



บริบทที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

The Contexts influencing on the Training for Human Resource Development

เอกสิทธิ์ สนามทอง Ekkasit Sanamthong^{1,*}, กล้าหาญ ณ บำ Khahan Na-Nan²

¹ Ph.D., อาจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

² Ph.D., รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ประเทศไทย

¹ Ph.D., Lecturer, Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

² Ph.D., Associate Professor, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology

Thanyaburi, Pathumthani Province, Thailand

บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการเรื่องบริบทที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเขียนเพื่อนำเสนอแนวคิดของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มต้นจากความหมายของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม ระบบที่ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อเสนอแนวทางของบริบทสำคัญที่สะท้อนถึงมุมมองของปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสนใจต่อการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้งซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ประกอบด้วย (1) ความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ (2) บทเรียนจากงานวิจัยการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ (3) การให้ความสำคัญด้านฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และอื่นๆ แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรกำหนดไว้ ดังนั้น การมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อพิจารณาต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งสามารถบรรลุผลตามที่องค์กรได้วางเป้าหมายไว้ได้

คำสำคัญ: การฝึกอบรม, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ABSTRACT

The “Contexts Influencing on the Trainings for Human Resource Development” is an academic article which presents the practical concepts of trainings for Human Resource Development. Beginning with the definition of “training”, followed by; the objectives of the training, types of training and systems used in the training. The main objective of this academic article is to illustrate the critical contexts in different perspectives and factors which have direct influences on the trainings. It is critical that the Human Resource Developer would pay an interest on each training and human resource development activity. The focus areas can be divided into 3 main sections (1) challenges in business, (2) lessons learnt from the research of training and human resource development and (3) importance of trainings and human resource development activities, including; the prioritization in order to increase and/or improve knowledge base, skill sets, attitude, and others for the employees. Therefore, considering those mentioned contexts and factors are important and critical since it will support the organization to develop appropriate strategies for the highest effectiveness and achieving the goal(s).

Keywords: Training, Human resource development

บทนำ

การแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงขึ้นทุกขณะ ทำให้หลายองค์กรต้องประสบความล้มเหลว และต้องปิดกิจการในที่สุด แต่ในขณะเดียวกันบางองค์กรก็ประสบความสำเร็จทางการแข่งขันและมีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งแนวทางหนึ่งที่องค์กรส่วนหนึ่งนิยมนำมาใช้ในการเพิ่มความสามารถเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรนั้นคือ “การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” นั่นเอง

การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเพิ่มขีดความสามารถด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ และอื่นๆ แก่พนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรกำหนดไว้ การบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การตระหนักถึงแรงบันดาลใจขององค์กร และการเข้าใจถึงรูปแบบฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การวางแผนหรือกำหนดทิศทางการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้นและการเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานของ

องค์กร ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การตระหนักถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร จะต้องเข้าใจถึงขั้นตอนของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาเพื่อให้การวางแผนหรือกำหนดทิศทางการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้น และการเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร โดยเน้นการเพิ่มขีดความสามารถด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเข้าใจ และอื่นๆ แก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรกำหนดไว้ นอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในของทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ การศึกษาความเป็นมาของการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการฝึกอบรมมีวิวัฒนาการที่ยาวนานนับตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบันที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่มีความชัดเจน การทำความเข้าใจประวัติศาสตร์ของการฝึกอบรมทำให้ทราบถึงขอบเขตที่ควรพิจารณา ข้อดี ข้อเสีย แนวทางที่ควรดำเนินการและแนวทางที่ควรหลีกเลี่ยงเพื่อให้ดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนั้นการศึกษาความหมายของการฝึกอบรมยังช่วยให้เกิดความเข้าใจในมุมมองต่างๆ ที่นักวิชาการแต่ละสำนักมีต่อการฝึกอบรม ในทัศนคติที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันออกไปและทำให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่แท้จริงว่าต้องการดำเนินการอย่างไรกับใครและใครเป็นผู้เกี่ยวข้อง การพิจารณาประเภทของการฝึกอบรมแต่ละประเภทควรมีลักษณะอย่างไร รวมถึงความเหมาะสมที่จะใช้การฝึกอบรมกับบุคคลประเภทใดและสถานการณ์ใดตลอดจนวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นก่อนทำการฝึกอบรมควรทำความเข้าใจในประเด็นดังกล่าวอย่างถี่ถ้วน เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการกระบวนเชิงระบบที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม การเลือกวิธีการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การจัดการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนเพราะจะทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

ความหมายการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อได้มีการพิจารณารับบุคคลเข้ามาทำงานให้ตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปของฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ก็คือ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ที่เริ่มเข้ามามีบทบาทอย่างเต็มตัว โดยเฉพาะกิจกรรมการฝึกอบรม (Training) เพราะการได้มาซึ่งบุคลากรขององค์กรด้วยกระบวนการสรรหาและคัดเลือกมาเป็นอย่างดีก็ไม่ได้หมายความว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มานั้นจะสามารถเข้าใจระบบ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการทำงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ ในหน่วยงานย่อยๆ ขององค์กรที่บุคลากรใหม่อาจไม่เข้าใจ และต้องการกระบวนการแนะนำ สอนงาน ถ่ายทอดงาน หรือฝึกฝนเพื่อการปฏิบัติงานนั้นจะได้ไม่เกิดความผิดพลาด และสำเร็จผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงจำเป็นที่

จะต้องมีการปฏิรูประบบบุคลากรใหม่ ซึ่งก็หมายถึงการฝึกอบรมประเภทหนึ่งด้วยและยังต้องมีการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมสมรรถนะที่จำเป็นต่างๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร ในที่นี้เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจในเรื่องการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี จะขอเสนอพอเป็นสังเขป ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

นักวิชาการชาวไทย ชูชัย สมิทธิไกร (2556) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ วัฒน บุญกอบ (2557) ที่ระบุว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและหน่วยงานในองค์กร

ส่วนนักวิชาการต่างประเทศ Bernardin and Russell (2013) ระบุว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของพนักงาน โดยการมุ่งให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่เฉพาะต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ผ่านรูปแบบที่องค์กรได้ออกแบบให้สอดคล้องกับความจำเป็นที่พนักงานต้องมีและต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Cascio (2013) ระบุว่า การฝึกอบรมเป็นโปรแกรมที่ถูกวางแผนขึ้นในการออกแบบปรับปรุงผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล กลุ่ม และ/หรือองค์กร โดยการปรับปรุงมีจุดมุ่งเน้นที่ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และพฤติกรรมทางสังคมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Ivancevich and Konopaske (2013) ระบุว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเชิงระบบในการทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุเป้าหมาย โดยการฝึกอบรมจะมีความสัมพันธ์กับทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานปัจจุบัน และมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้พนักงานมีความรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างมากสำหรับพนักงานที่เริ่มต้นปฏิบัติงานกับองค์กรหรือพนักงานที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน โดยการฝึกอบรมเป็นกระบวนการระยะสั้นขององค์กรในการใช้ความพยายามสำหรับปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต อีกด้วยและสอดคล้องกับ Mondy (2014) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรเกิดความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการของกิจกรรมและวิธีการต่างๆ ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนารายบุคคลที่ให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป็นการยกระดับความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและทักษะของบุคลากร ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2561) รวมถึงทัศนคติ พฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย (1) การพัฒนาที่มุ่งเน้นด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) เป็นการเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่อาจะอยู่ในรูปของข้อมูล ข้อเท็จจริง มโนทัศน์ ความคิดรวบยอด เป็นต้น (2) การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านจิตพิสัย (Affective Domain) เป็นการมุ่งเน้นในการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้สึก เจตคติ ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรมที่พึงประสงค์ เป็นต้น และ (3) การพัฒนาที่มุ่งเน้นที่ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) เป็นการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความสามารถในการปฏิบัติ หรือแสดงออกซึ่งหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Beebe, Mottet and Roach, 2012) หากพิจารณาทั้งจากจุดมุ่งหมายทั้ง 3 ประเภทแล้วจะพบว่าการพัฒนาดังกล่าวต้องการให้เกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) โดยทั้ง 3 รูปแบบมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ เป็นการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างสติปัญญาให้พนักงานมีองค์ความรู้ ความเข้าใจ และสามารถที่จะจดจำเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย แนวทาง กระบวนการบริหาร หน้าที่รับผิดชอบ หรือวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะอธิบายและขยายความได้อย่างถูกต้องและชัดเจน สามารถนำสิ่งที่รู้ไปใช้ในสถานการณ์จริงได้ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะให้เห็นถึงองค์ประกอบต่างๆ ได้

2. การพัฒนาทักษะ เป็นการพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า มีความมั่นใจในการตัดสินใจดำเนินการและตัดสินใจที่ส่งผลทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาทัศนคติ เป็นการทำให้พนักงานมีกำลังใจหรือขวัญที่ดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความยินดี พึงพอใจและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยความสบายใจ อันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีก็จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในทางบวก แต่ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานมีทัศนคติในทางลบก็จะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานในทางลบหรืออาจเกิดความสูญเสียต่อผลการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเป้าหมายไปถึงการสร้างให้เกิดองค์ความรู้ พัฒนาทักษะ และเกิดเจตคติ ตลอดจนสามารถสร้างและดึงศักยภาพในตัวตนของพนักงานแต่ละคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการได้ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2561)

ประเภทของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประเภทของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามนักวิชาการต่างๆ มีมุมมองในลักษณะที่ใกล้เคียงกันโดยแบ่งออกเป็น (1) ตามแหล่งของการฝึกอบรม (2) การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม (กล่าวหาญ ญ นาน,

2554) (3) ทักษะที่ต้องการฝึกอบรม (4) ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2556) และ (5) ยึดตามเวลา (วิจิตร อาวะกุล, 2540) แต่ละประเภทมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตามแหล่งของการฝึกอบรม มีเกณฑ์ในการพิจารณาถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ซึ่งทั่วไปการพิจารณาตามแหล่งการฝึกอบรมถูกแบ่งออกเป็น 2 แหล่ง ได้แก่ การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร และการให้หน่วยงานภายนอกจัดฝึกอบรมหรือการซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะทำหน้าที่จัดการทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ความจำเป็น ออกแบบหลักสูตร เลือกวิธีการสอน การส่งมอบวิธีการฝึกอบรม การประเมิน และการจัดการค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการฝึกอบรม ในด้านวิทยาการหรือผู้เชี่ยวชาญนั้นสามารถเชิญมาจากภายนอกหรือภายในหน่วยงานก็ได้ การจัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานภายในองค์กรมีข้อดีคือ สามารถออกแบบกิจกรรมหลักสูตรได้อย่างสอดคล้องกับบุคลากรของตน เนื่องจากหน่วยงานภายในมีความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานดีกว่าหน่วยงานภายนอก เป็นต้น ในทางตรงกันข้ามก็เกิดข้อเสียได้เช่นเดียวกันคือ หน่วยงานภายในบางครั้งไม่สามารถที่จะหาความจำเป็นหรือเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ส่งผลให้หน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องออกแบบกิจกรรมผิดพลาดตามมา ดังนั้นการจัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานภายในจึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงข้อดีและข้อเสีย ตลอดจนความชำนาญของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าที่ได้ลงทุนในแต่ละครั้งขององค์กร

1.2 การให้หน่วยงานภายนอกจัดฝึกอบรมหรือการซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการฝึกอบรมที่ถูกจัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอกหรือจ้างให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัดฝึกอบรมให้ ซึ่งหน่วยงานภายนอกจะเข้าไปทำการวิเคราะห์หาความจำเป็น ออกแบบหลักสูตร เลือกวิธีการสอนที่เหมาะสม และทำการประเมินให้ เป็นต้น หน่วยงานภายในมีหน้าที่ส่งคนเข้าร่วมฝึกอบรมและจ่ายเงินเท่านั้น บางครั้งอาจมีหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมขึ้นโดยตรงซึ่งจะทำการจัดหลักสูตรเฉพาะตลอดทั้งปีเพื่อให้ผู้สนใจหรือองค์กรต่างๆ ส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรม เช่น สมาคมบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) หรือสมาคมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น อย่างไรก็ตามการเลือกวิธีนี้ก็ยังมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เช่น การให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาจัดฝึกอบรมให้กับองค์กรอาจจะเกิดปัญหาในด้านการจัดกิจกรรมที่ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากรก็ได้ เนื่องจากไม่สามารถที่จะเข้าถึงปัญหาได้อย่างแท้จริงก็ส่งผลให้การกำหนดรูปแบบในขั้นตอนต่างๆ ผิดรูปแบบไป หรือในบางครั้งหน่วยงานภายนอกที่เข้ามาจัดฝึกอบรมให้ นั้น อาจใช้หลักสูตร และเครื่องมือในการฝึกอบรมต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว โดยไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์ความจำเป็นที่ตรงตามความต้องการและบริบทขององค์กรได้ เป็นต้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีขนาดเล็กแนวทางนี้ก็เหมาะสมที่จะส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมกับหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมขึ้นก็จะเป็นข้อดี ดังนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาความเหมาะสมกับความต้องการและรูปแบบขององค์กร

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น (กล้าหาญ ณ น่าน, 2554) รูปแบบนี้สามารถ

แบ่งออกเป็น 2 แนวทางคือ การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Job Training) และการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off the Job Training) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ ทักษะ ทักษะ และอื่นๆ ให้แก่บุคลากรในระหว่างการปฏิบัติงานจริง ใช้เครื่องมือปฏิบัติงานจริง และสถานที่ปฏิบัติงานจริง โดยการแนะนำอย่างใกล้ชิดของผู้สอนหรือผู้ดูแลซึ่งส่วนมากผู้ฝึกสอนหรือผู้ดูแลจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานอาวุโสที่มีประสบการณ์คอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือ ทั้งนี้รูปแบบการฝึกอบรมอาจขึ้นอยู่กับวิธีการถ่ายทอดของผู้สอน เช่น ให้ผู้ฝึกอบรมลงมือกระทำและให้คำชี้แนะ หรือผู้ฝึกอบรมลงมือแสดงให้ดูแล้วให้ผู้เข้าฝึกอบรมลงมือกระทำ หรือใช้ทั้งสองวิธีผสมผสานกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมและความสามารถของผู้ถ่ายทอด เป็นต้น

2.2 การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับฝึกอบรมจำเป็นต้องหยุดการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อเข้าร่วมการฝึกอบรม โดยรูปแบบการฝึกอบรมอาจอยู่ในรูปของการฝึกอบรมนอกหน่วยงาน ผู้ฝึกอบรมอาจเป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในหรือนอกหน่วยงานก็ได้ ผู้ฝึกอบรมจะได้เรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆ ที่แตกต่างออกไปจากที่เคยพบในระหว่างการปฏิบัติงาน เพราะการฝึกอบรมในครั้งนั้นอาจจะใช้เครื่องมือหรือวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไปจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเคยปฏิบัติงาน สถานที่ที่ไม่คุ้นเคย เพื่อนร่วมงานที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน เป็นต้น ทำให้ผู้เข้ารับฝึกอบรมได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันได้

3. ทักษะที่ต้องการฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการเพิ่มพูนองค์ความรู้ ทักษะ ทักษะ และอื่นๆ ให้เกิดขึ้นกับผู้เข้าฝึกอบรม โดยทักษะดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์หรือมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal or Human Skills) และทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skills) (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2560) โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ทักษะด้านเทคนิค เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในด้านการปฏิบัติงานให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 ทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์หรือมนุษยสัมพันธ์ เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์หรือการติดต่อสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่น และเกิดความเข้าใจถึงการแสดงออก และแนวทางการแสดงพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความราบรื่น

3.3 ทักษะด้านการจัดการ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าใจถึงกระบวนการต่างๆ ในการบริหารจัดการ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การควบคุม เป็นต้น โดยส่วนมากการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะด้านการบริหารจัดการจะจัดขึ้นสำหรับผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้น กลาง และสูง เป็นส่วนใหญ่

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่ถูกจัดแบ่งตามระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติงาน (Staff Training) การฝึกอบรมระดับหัวหน้า (Supervisor Training) การฝึกอบรมระดับ

ผู้จัดการ (Managerial Training) และการฝึกอบรมระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive Training) (ชูชัยสมิทธิไกร, 2556) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการหรือผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง เช่น พนักงานสายการผลิต พนักงานขายสินค้า พนักงานตรวจสอบสินค้า เป็นต้น การฝึกอบรมในลักษณะนี้มุ่งเน้นให้พวกเขาเหล่านั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือมีทักษะในการปฏิบัติงานในระดับสูง

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้า เป็นการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการ หรือสามารถนำแผนการปฏิบัติงานไปบริหารจัดการหรือถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ เป็นการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในระดับกลาง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในระดับที่ลึกซึ้งมากกว่าระดับหัวหน้าหรือความสามารถที่จะแปลงแผนกลยุทธ์ไปเป็นแผนปฏิบัติงานได้

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารระดับสูง เป็นการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขององค์กร เช่น ผู้อำนวยการ ประธานองค์กร เป็นต้น เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ เช่น การวางกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาองค์กร การตัดสินใจ เป็นต้น

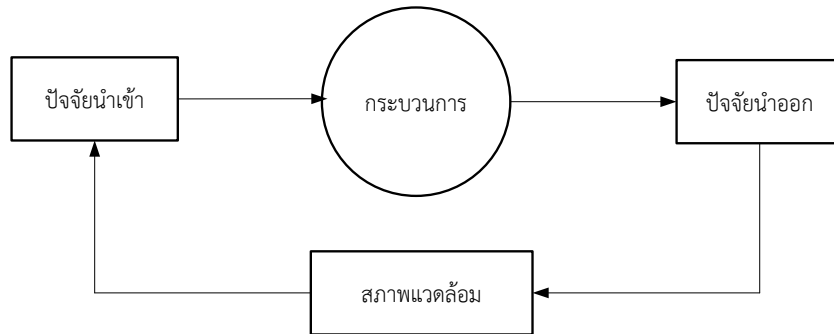
5. ยึดตามเวลาเป็นการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรโดยใช้เวลาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา (วิจิตร อวาทกุล, 2540) เช่น การฝึกอบรมก่อนการทำงานที่จัดฝึกอบรมให้พนักงานก่อนเข้าปฏิบัติงานจริง การอบรมปฐมนิเทศซึ่งเป็นการแนะนำข้อบังคับต่างๆ กฎระเบียบ สิ่งทีพนักงานพึงจะได้ ความเป็นมาขององค์กร หรือการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการหรือประจำการ ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนทักษะให้แก่บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานกับองค์กรไปได้สักระยะหนึ่ง

การฝึกอบรมเชิงระบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทุกองค์กรมีความจำเป็นหรือมีความต้องการใช้ทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ กล่าวได้ว่าการได้มาซึ่งสิ่งดังกล่าวประกอบด้วยกระบวนการที่มีความซับซ้อนอย่างมาก อย่างไรก็ตามหากผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและสามารถแยกแยะในกระบวนการที่เป็นพื้นฐานของการเกิดขึ้นในสิ่งเหล่านั้นได้ก็จะทำให้สามารถบริหารจัดการสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดเชิงระบบจะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นกระบวนการภายในหรือภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการภายในองค์กรจะบอกให้ทราบถึงสาเหตุต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรว่ามีส่วนประกอบอะไรหรือสาเหตุใดจึงเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ ส่วนกระบวนการภายนอกองค์กรจะบอกถึงความสัมพันธ์ที่มีความเกี่ยวพันในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรกับองค์กรอื่นๆ และหรือสถาบันที่องค์กรเกี่ยวข้อง

แนวคิดเชิงระบบโดยทั่วไปประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญที่มีความสัมพันธ์กัน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) และสภาพแวดล้อม (Environment) ที่ถือว่าเป็นพื้นฐานของแนวคิดเชิงระบบ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2560) ที่ใช้อธิบาย

ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อาทิเช่น องค์กรได้นำทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) จากแหล่งต่าง ๆ (สภาพแวดล้อม) เข้ามาสู่การผลิต (กระบวนการ) ขององค์กรและเปลี่ยนรูปของทรัพยากรนำเข้าเป็นรูปแบบต่าง ๆ ที่ต้องการ (ปัจจัยนำออก) ซึ่งได้แสดงไว้ในรูปด้านล่างเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานของแนวคิดเชิงระบบ



รูปที่ 1: ส่วนประกอบพื้นฐานของระบบ
ที่มา: ดัดแปลงจาก เอกสิทธิ์ สนามทอง (2560)

แนวคิดเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อมโยงกันของส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของมิติด้านเวลาหรือแนวคิดอื่นๆ ที่มีส่วนสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพเชิงระบบ สิ่งสำคัญ 2 ประเด็นที่ผู้เขียนพิจารณาและนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดเชิงระบบคือ (1) เกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพต้องสะท้อนวงจรทั้งหมดของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยนำออก และ (2) เกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพต้องสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง

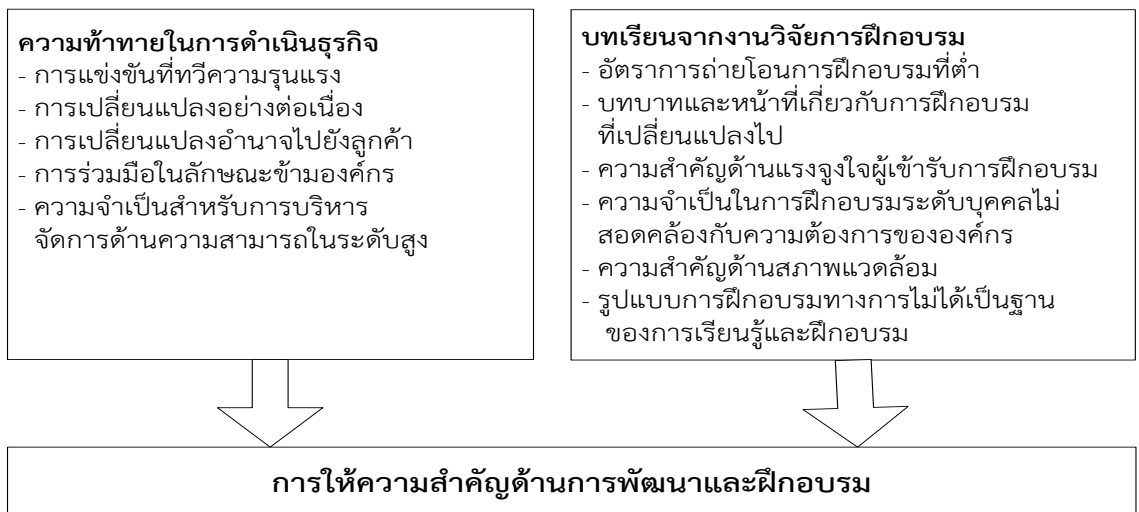
สืบเนื่องจากแนวคิดเชิงระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม เวลา ทรัพยากร เทคโนโลยี เป็นต้น ที่องค์กรต่างๆ ได้นำมาเข้ากระบวนการและได้ผลลัพธ์ออกมา ซึ่งเกณฑ์สูงสุดของระบบที่มีประสิทธิภาพ คือ ระบบสามารถดำเนินการหรือดำรงอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมหรือไม่ การดำรงอยู่หรือการอยู่รอดจำเป็นต้องอาศัยการประยุกต์และการปรับตัวโดยบ่อยครั้งที่อาจรวมถึงการพยากรณ์ลำดับการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ช่วงอายุของระบบแต่ละระบบผ่านช่วงเวลาที่มีความแตกต่างกันส่งผลทำให้เกิดรูปแบบของมันเอง เกิดการพัฒนาหรือเสื่อมถอยลงตามเวลาที่จะควรจะเป็นหรือความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการทำความเข้าใจในแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับการฝึกอบรมจึงมีส่วนช่วยให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักฝึกอบรมหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถที่จะบริหารจัดการและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถช่วยแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้หากมีความเข้าใจในแนวคิดและกระบวนการของระบบที่ดีเพียงพอ

การฝึกอบรมเชิงระบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักฝึกอบรม เนื่องจากจะทำให้บุคคลเหล่านั้นทราบถึงกระบวนการต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการจัดทำและบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถป้องกันหรือหาทางแก้ไขปัญหาที่จะ

เกิดขึ้นทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเสร็จการฝึกอบรมไปแล้วได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักฝึกอบรมต้องการนั่นเอง

ดังนั้น จากแนวคิดที่ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดเชิงระบบข้างต้น การประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวกับการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง เพราะจะช่วยให้การฝึกอบรมดำเนินการอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมาก นอกจากนั้นการฝึกอบรมที่เป็นระบบยังได้เปลี่ยนแปลงแนวคิดของการฝึกอบรมในรูปแบบเดิม โดย เสน่ห์ จุย์โต (2554) ได้ทำการเปรียบเทียบข้อแตกต่างของทั้ง 2 แนวคิดไว้อย่างน่าสนใจโดยมองใน 3 มิติคือ (1) จุดมุ่งหมาย ซึ่งการฝึกอบรมแบบเดิมหรือทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพียงต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากรที่มีปัญหาหรือไม่สามารถแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นได้ ในทางตรงกันข้ามการฝึกอบรมเชิงระบบมีจุดมุ่งหมายในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมนอกจากนั้นยังมองมนุษย์คือจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กรซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งของตนเอง กลุ่มและองค์กร (2) ขอบเขต ซึ่งการฝึกอบรมแบบทั่วไปมุ่งเน้นหรือเพียงตอบสนองในด้านกิจกรรม กระบวนการ ขั้นตอน เทคนิค หรือวิธีการเท่านั้น แต่การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นเชิงระบบจะมุ่งเน้นหรือตอบสนองในด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ นโยบายหรือปัญหา และวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานขององค์กร และ (3) การปรับตัว ซึ่งการฝึกอบรมแบบทั่วไปจะปรับตัวจากปัจจัยภายในองค์กร (Internal Organization) เท่านั้น โดยไม่คำนึงปัจจัยภายนอกองค์กรที่อาจเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นเชิงระบบจะมุ่งเน้นทั้งการปรับตัวจากภายนอกและภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพต่อไป

สำหรับบทความนี้จะได้นำเสนอมุมมองของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจต่อการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้ง โดยนำเสนอประเด็นที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ประกอบด้วย (1) ความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ (2) บทเรียนจากงานวิจัยการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ (3) การให้ความสำคัญด้านฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



รูปที่ 2: ความสำคัญของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก A Strategic View of Organizational Training and Learning, p. 12, by S. Tannenbaum, 2013, In K. Kraiger, (Eds.), Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development: State-of-the-Art Lessons for Practice, California: Jossey-Bass.

ความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ กำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างมากในการดำเนินธุรกิจและปัญหาที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยหลักที่จะถูกนำเสนอและอภิปรายเพื่อใช้เป็นข้อพิจารณาให้มีความสำคัญด้านฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การแข่งขันที่ทวีความรุนแรง การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงอำนาจไปยังลูกค้า การร่วมมือในลักษณะข้ามองค์กร และความจำเป็นสำหรับการบริหารจัดการด้านความสามารถในระดับสูง

1. การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงนั้นองค์กรต่างๆ ทั่วโลกดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความกดดันทางการแข่งขันและทวีความรุนแรงขึ้นทุกขณะต้องเผชิญกับยุคที่เรียกว่า “โลกาภิวัตน์” ซึ่งเป็นยุคที่ทุกคนมีความรู้สึกละเลยทุกขณะ (Tannenbaum, 2013) โดยเราสามารถดำเนินกิจกรรมกับองค์กรต่างๆ ทั่วโลกได้อย่างง่ายดายผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มนุษย์คิดค้นและประดิษฐ์ขึ้น เช่น ข้อมูลข่าวสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น มาใช้อำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ โดยเฉพาะระบบอินเทอร์เน็ตที่ถูกใช้เป็นช่องทางในการติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ระหว่างกันไม่ว่าจะอยู่ที่แห่งใดในโลก ทำให้การติดต่อสื่อสารมีความรวดเร็วและสะดวกสบายยิ่งขึ้นนับเป็นการลดอุปสรรคในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างมาก รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ไม่สูงมากนักต่อการนำระบบต่างๆ มาช่วยในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับอดีตที่มีข้อจำกัดอย่างมากในการเข้าถึงเทคโนโลยีขององค์กร อาทิเช่น ราคา ขนาด เป็นต้น จึงสรุปได้ว่าการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงดังกล่าวทำให้องค์กรต่างๆ มีความยากลำบากในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากสินค้าหรือบริการที่องค์กรคิดค้นหรือ

พัฒนาขึ้นมักถูกองค์กรอื่นลอกเลียนแบบอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรผู้คิดค้นได้รับผลกระทบอย่างมาก และบางครั้งต้องล้มเลิกแผนงานหรือขาดทุนในการวิจัยและพัฒนาสินค้าบริการชิ้นนั้นไปเลย ดังนั้นแนวทางที่จะอยู่รอดขององค์กรได้ คือ การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรและองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่ง

2. การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจอย่างมาก เพราะสินค้าและบริการที่ได้รับผลกระทบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการถูกลอกเลียนแบบหรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรต่างๆ ได้รับแรงกดดันต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ได้นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรบางแห่งพยายามที่จะคิดค้นนวัตกรรมทางด้านสินค้าและบริการ ลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยสินค้าและบริการเพื่อเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันองค์กรบางแห่งพยายามที่จะปรับปรุงสินค้าและบริการโดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือนักฝึกอบรมจำเป็นต้องพิจารณาหาแนวทางการฝึกอบรมบุคลากรให้มีศักยภาพที่เพียงพอต่อการปรับเปลี่ยนแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทวีความรุนแรงขึ้นทุกขณะ

3. การเปลี่ยนแปลงอำนาจไปยังลูกค้า องค์กรต่างๆ ในอดีตมักผูกขาดอำนาจไว้ที่ตนเองเพียงฝ่ายเดียว โดยลูกค้าไม่มีสิทธิหรืออำนาจต่อรอง แต่ในปัจจุบันอำนาจต่างๆ เปลี่ยนแปลงในทิศทางตรงกันข้ามคือ การเปลี่ยนแปลงอำนาจมายังลูกค้า เนื่องจากลูกค้ามีองค์ความรู้มากขึ้นผ่านการเรียนรู้และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่ายและสะดวกด้วยระบบอินเทอร์เน็ตที่มีฐานข้อมูลใหญ่ที่สุดและเป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนสามารถเรียนรู้และเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลาส่งผลให้ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบข้อมูลทั้งตัวสินค้าและบริการจากผู้ให้บริการต่างๆ ได้ เหตุผลดังกล่าวส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาสินค้าและบริการให้มีคุณภาพที่สูงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างมากเพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้ซึ่งความจำเป็นดังกล่าวทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือนักฝึกอบรมจำเป็นต้องตระหนักถึงเรื่องนี้ไม่น้อยกว่าเรื่องอื่นๆ เช่นเดียวกัน เพราะหากไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพและตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้ก็จะส่งผลให้ลูกค้าไปใช้สินค้าและบริการขององค์กรอื่นได้เช่นกัน

4. การร่วมมือในลักษณะข้ามองค์กร การร่วมมือในลักษณะข้ามองค์กรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครอบคลุม เช่น ธุรกิจการบินที่มีความร่วมมือกันในลักษณะพันธมิตรการบิน หรือ British Telecom กับ AT&T รวมถึงการร่วมมือเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันในการดำเนินธุรกิจ ความร่วมมือขององค์กรต่างๆ ทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เอกสิทธิ์ สนามทอง และ กล้าหาญ ณ น่าน

และมีความซับซ้อนได้เป็นอย่างดี ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักฝึกอบรมจำเป็นต้องนำเหตุผลดังกล่าวมาพิจารณาประกอบการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรขององค์กร เพราะความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ อาจส่งผลให้องค์กรได้รับองค์ความรู้ที่แตกต่างไปจากที่ตนเองมีหรือสามารถลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมได้ ตลอดจนเป็นแหล่งความรู้ที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประเด็นดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาเช่นเดียวกับปัจจัยอื่นๆ

5. ความจำเป็นสำหรับการบริหารจัดการด้านความสามารถในระดับสูง การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการความสามารถ (Talent Management) ทำให้องค์กรต่างๆ หันมาให้ความสนใจการพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความสามารถที่สูงขึ้นและรักษามูลค่าเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด เนื่องจากการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือองค์กรอื่นจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่ท้าทายในการบริหารจัดการในลักษณะดังกล่าวก็มีความยากลำบากเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือการทำให้บุคลากรมีแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ หากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักฝึกอบรมสามารถที่จะบริหารจัดการความสามารถที่ท้าทายได้ก็จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (Knowledge Workers) และกลายเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่ายิ่งแก่องค์กรต่อไป ดังนั้นการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงประเด็นดังกล่าวเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานและองค์กรได้อย่างกลมกลืนซึ่งจะส่งผลให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในที่สุด

บทเรียนจากงานวิจัยการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

งานวิจัยด้านการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งผลการวิจัยจำนวนไม่น้อย พบว่า การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอัตราการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่ต่ำ (กลัหาญ ณ น่าน, 2554) บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรมในระดับบุคคลไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร สภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญอย่างมาก และรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปจากที่เป็นทางการสู่แบบไม่เป็นทางการมากยิ่งขึ้น ในส่วนนี้จะทำการอภิปรายประเด็นที่ค้นพบเพื่อใช้เป็นข้อพิจารณาให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักฝึกอบรมต่อการให้ความสำคัญด้านการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. อัตราการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่ต่ำ งบประมาณที่ถูกใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ มีจำนวนมากและเพิ่มขึ้นทุกปี แต่อย่างไรก็ตามผลวิจัยอัตราการถ่ายโอนการฝึกอบรมถูกนำเสนอออกมาอย่างต่อเนื่องว่าเกิดขึ้นเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่บุคลากรนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ (Lim and Morris, 2006; Lancaster, Milia, and Cameron, 2013) เหตุการณ์ดังกล่าวอาจมีปัจจัยหลายสาเหตุ เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้รับสิ่งที่พวกเขาต้องการที่จะเรียนรู้ในระหว่างการฝึกอบรม หรือบางครั้งบุคคลเหล่านั้นไม่ยากที่

จะนำสิ่งที่เรารู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการขาดแรงจูงใจที่จะนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อค้นพบเหล่านี้เป็นสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักฝึกอบรมต่างให้ความสนใจต่อความสำคัญด้านการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก

2. บทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แม้กระทั่งบทบาทของวิทยากรได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตซึ่งเดิมที่เป็นผู้ให้ความรู้แต่ปัจจุบันเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุดซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มปัจจุบันที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมถึงรูปแบบของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงคือ การผสมผสานวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้มากที่สุด เช่น การฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Training) เป็นการใช้รูปแบบการฝึกอบรมมากกว่าหนึ่งรูปแบบในการฝึกอบรมตลอดจนการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยให้การเรียนรู้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยที่การคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถที่ทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างมากและตรงตามความต้องการของบุคคลเหล่านั้น

3. ความสำคัญด้านแรงจูงใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา แรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมาก (Burke and Hutchins, 2007; Gegenfurtner, Veermans, Festner, and Gruber, 2009; Franziska and Jörg, 2012) โดย Holton and Baldwin (2013) ระบุว่า แรงจูงใจจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงานของบุคคล และกลายเป็นผลลัพธ์ขององค์กรตามลำดับ แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและทำให้พวกเขามีความมั่นใจและมีความสนใจที่จะเรียนรู้ ตลอดจนนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม (Mathieu and Martineau, 2013) ดังนั้นหากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักฝึกอบรมสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรับรู้คุณค่าของการเรียนรู้และผลที่พวกเขาจะได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรมในแต่ละครั้งก็จะช่วยให้การพัฒนาและฝึกอบรมมีคุณค่ายิ่งและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรตามลำดับ

4. ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับบุคคลไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ประเด็นดังกล่าวนับว่าเป็นปัญหาสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บ่อยครั้งความต้องการระดับบุคคลในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ทำให้องค์กรต้องเสียงบประมาณ เวลา ที่บุคลากรใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความต้องการดังกล่าวอาจเป็นเพียงความต้องการส่วนบุคคลไม่มีความสอดคล้องกับความต้องการที่องค์กรต้องการให้บุคลากรมีหรือเป็นขณะนั้น โดย Arthur Jr., Bennett Jr., Edens, and Bell (2003) ระบุว่า หากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละครั้งตรงกับเป้าหมายหรือความต้องการขององค์กรจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานอย่างมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริภักตร์ ศิริโท และ สวรรยา สมานวิจิตร (2555) ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าองค์กรควรทำการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรเป็นช่วงๆ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เนื่องจากความต้องการของบุคลากร

ตลอดจนสภาพปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงควรมีการประเมินตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ทราบถึงปัญหา และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้เป็นอย่างดี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยยุทธ ชีโนกุล (2557) ที่ได้สรุปไว้ว่ากลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นความสำคัญประการแรก ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องและสนับสนุนกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

5. ความสำคัญด้านสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ได้รับความสนใจอย่างมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และการถ่ายโอนสู่การปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ สภาพแวดล้อมสามารถเป็นตัวส่งเสริมและอุปสรรคต่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสภาพแวดล้อมจะรวมถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ การสนับสนุนจากเทคโนโลยี (Noe, 2013) นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมต้องถูกจัดให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้ในระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการถ่ายโอนสิ่งที่รับจากการเรียนรู้สู่หน้าที่ที่รับผิดชอบ

6. รูปแบบการฝึกอบรมที่เป็นทางการไม่ได้เป็นฐานของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการฝึกอบรมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การฝึกอบรมในรูปแบบไม่เป็นทางการได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้นและถูกนำมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยการฝึกอบรมที่มีลักษณะไม่เป็นทางการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ 3 ถึง 6 เท่า ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Carnevale and Gainer, 1989; Rothwell and Kanzas, 1990) เช่น การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Job Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน (Action Learning) เป็นต้น ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรยึดติดกับรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการเพียงอย่างเดียวควรเลือกรูปแบบไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละครั้ง

การให้ความสำคัญด้านการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวโน้มของธุรกิจและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมสะท้อนให้เห็นภาพที่องค์กรต่างๆ ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมขณะเดียวกันยังชี้ให้เห็นถึงกระบวนการและรูปแบบการฝึกอบรมที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นหากผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในฐานะเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ พร้อมจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนนี้จะเสนอประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย ความหลากหลายในรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การขยายขอบเขตการเรียนรู้ของบุคลากร การทำการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่ง

ของการปฏิบัติงาน การจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร และการสนับสนุนหรือจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด

1. ความหลากหลายในรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดให้มีรูปแบบการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างมาก อาจนำเอาเทคโนโลยีหรือผสมผสานรูปแบบการฝึกอบรมต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อป้องกันมิให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเบื่อหน่ายหรือดึงดูดความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มากที่สุด รวมทั้งการออกแบบเนื้อหาต่างๆ ต้องมีความสอดคล้องกับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การขยายขอบเขตการเรียนรู้ของบุคลากร ทั้งที่เป็นรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ จากผลวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นทางการ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ให้บุคลากร อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการก็ยังคงจำเป็นต้องทำควบคู่ไปกับรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้มากที่สุด รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะช่วยให้บุคลากรสามารถที่จะเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาที่เทคโนโลยีเข้าถึง

3. การทำการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการปฏิบัติงาน แนวทางในการทำให้พนักงานเชื่อว่าการเรียนรู้มีความสำคัญกับพวกเขา และทำให้พวกเขารู้สึกว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จะต้องแสวงหาหรือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการจูงใจในรูปแบบที่เหมาะสมกับแนวทางหรือการบริหารจัดการขององค์กร การดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป จนกลายเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กรต่อไป

4. การจัดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร การวิเคราะห์หาความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดไว้ และดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถตามที่ต้องการซึ่งจะก่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้งและเกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นบุคลากรหรือองค์กร

5. การสนับสนุนหรือจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมให้มากที่สุด นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทั้งในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติและอื่นๆ อย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยผ่านการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดเตรียมไว้ให้ การสนับสนุนจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น สิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้นเป็นสิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องต้องนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นทางด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กลยุทธ์ที่จัดทำบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

สรุป

จากภาวะการแข่งขันในโลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันทั้งทางเทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า การร่วมมือระหว่างองค์กร การแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันมาตระหนักกับสิ่งเหล่านั้น โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และทำให้กลายเป็นทุนมนุษย์ขององค์กรที่มีคุณค่ายิ่ง ผ่านรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กร จัดให้กับบุคลากร ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการซึ่งจะช่วยเสริมศักยภาพในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระหว่างการเรียนรู้ และการนำสิ่งที่เรียนรู้จากโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มากที่สุดผ่านกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องและการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการนำความรู้ของบุคลากรมาใช้ ตามลำดับ ดังนั้นการมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจึงต้องคำนึงถึงข้อพิจารณาต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นเพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุผล การให้ความสำคัญด้านการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้เกี่ยวข้องควรทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบกับบุคลากรและองค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องและสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ด้านองค์กรต้องสนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้และการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการถ่ายโอนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด รวมถึงรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีรูปแบบที่ผสมผสานกันทั้งที่เป็นรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ

รายการอ้างอิง

- กล้าหาญ ณ น่าน. 2554. การฝึกอบรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอซี แมนเนจเม้นท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- ชูชัย สมิทธิไกร. 2556. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยยุทธ ชินกุล. 2557. กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้. กรุงเทพมหานคร: วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร. ปีที่ 11. ฉบับที่ 1. 2557. (มกราคม – มิถุนายน).
- วัฒน์ บุญกอบ. 2557. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เกรทอาเซียน บัคส์ จำกัด.
- วิจิตร อวาทกุล. 2540. การฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริภักตร์ ศิริโท และ สวรรยา สมานวิจิตร. 2555. การประเมินความต้องการที่จำเป็นในการฝึกอบรมของฝ่ายปฏิบัติการเรือ. กรุงเทพมหานคร: วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร. ปีที่ 9. ฉบับที่ 2. (กรกฎาคม – ธันวาคม).
- เสนห์ จัยโต. 2554. การฝึกอบรมเชิงระบบ : ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. 2560. เทคนิคการวางแผนอาชีพและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. 2561. การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Arthur Jr., W., Bennett Jr. W., Edens, P. S. and Bell, S. T. 2003. Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. **Journal of Applied Psychology**. 88(2), 234-245.
- Bernardin, H. J. and Russell, J. E. A. 2013. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. 6th ed. Singapore: McGrawHill.
- Beebe, S. A., Mottet, T. P. and Roach, K. D. 2012. **Training & Development: Communicating for Success**. Boston: Peterson Education.
- Burke, L. A. and Hutchins, H. M. 2007. Training Transfer: An Integrative Literature Review. **Human Resource Development Review**. Vol. 6. Issue. 3. 263-296.
- Carnevale, A. P. and Gainer, L. J. 1989. **The Learning Enterprise**. Washington, DC: American Society for Training and Development and Department of Labor.
- Cascio, W. F. 2013. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. 9th ed. New York: McGrawHill.
- Franziska, F. and Jörg, F. 2012. Transfer of Leadership Skills: The Influence of Motivation to Transfer and Organizational Support in Managerial Training. **Journal of Personnel Psychology**. Vol. 11. Issue. 3. 138-147.
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., Festner, D., and Gruber, H. 2009. **Integrative Literature Review: Motivation to Transfer Training: An Integrative Literature Review**. Human Resource Development. Vol. 8. Issue. 3. 403-423.
- Holton III, E. F. and Baldwin, T. T. 2013. **Improving Learning Transfer in Organizations Volume 13 of J-B SIOP Professional Practice Series**. San Francisco-Jossey-Bass.
- Ivancevich, J. M. and Konopaske, R. 2013. **Human Resource Management**. 12nd ed. Singapore: McGrawHill.
- Lancaster, S., Milia, L. D. and Cameron, R. 2013. Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer. **Journal of Workplace Learning**. Vol. 25. Issue. 1. 6-22.

- Lim, D. H. and Morris, M. L. 2006. **Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer**. Human Resource Development Quarterly, 17(1), 85-115.
- Mathieu, J. E. and Martineau, J. W. 2013. **Individual and Situational Influences in Training Motivation**. In Ford, K. Kozlowski, S. W. J., Kraiger, K., Salas, E., and Teachout, M. S. (Eds.), Improving Training Effectiveness in Work Organizations. New Jersey: Erlbaum.
- Mondy, R. W. 2014. **Human Resource Management**. 13th ed. New York : Pearson.
- Noe, R. A. 2013. **Employee Training and Development**, 6th ed. Singapore: McGrawHill.
- Rothwell, W. J. and Kanzans, H. C. 1990. **Planned OJT is Productive OJT**. Training & Development Journal, 44(10), 53-56.
- Tannenbaum, S. 2013. **A Strategic View of Organizational Training and Learning**. In Kraiger, K. (Eds.), Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development: State-of-the-Art Lessons for Practice. California: Jossey-Bass.

เอกสารอ้างอิงจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai References)

- Chuchai Smithikrai. 2013. **Training in Organization**. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (In Thai)
- Chaiyuth Chinokul. 2014. Training and Development Strategies of Monks and Novices in Southern Border Provinces of THAILAND. **MUT Journal of Business Administration**, Vol. 11. No. 1. 2014. (January–June). (In Thai)
- Ekkasit Sanamthong. 2017. **Career Planning and Staff Development Technique**. Bangkok: Ramkhamhaeng University Printing House. (In Thai)
- Ekkasit Sanamthong. 2018. **Human Resource Management and Development**. Bangkok: Ramkhamhaeng University Printing House. (In Thai)
- Khahan Na-Nan. 2011. **Training in Organization**. Bangkok: AC Management International Co.,Ltd. (In Thai)
- Wat Bhungob. 2014. **Human Resource Management**. Bangkok: Great Asean Book. (In Thai)
- Vijit Arwakul. 1997. **Training**. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (In Thai)
- Siripak Siritho and Sawanya Samanwijit. 2012. Training Needs Assessment of Marine Operation Department. **MUT Journal of Business Administration**, Vol. 9 No. 2. 2012. (July–December). (In Thai)

Saneh Zuito. 2011. **System Training: New Theory Learning**. Nonthaburi. Sukhothai
Thammathirat Open University Printing House. (In Thai)