

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วย  
“การฝึกอบรมในห้องเรียน



บทความโดย : อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

บทความฉบับที่ผ่านมาผู้เขียนได้กล่าวถึงแนวทางในการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงานเพื่อวิเคราะห์ว่าความสามารถข้อใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับบทความฉบับนี้ผู้เขียนขอเสนอเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการจัดฝึกอบรมในห้องเรียน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารโดยส่วนใหญ่มักคิดถึงเสมอเมื่อพบว่าพนักงานยังมีจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

การฝึกอบรมในห้องเรียน เป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของพนักงานที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิม พบว่าโดยทั่วไปรูปแบบของการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

- การฝึกอบรมภายในที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In-House Training): ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน ทั้งนี้วิทยากรสามารถเป็นบุคคลที่รับเชิญมาจากภายนอกองค์กร หรือ อาจจะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ เป็นวิทยากรภายในที่ต้องมีการฝึกฝนและอบรมการสอนในเรื่องต่าง ๆ ตามที่องค์กรมอบหมาย
- การฝึกอบรมภายนอกที่หัวหน้างานส่งพนักงานหรือพนักงานขอเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training/Off-House Training): ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะเป็นบุคคลที่มาจากหลากหลายองค์กรที่แตกต่างกัน แต่มีความสนใจในหัวข้อหรือเนื้อหาการอบรมที่เหมือนกัน

วัตถุประสงค์หลักของการจัดฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชามักให้ความสนใจ และนำเครื่องมือดังกล่าวนี้มาใช้พัฒนาความสามารถของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตามความสำคัญและความจำเป็น ประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรมในห้องเรียน ได้แก่

1. ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น – การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเมื่อพนักงานมีความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้นย่อมส่งผลให้พนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นตามไปด้วย

2. พัฒนาความสามารถให้มากขึ้น – การฝึกอบรมมิใช่เป็นเครื่องมือที่แก้ไขเฉพาะจุดอ่อนของพนักงานเท่านั้น การฝึกอบรมได้นำไปสู่การพัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือเสริมจุดแข็ง ทำให้พนักงานมีความสามารถในเรื่องนั้นดีขึ้นกว่าเดิม
3. เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น – การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งสำหรับผู้บังคับบัญชา มักจะใช้เพื่อเตรียมความพร้อมของความสามารถในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต
4. ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกพนักงานดาวเด่นหรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน – องค์กรหลาย ๆ แห่งได้ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือในการคัดสรรพนักงานดาวเด่น (Talented People) ที่มีผลงานดีและศักยภาพในการทำงานสูง หรือถูกใช้สำหรับการคัดสรรผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป

ขั้นตอนการจัดฝึกอบรมในห้องเรียน- การฝึกอบรมในห้องเรียนมีขั้นตอนปฏิบัติที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. **การประเมินความสามารถของพนักงาน** – ขั้นตอนเริ่มแรกของการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานก็คือ การประเมินระดับความสามารถของพนักงานมีข้อใดที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน/ข้อที่ต้องพัฒนาปรับปรุง และข้อใดที่พนักงานทำได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง ซึ่งผู้ประเมินสามารถเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาประเมิน หรือการใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา หมายถึงประเมินโดยพนักงานและผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือการประเมินแบบ 360 องศา หมายถึงการประเมินจากผู้ประเมินหลากหลายกลุ่ม

2. **การพิจารณาเลือกข้อที่ต้องพัฒนา** – หลังจากทีกระบวนกรประเมินเสร็จสิ้นลงแล้ว ขั้นตอนถัดไปก็คือ การพิจารณาความสามารถที่เป็นจุดอ่อนของพนักงานนำมาพัฒนา ก่อนเป็นลำดับแรก เนื่องจากจุดอ่อนของพนักงานจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายปัจจุบัน

3. **การชี้แจง/ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน** – ขั้นตอนนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานว่าความสามารถข้อใดที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน หรือเป็นไปตามมาตรฐาน/ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา รวมถึงการให้เหตุผลหรือการระบุเหตุการณ์หลัก (Critical Incidents) เพื่อสนับสนุนผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา

4. **การส่งพนักงานเข้าฝึกอบรม** – เมื่อพนักงานทำความเข้าใจได้แล้วว่าความสามารถเรื่องใดที่ต้องพัฒนา ก่อน ขั้นตอนถัดไปก็คือการหาวิธีการหรือเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน และองค์กรหลายแห่งมักจะคิดถึงแต่เครื่องมือการฝึกอบรมเท่านั้น โดยผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสามารถที่คาดหวัง

5. **การติดตามและประเมินผล** – ความสำเร็จของการฝึกอบรมอยู่ที่การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถ และประสิทธิภาพการทำงานในการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้นขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญมาก พบว่าบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชามักไม่ใส่ใจหรือให้ความสำคัญในการตรวจสอบถึงประสิทธิผลของการฝึกอบรม ขาด

การติดตามผลการฝึกอบรมอย่างจริงจัง จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรมักมีคำถามว่า การฝึกอบรมจะช่วยทำให้พนักงานทำงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นจริงหรือไม่

สรุปว่าการฝึกอบรมในห้องเรียนจึงเป็นเครื่องมือที่ไม่ยุ่งยาก ง่ายต่อการนำไปใช้พัฒนาความสามารถของพนักงาน ให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามมิใช่มีแค่เพียงการฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนาความสามารถพนักงานด้วยวิธีการอื่น ๆ ซึ่งผู้เขียนจะนำเสนอเครื่องมือดังกล่าวนี้ในบทความฉบับหน้า