

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน – เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วย
“การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน



บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill – Based) ให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์การให้มากที่สุด

ทั้งนี้การฝึกอบรมในขณะทำงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานคนอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เครื่องมือพัฒนานี้มักนำมาใช้สำหรับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่ทำ OJT ให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อสอนให้พนักงานทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้ และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนพนักงานที่รับผิดชอบ แต่บริษัทยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้ ทำให้บริษัทมีการควบคุมคุณภาพตามระบบมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ เช่น มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการจัด การอาชีพ อนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น พบว่าเครื่องมือ OJT มักนิยมใช้กันมากในการพัฒนาพนักงาน อีกทั้งผู้ตรวจสอบ (Auditor) จากองค์การภายนอกมักสอบถามถึงแผนการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยแนวทาง OJT ขององค์การเสมอ

On the Job Training และ Coaching – บ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักจะมีคำถามว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน และการสอนงานนั้นมีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร พบว่าคำทั้งสองนี้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกันมากนั่นก็คือ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามประเด็นที่ต่างกันของแนวคิดทั้งสองเรื่อง ได้แก่

On the Job Training	Coaching
<ul style="list-style-type: none"> • เกิดการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริง ในภาคสนาม สถานที่จริง 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่จำเป็นจะต้องเป็นการฝึกปฏิบัติในภาคสนามเท่านั้น สามารถจำลองสถานการณ์เสมือนจริงเพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนและฝึกปฏิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> • เครื่องมือนี้จำเป็นจะต้องใช้ควบคู่ไปกับการสอนงานเสมอ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • เครื่องมือนี้ไม่จำเป็นจะต้องใช้ควบคู่กับ OJT เป็นการสอนในลักษณะ Off the Job Training ได้ นั่นก็คือ การสอนที่ไม่ใช่สถานที่หรือสถานการณ์จริง
<ul style="list-style-type: none"> • เน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ (Skills) เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานจริง 	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ดีขึ้นจากการสอนงาน
<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้ จำนวนกลุ่มคนไม่จำเป็นต้องมากนัก เพราะต้องให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง โดยผู้สอนจะต้องติดตามเพื่อชี้แนะว่าข้อใดพึงปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> • สามารถทำการสอนงานได้ทั้งกลุ่มคนขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสอนงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน – การทำ OJT มีขั้นตอนและหลักปฏิบัติในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ขั้นตอนการสำรวจ** – ผู้บังคับบัญชาสำรวจและดูว่างานใดจำเป็นต้องให้พนักงานมีความรู้ เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทักษะใดจำเป็นสำหรับการทำงานนั้น ๆ รวมทั้งสำรวจดูว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นใคร เป็นพนักงานใหม่ หรือพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแล้ว
2. **ขั้นตอนการวางแผน** – ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผนระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องการฝึกปฏิบัติงานจริง รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน
3. **ขั้นตอนการสื่อสาร** – ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ก่อนที่จะมีการจัดฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานได้ศึกษาและจัดเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ และการสอบถามหรือซักถามในประเด็นในส่วนที่ยังไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า
4. **ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ** – ในช่วงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนั้นผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่สอนพนักงาน จะต้องอธิบายขั้นตอนในรายละเอียดอย่างช้า ๆ และมีการสาธิตวิธีการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน
5. **ขั้นตอนการประเมิน** – ผู้บังคับบัญชาประเมิน ติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด ให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงานทันที และชี้แนะนำ หากเกิดความผิดพลาด

สรุปว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจะต้องถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายที่มีไต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้สอนจะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการกำหนดเกณฑ์วัดที่ชัดเจนจะเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานของผู้สอนได้อีกด้วย