ได้ ในปัจจุบันใช้เครื่องบันทึกเสียงแทนเจ้าหน้าที่ ข้อความในการบรรยายขององค์กรควรเก็บรักษาไว้เพื่อเป็นหลักฐานการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 8 การประเมินผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรมควรมีการประเมินผลทุกด้าน ทั้งส่วนที่เป็นของเจ้าหน้าที่สนับสนุนการฝึกอบรม ประเมินวิทยากรแต่ละคน และประเมินโครงการการฝึกอบรม เมื่อได้ผลของการประเมินมาแล้ว หัวหน้าโครงการจะต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ คณะกรรมการฝ่ายดำเนินการฝึกอบรมจะต้องปรึกษาหารือ เพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการฝึกอบรม และเมื่อแก้ไขได้แล้วก็จะได้ใช้วิธีการต่างๆ จัดฝึกอบรมครั้งต่อไป

การประเมินผลการฝึกอบรมควรมีตลอดเวลา ตั้งแต่การจัดการต่างๆ ก่อนการฝึกอบรม โดยดูว่างานที่กำหนดก่อนการฝึกอบรมดำเนินไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ มีปัญหาและการแก้ปัญหาอย่างไร ระหว่างดำเนินการฝึกอบรมก็ประเมินผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ ถ้าไม่ปฏิบัติตามแผนงานจะได้หาทางแก้ไข มิฉะนั้นงานจะไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินผล

การฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องสำคัญตลอดเวลาทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

บทสรุป

การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อช่วยให้พนักงานใหม่เกิดการปรับตัวทางสังคม ที่อาจทำได้ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ โดยการบอกเล่า แสดงให้ดู หรืออาจเป็นการปฏิบัติจริง หลักสูตรการปฐมนิเทศที่ดีจะประกอบด้วยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเกี่ยวกับบุคคล และเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ซึ่งการจัดปฐมนิเทศจะเกิดประสิทธิภาพเมื่อได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทุกฝ่ายร่วมมือกันและมีการวางแผนว่าจะทำอะไร ส่วนการทดลองงานนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ผ่านการคัดเลือกได้ทดลองงานและมีการประเมินผลอีกครั้งก่อนการบรรจุแต่งตั้ง โดยการทดลองงานมักจะนานประมาณ 4 เดือนและไม่เกิน 1 ปี หลังจากนั้นจึงมีการบรรจุโดยองค์กรออกคำสั่งอย่างเป็นทางการที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้งพนักงานอีกลักษณะหนึ่งคือการเลื่อนตำแหน่งเป็นการบรรจุแต่งตั้งให้พนักงานมีตำแหน่งสูงขึ้น แต่หากเป็นการไปปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับเดียวกันจะเรียกว่าการโยกย้าย

การพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงานแตกต่างกันที่หากเป็นหลักสูตรที่ส่งเสริมสมรรถภาพการทำงานปัจจุบันจะเรียกว่าการฝึกอบรม แต่หากเป็นหลักสูตรการอบรมที่ช่วยให้การทำงานก้าวหน้าขึ้นเรียกว่าการพัฒนา ซึ่งสามารถจำแนกได้หลายประเภทตามเกณฑ์การพิจารณาที่แตกต่างกันได้แก่ การแบ่งตามแหล่งของการฝึกอบรม แบ่งตามการจัดประสบการณ์ การฝึกอบรม แบ่งตามทักษะที่ต้องการฝึก และแบ่งตามระดับขั้นของพนักงาน โดยกระบวนการฝึกอบรมมี 8 ขั้นตอนคือเริ่มจากการพิจารณาโยบายการฝึกอบรมขององค์กร ระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหลักสูตร วางแผนการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม บันทึกการฝึกอบรม และสุดท้ายคือประเมินผลการฝึกอบรม แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดที่ต้องพิจารณาที่แตกต่างกันไปโดยอาจเกิดจากทางองค์กรเอง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้งผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม