

องค์ความรู้

(Knowledge Management : KM)

สรุปเนื้อหาวิชาของผู้ได้รับทุนการศึกษ

ระดับปริญญาโท

หลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

โดย

นายวิชาญ ณ ป้อมเพ็ชร

หัวหน้าฝ่าย (ระดับ 8)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
Master of Arts Program in Human Resource Development

กระบวนวิชาการศึกษาสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. หมวดวิชาปรับความรู้
 - 1.1 การใช้ภาษาอังกฤษด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.2 พฤติกรรมการเรียนรู้และกระบวนการคิดของมนุษย์
 - 1.3 ความรู้คู่คุณธรรม
 - 1.4 บัณฑิตศึกษา
2. หมวดวิชาปรับพื้นฐาน
 - 2.1 ปรัชญาการศึกษา
 - 2.2 วิจัยและสถิติทางการศึกษา
3. หมวดวิชาเอกบังคับ
 - 3.1 ปรัชญาและหลักการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.2 การวางแผนการพัฒนาและการจัดโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.3 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่
 - 3.4 สัมมนาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.5 การฝึกปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. หมวดวิชาเอกเลือก
 - 4.1 นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 4.2 ยุทธศาสตร์การฝึกอบรม
 - 4.3 ประเด็นยุทธศาสตร์และแนวโน้มในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 4.4 การศึกษางานวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. หมวดวิชาศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
 - 5.1 การศึกษาอิสระด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การสอบประมวลความรู้

สรุปเนื้อหาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

ด้วยหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่กำหนดหลักการไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ละองค์กรได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ระบบการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และการสร้างการเรียนรู้ (Learning) เป็นกิจกรรมในกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ การที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน รวมถึงเป็นบุคลากรที่มีขีดความสามารถ (Competency) เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบสามารถบรรลุเป้าหมายที่บุคลากรและองค์กรกำหนดไว้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitators) และแสดงบทบาทในเชิงรุก (Proactive) รวมถึงการเป็นผู้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) อีกทั้งเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินงาน (Strategic Partner) และเป็นที่พึ่งให้กับพนักงานได้ (Employee Champion)

ขอบข่ายงานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการพัฒนางาน 3 ด้าน คือ การพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาวิชาชีพ (CD) และพัฒนาองค์กร (OD)

ประการที่หนึ่ง การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล (Individual Training and Development) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละบุคคลทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเองโดยใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาช่วยเสริมสร้างจุดเด่นแก้จุดด้อยเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของคน

ประการที่สอง การพัฒนากายงานอาชีพ (Career Development) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับงาน (Individual) และเป้าหมายขององค์กร (Organization) เพื่อแสดงให้เห็นบุคคลทราบถึงบทบาท หน้าที่ ตำแหน่งงานและความก้าวหน้าทางอาชีพของตน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ประการที่สาม การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กร ตลอดจนเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

จากเนื้อหาวิชาที่ศึกษาสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับ อ.อ.ป. ทุกกระบวนการวิชา โดยได้สรุปสาระที่สำคัญไว้ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยที่บุคลากรในองค์การเป็นวัยผู้ใหญ่ แบ่งออกเป็น วัยผู้ใหญ่ตอนต้น เริ่มตั้งแต่อายุประมาณ 20 ปี ถึง 40 ปี และวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง ที่กำหนดอยู่ระหว่างอายุ 40 ถึง 60 ปี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัยผู้ใหญ่สามารถนำทฤษฎีพัฒนาการของมนุษย์และหลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Andragogical Principle of Learning) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนรู้ผู้ใหญ่ เพื่อให้รู้ถึงช่วงเวลาที่ผู้ใหญ่จะเกิดความพร้อมในการเรียนรู้ และจะพร้อมต่อการเรียนรู้เมื่อการเรียนรู้นั้น ๆ สอดคล้องกับความจำเป็นในชีวิตหรือความต้องการของเขาซึ่งกลายเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายใน

หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หรือ Andragogy ได้แก่

1. The need to know (ความต้องการรู้)

ผู้ใหญ่ต้องการรู้เหตุผลในการเรียนรู้และจะเรียนรู้ต่อเมื่อเขามีความต้องการจะเรียน เนื่องจากผู้ใหญ่มีความเข้าใจตนเองและรู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ สามารถตรวจสอบดูว่า จำเป็นต้องจำเป็นต้องเรียนรู้ และประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้มีมากน้อยเพียงใด ความต้องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น จะเกิดต่อเมื่อเล็งเห็นว่าการเรียนรู้นั้นเกิดประโยชน์ต่อชีวิตจริง และตอบสนองความต้องการและความสนใจของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาการศึกษาผู้ใหญ่เชิงมนุษยนิยม ที่เน้นการยกย่องศักดิ์ศรีและความเป็นตนเองของมนุษย์ เน้นเสรีภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามความต้องการ มีการรับรู้ความต้องการของตนเองเป็นอย่างไรและแสดงพฤติกรรมในการเรียนรู้ตามการรับรู้ของตนเอง

ดังนั้นการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีผู้อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือผู้เรียนให้รับรู้ถึงความต้องการ ชี้ให้เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ว่าสามารถแก้ไขการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นได้

2. The Learner's Self-concept (มโนทัศน์ของผู้เรียน)

ผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มองเห็นตนเองว่ามีความสามารถในการควบคุมและนำตนเองได้ มีมโนทัศน์เรื่องความรับผิดชอบและการตัดสินใจ ผู้ใหญ่จึงมีบทบาทต่างไปจากเด็กซึ่งมีภาวะพึ่งพิงผู้อื่นสูง

ดังนั้น การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นต้องการที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าและการเรียนรู้ที่มีลักษณะการแนะนำมากกว่าการสอน ผู้ให้ความรู้จึงมีหน้าที่คอยสนับสนุนให้ผู้เรียนผู้ใหญ่สามารถชี้นำตนเองได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคลสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การยอมรับฟังและยอมรับในการแสดงออก ทศนคติและความรู้สึก จะช่วยให้เข้าใจถึงจุดประสงค์ในการเรียนรู้

3. The Role of the Learners' Experience (บทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียน)

ผู้ใหญ่เป็นบุคคลที่มีวุฒิภาวะมีประสบการณ์สั่งสมหลากหลายแตกต่างกันและจะมีเพิ่มมากขึ้นตามวัย ประสบการณ์ที่ได้รับมาถือเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งต่อการเรียนรู้สำหรับตนเองและ ในการเรียนการสอน

ผู้ใหญ่จะเข้าใจและสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ได้มากกว่าการได้รับคำบอกเล่าเป็นทฤษฎีจากผู้ให้ความรู้หรือผู้สอน วิธีการเรียนรู้จึงอยู่บนพื้นฐานของการใช้ประสบการณ์เป็นสำคัญ ซึ่งประสบการณ์มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้

3.1 ผู้ใหญ่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์กับผู้อื่นได้ เป็นการขยายโลกทัศน์ของผู้ใหญ่ให้กว้างขวางมากขึ้น ดังนั้น ผู้ใหญ่จึงเป็นแหล่งวิทยาการสำคัญในการเรียนรู้

3.2 ผู้ใหญ่มีประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐาน และสามารถนำประสบการณ์เดิมนั้นไปเกี่ยโยงหรือสัมพันธ์กับประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้ จึงทำให้ประสบการณ์ใหม่มีความหมายมากขึ้น

3.3 ผู้ใหญ่มีลักษณะฝังแน่นกับความเคยชิน หรือประสบการณ์เดิมที่ผ่านมาก จึงทำให้ผู้ใหญ่เปลี่ยนแปลงอะไรได้ยาก

ดังนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนผู้ใหญ่ควรคำนึงถึงประสบการณ์ของผู้เรียน ความแตกต่างระหว่างบุคคล และหากสามารถต่อยอดจากประสบการณ์ของผู้เรียนได้จะทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้

4) Readiness to Learn (ความพร้อมต่อการเรียนรู้)

ผู้ใหญ่จะเกิดความพร้อมในการเรียน เมื่อสิ่งที่เรียนรู้นั้นมีความจำเป็นต่อบทบาท สถานภาพทางสังคมและสถานการณ์ชีวิตจริง ซึ่งการเรียนรู้จะต้องจัดขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการ จัดลำดับความสามารถและความพร้อมที่จะเรียนของผู้เรียนแต่ละคน รวมถึงการเรียนรู้ต้องสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้อย่างทันทีหรือสามารถนำไปปฏิบัติได้ประโยชน์อย่างทันทีทันใด

ดังนั้นในการจัดหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้ จึงควรอาศัยสถานการณ์ต่างๆรอบตัว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ซึ่งมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาในชีวิตของผู้เรียน

5. Orientation to Learning (การนำไปสู่การเรียนรู้)

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นับปัญหาและการทำงานเป็นศูนย์กลาง สิ่งที่จะจูงใจผู้ใหญ่ให้มาเรียนคือความคาดหวังว่าการเรียนรู้จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันได้

ดังนั้นในการสร้างหลักสูตรจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานประจำวันและทักษะที่ต้องใช้หรือต้องการ ซึ่งจะทำให้นำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่มีความรู้สึกลูกถูกบังคับหรือมีกฎเกณฑ์

6) Motivation (แรงจูงใจ)

แรงจูงใจที่ทำให้ผู้ใหญ่เรียนรู้เป็นแรงจูงใจภายในเป็นสำคัญ ซึ่งไม่ใช่แรงจูงใจภายนอก เช่น เงินเดือน หรือการสนับสนุน แรงจูงใจหรือแรงผลักดันภายใน คือความพึงพอใจภายในตนเอง ความพอใจกับงาน การเข้าใจตนเอง การจูงใจผู้ใหญ่ให้เรียนรู้เป็นผลรวมขององค์ประกอบ 4 ด้านคือ 1.ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้ประสบความสำเร็จ 2.ผู้ใหญ่ต้องมีความสนใจที่จะเรียนรู้ 3.ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ตามค่านิยมตนเอง และ 4.ผู้ใหญ่ต้องการการเรียนรู้ที่มีความสนุกสนาน

แรงจูงใจที่ดีของผู้ใหญ่ควรสร้างมาจากภายใน จะช่วยให้ผู้เรียนมีความสนใจในการเรียนรู้มากขึ้น แต่ผู้
อำนวยความสะดวกก็ควรเสริมแรงจูงใจภายนอก จะเป็นสิ่งเสริมให้เกิดเป้าหมายในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

การปรับประยุกต์ใช้ในองค์กร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วยการจัดการฝึกอบรมนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ ความ
เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม หลักการบริหารงานฝึกอบรมและ มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม

2. การจัดทำโครงการฝึกอบรม

การฝึกอบรมหากไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง จะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ และไม่เกิด
ประโยชน์ ก่อนดำเนินการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเสียก่อน
หรือที่เรียกว่า Training Need Assessment :TNA เพื่อจัดการฝึกอบรมให้ตรงกับปัญหา

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาต่อผลสำเร็จของงานซึ่งอาจแก้ไขได้
ด้วยการฝึกอบรม สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่
เหมาะสม สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งได้เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้นอาจมีสาเหตุมาจากหลายสาเหตุด้วยกันและมีเพียง
บางสาเหตุเท่านั้นที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ส่วนสาเหตุอื่นๆ อาจจำเป็นต้องแก้ไขด้วยวิธีการอื่น ๆ ดังนั้น
ผู้รับผิดชอบดำเนินการฝึกอบรมต้องทำการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อแยกแยะค้นหาปัญหา ในทางปฏิบัติ
การสำรวจเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจกระทำไม่บ่อยนักนั้นคืออาจกระทำ เมื่อต้องการวางแผน
การฝึกอบรมระยะกลาง หรือระยะยาว เช่น 1 - 3 ปี หรือ 3 - 5 ปี และเมื่อสำรวจจนสามารถกำหนดความจำเป็น
ในการฝึกอบรมได้แล้ว อาจกำหนดโครงการฝึกอบรมไว้ โดยก่อนการดำเนินการเราอาจจำเป็นต้องสำรวจคร่าว ๆ
อีกครั้งหนึ่งเพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นยังคงมีอยู่ ทั้งนี้เพราะความจำเป็นใน
การฝึกอบรมนั้นย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์และปัจจัยด้านต่าง ๆ ขององค์กรและหน่วยงาน สิ่ง
ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมเมื่อ 2 ปีที่แล้วอาจหมดความจำเป็นในปัจจุบัน หรือสภาพปัญหาอาจ
เปลี่ยนแปลงไปในรายละเอียดก็ได้

การออกแบบโครงการฝึกอบรมจากจุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดสรุปได้ 5 ขั้นตอน (ADDIE MODEL)
ประกอบด้วย

1. Analysis (การวิเคราะห์)
2. Design (การออกแบบ)
3. Development (การพัฒนา)
4. Implementation (การนำไปใช้)
5. Evaluate (การประเมินผล)

Analysis (การวิเคราะห์)

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (needs assessment) ประกอบด้วยการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน คือ

- การวิเคราะห์ความต้องการองค์การ (organization analysis) เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจากวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ขององค์การ

- การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and knowledge, skill, ability analysis) ซึ่งผู้รับการอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรม

- การวิเคราะห์บุคคล (person analysis) เพื่อจะรู้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด

การวิเคราะห์ความต้องการทั้ง 3 ด้านนี้ ก็เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาสรุปออกมาเป็นความต้องการในการฝึกอบรมผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้นักประกอบด้วย เป้าหมาย และ รายการภารกิจที่จะฝึกอบรม ผลลัพธ์เหล่านี้จะถูกนำไปยังขั้นตอนการออกแบบต่อไป

ขั้นการออกแบบ (Design)

ขั้นตอนการออกแบบเกี่ยวข้องกับการใช้ผลลัพธ์จากขั้นตอนการวิเคราะห์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์สำหรับพัฒนาโครงการฝึกอบรม เช่น การออกแบบโครงการฝึกอบรม เนื้อหา แบบทดสอบก่อนบทเรียน (Pre-test) สื่อ กิจกรรม วิธีการนำเสนอ และแบบทดสอบหลังบทเรียน (Post-test) การออกแบบผังงาน (Flowchart) และการออกแบบบทดำเนินเรื่อง (Storyboard)

ขั้นการพัฒนา (Development)

ขั้นตอนการพัฒนาสร้างขึ้นบนขั้นตอนการวิเคราะห์และการออกแบบ จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้คือสร้างแผนการสอนและสื่อของบทเรียน ในระหว่างขั้นตอนนี้คุณจะต้องพัฒนาการสอน และสื่อทั้งหมดที่ใช้ในการสอน และเอกสารสนับสนุนต่างๆ เช่น การเตรียมข้อความ ภาพ เสียง การสร้างบทเรียน สร้างเอกสารประกอบการเรียน การตรวจสอบและทดสอบความสมบูรณ์ของบทเรียน

ขั้นการนำไปใช้ (Implementation)

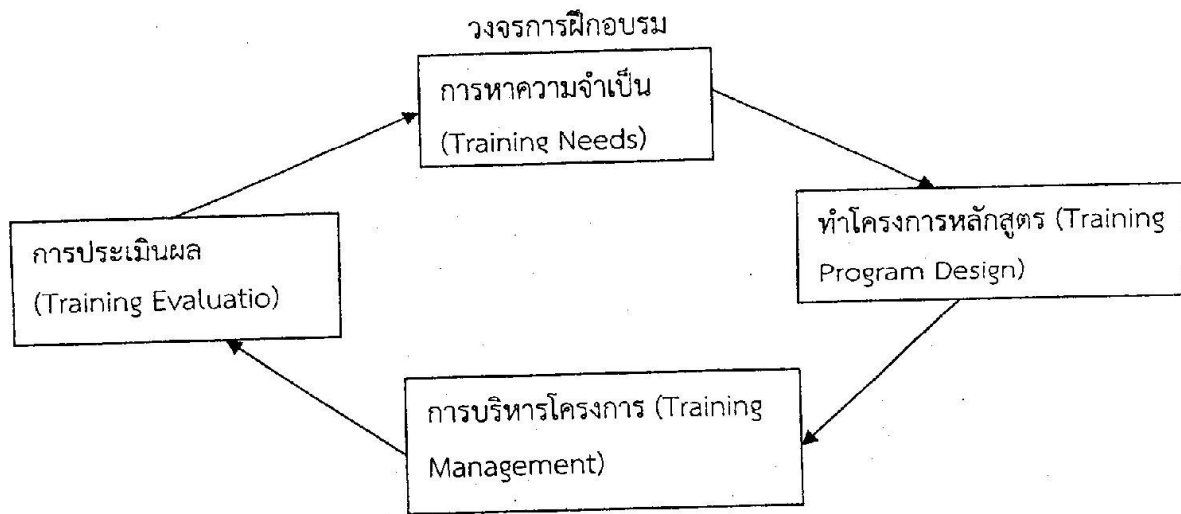
เป็นขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นผล หมายถึงการส่งเสริมความเข้าใจของผู้รับการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้คือการนำส่งการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนับสนุนการเรียนรู้ให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในงานได้

ขั้นการประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผล คือ การวัดผลการฝึกอบรม การประเมินผลเกิดขึ้นตลอดกระบวนการออกแบบการฝึกอบรมทั้งหมด คือ ภายในขั้นตอนต่างๆ และระหว่างขั้นตอนต่างๆ และภายหลังการดำเนินการแล้ว การประเมินผล อาจจะเป็นการประเมินผลเพื่อพัฒนา (Formative evaluation) หรือการประเมินผลรวม รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ ที่เป็นที่ยอมรับในการนำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินการฝึกอบรม ได้แก่ The Kirkpatrick Approach มีวิธีการประเมิน ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินความรู้สึกรู้สึกต่อการฝึกอบรม เกี่ยวกับหลักสูตร เนื้อหา วิทยากร ห้องอบรม
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) ประเมินความรู้ก่อนเรียน (Pre-test) และแบบทดสอบหลังบทเรียน (Post-test)
3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) ประเมินพฤติกรรมในการทำงานว่าเป็นไปตามทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ โดยการสอบถามจากผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน
4. การประเมินผลต่อองค์กร (Result) ประเมินว่าเกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไร เช่น มีผลในการลดค่าใช้จ่าย ผลผลิตมีคุณภาพ ยอดขายเพิ่มขึ้น

การเขียนโครงการฝึกอบรม



การจัดทำโครงการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ในการปฏิบัติงานให้มีทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่องาน ต่อผู้บริหารและองค์กร ตลอดจนให้เกิดทักษะ (Skill) ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเตรียมบุคลากรไว้รองรับความเจริญเติบโตขององค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือเตรียมความพร้อมในการรับกับสภาพปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ดังนั้น ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

การจัดทำโครงการและหลักสูตรฝึกอบรม (Training Program Design) เป็นกระบวนการที่กระทำภายหลังการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กรแล้ว หลักสูตรการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม เมื่ออบรมแล้วจะต้องสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ การจัดทำโครงการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับการจัดหลักสูตรภายใต้สถานการณ์ที่ถูกต้องตรงตามความต้องการ

การเขียนโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. ชื่อโครงการ และหลักสูตรฝึกอบรม
2. หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์
4. หัวข้อการฝึกอบรม และรายละเอียด
5. คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. กำหนด วันเวลา และสถานที่ฝึกอบรม
7. รายชื่อวิทยากร
8. การรับรองผลการฝึกอบรม
9. การประเมินผลและการติดตามผล
10. ประโยชน์
11. ผู้รับผิดชอบโครงการ
12. ตาราง กำหนดการฝึกอบรม
13. รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม
14. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรม

1. ชื่อโครงการ และหลักสูตรฝึกอบรม

การกำหนดชื่อโครงการจะต้องเหมาะสม ชัดเจน กระชับรัดกุมสามารถรู้ได้ในเบื้องต้นว่าจะฝึกอบรมอะไร หรือฝึกอบรมใคร การกำหนดชื่อโครงการอาจกำหนดได้ตามสิ่งต่อไปนี้

- กลุ่มผู้เข้ารับการอบรม เช่น
 - หลักสูตรนักบริหารระดับ.....
- ชื่อวิชา หรือเนื้อหาหลัก เช่น
 - หลักสูตร TEAM BUILDING & TEAM SPIRIT
- หัวข้อวิชา และกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม เช่น
 - หลักสูตรการบริหารการจัดการสำหรับ HR มือใหม่

2. หลักการและเหตุผล

แสดงถึงปัญหา และความจำเป็นซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้เขียนต้องหา เหตุผล หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ สนับสนุนโครงการเพื่อให้ผู้พิจารณาเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของ โครงการฝึกอบรม

หลักการและเหตุผล เป็นการระบุเหตุผลที่จะต้องทำการอบรม ซึ่งควรจะต้องประกอบด้วยสาระสำคัญ

ดังต่อไปนี้

- หลักการที่ควรจะเป็นหรือปฏิบัติ
- สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
- ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- สรุปทางแก้ไขด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรม

3. วัตถุประสงค์

หมายถึง สิ่งที่ต้องการบรรลุจากการฝึกอบรม แนวทางการเขียนวัตถุประสงค์

1. เน้นที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน KUAS ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
2. เน้นที่การพัฒนากระบวนการ
3. เน้นที่ผลลัพธ์ หรือประโยชน์ที่จะได้จากการฝึกอบรม
4. เน้นที่การตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่ค้นพบ

4. หัวข้อการฝึกอบรมและรายละเอียด จะต้องระบุเรื่องต่อไปนี้

เป็นการกำหนดว่าในวิชานั้น ๆ จะให้ผู้เรียนได้รู้ในเรื่องอะไรบ้าง ระบุถึงขอบเขตเนื้อหาโครงสร้างของเรื่องที่จะอบรม เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันของทุกฝ่าย และช่วยให้วิทยากรบรรยายได้ตรงประเด็นไม่ซ้ำซ้อนกัน ซึ่งควรประกอบด้วย

1. วิชาที่จะทำการฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็นหมวด ๆ
2. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
3. แนวทางการอบรมแต่ละวิชา
4. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
5. ระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละวิชาแต่ละหมวด

5. คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการอบรม

เพื่อเป็นข้อบังคับว่าผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ควรจะต้องมีประสบการณ์ใด ควรเป็นบุคคลระดับไหน อาชีพอะไร จะต้องผ่านการอบรมอะไรมาก่อน จึงสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี จำนวนของผู้เข้ารับการอบรม ต้องสอดคล้องกับความจำเป็นว่ากลุ่มเป้าหมายมีจำนวนเท่าไร งบประมาณ อุปกรณ์ การฝึกอบรม ตลอดจนเทคนิคการฝึกอบรมบางอย่างก็จำกัดจำนวนผู้เข้ารับการอบรม

6. กำหนด วัน เวลา และสถานที่ฝึกอบรม

การกำหนดวัน และในการฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงโอกาสและช่วงระยะเวลาที่การดำเนินงานของหน่วยงานมีภารกิจน้อยหรือไม่มีภารกิจ นอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงผู้บริหาร วิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถไปร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมได้สะดวก

7. รายชื่อวิทยากร

ในหัวข้อรายชื่อวิทยากรนี้ ควรระบุว่าเป็นวิทยากรที่เชิญจากสถาบันฝึกอบรมภายนอก หรือเป็นวิทยากรภายในองค์การเอง ต้องระบุชื่อ ตำแหน่งของวิทยากร เพื่อการพิจารณาความเหมาะสมกับหัวข้อวิชาและผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนต้องมีการระบุสถานที่ทำงานและสถานที่ติดต่อ

8. การรับรองผลการฝึกอบรม

เป็นการระบุเงื่อนไขว่าผู้เข้ารับการอบรมต้องปฏิบัติอย่างไร จึงจะมีสิทธิ์รับวุฒิบัตร หรือประกาศนียบัตร เช่น เข้ารับการอบรมไม่ต่ำกว่า 80% ของเวลาทั้งหมดจึงจะได้รับวุฒิบัตร

9. การประเมินผลและการติดตามผล

9.1 จะประเมินผลเรื่องอะไร เมื่อไร และประเมินอย่างไร เช่น

- ทำการประเมินผลโครงการ โดยประเมินความรู้สึกนึกคิดของผู้เข้าร่วมการอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม ทั้งทางด้านการดำเนินการ วิทยากร ตลอดจนหลักสูตร โดยใช้แบบสอบถามประเมินในวันสุดท้ายของการอบรม

- ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้แบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม

9.2 การติดตามผลจะต้องระบุว่าจะติดตามเรื่องอะไร เมื่อไร และอย่างไร เช่น

ทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมเมื่อผ่านการอบรมไปแล้ว 6 เดือน โดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา และเปรียบเทียบการปฏิบัติงาน

10. ประโยชน์ของการจัดทำโครงการฝึกอบรม

เป็นการระบุประโยชน์ที่พึงได้จากความสำเร็จของโครงการ หลังจากที่มีการดำเนินการเสร็จสิ้นลง เป็นการแสดงถึงผลกระทบที่ดีทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นการระบุว่าใครจะได้รับประโยชน์ หรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร อย่างไร ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ

11. ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม

หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าของเรื่องโดยตรงในการบริหารโครงการฝึกอบรมทั้งในด้านวิชาการ ธุรการ และด้านการประสานงาน

12. ตาราง กำหนดการฝึกอบรม

ตารางการฝึกอบรมหรือกำหนดการสำหรับการฝึกอบรม เป็นการกำหนดลำดับหัวข้อการฝึกอบรม ก่อนหลัง โดยระบุเวลาเริ่มต้น เวลาพัก และเวลาสิ้นสุด รวมทั้งระบุผู้ให้การฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ เพื่อให้

วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนในแต่ละช่วงเวลาในการมีส่วนร่วมทำการเสริมสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

13. รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม

เป็นการระบุชื่อ ตำแหน่ง หน่วยสังกัด วุฒิการศึกษาของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อใช้ในการพิจารณาเบื้องต้นถึงความเหมาะสมของโครงการ ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวิทยากรในการทราบภูมิหลังของผู้เข้ารับการอบรมเพื่อที่จะได้เตรียมการให้เหมาะสม

14. งบประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรม

งบประมาณในการฝึกอบรม จะประกอบไปด้วย 2 ส่วนดังต่อไปนี้

1. งบประมาณที่จ่ายจริงโดยหน่วยงานฝึกอบรม ได้แก่ งบประมาณที่จะต้องจ่ายและสามารถมองเห็นได้

ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหมวด เช่น หมวดค่าใช้จ่าย หมวดวัสดุครุภัณฑ์ และหมวดเบ็ดเตล็ด เป็นต้น

2. งบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริงโดยหน่วยงานฝึกอบรมหรือเป็นรายจ่ายแฝง ได้แก่ งบประมาณที่จ่ายไป

จริงโดยทางอ้อม เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเงินเดือนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงเวลาที่ทำกรฝึกอบรม เป็นต้น

การที่เราจะต้องนำงบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริงจากหน่วยงานฝึกอบรมมาพิจารณาด้วยก็เพื่อให้ทราบได้อย่างถูกต้องว่าในการฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้น องค์กรโดยส่วนรวมเสียค่าใช้จ่ายไปเท่าไรนั่นเอง เพื่อความเข้าใจในเรื่องนี้โปรดพิจารณาตัวอย่างประกอบด้วย

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

เป็นเครื่องมือใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม เช่น การวางแผนในการปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO : Learning Organization) และการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM : Knowledge Management) การพัฒนาองค์กร เป็นทฤษฎีที่อาศัยหลักทางพฤติกรรมศาสตร์ สร้างความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยเน้น 3 ด้านคือ เพิ่มความสามารถในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก และให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในองค์กร โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวินิจฉัยองค์กร คือ การศึกษา ทำความเข้าใจ และอธิบายถึงสภาพ หรือสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้เห็นสิ่งที่ป็นจริง ตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาได้อย่างตรงเป้าหมาย ผ่านกระบวนการทำงานแบบเป็นทีม

2. กำหนดกลยุทธ์ และวางแผนพัฒนาองค์การ เป็นการนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การ มากำหนดเป็นแผนพัฒนาองค์การ เลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนา ร่างแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งต้องเป็นไปอย่างมีระบบ และสามารถเชื่อมโยงให้เข้ากับภาพรวมและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การดำเนินงานพัฒนาองค์การ เป็นการนำแผนการพัฒนาไปปฏิบัติ โดยกำหนดกิจกรรม ตารางเวลา ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และต้องสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินงานได้เฉพาะหน้า

4. การประเมินการพัฒนาองค์การ คือการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาตามแผนงานว่า สอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ มาตรฐานที่วางไว้ในระดับใด และต้องปรับแก้ไขอย่างไรต่อไป เพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

สี่ขั้นตอนนี้คือกรอบแนวคิดหลักของการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจในภาพปัจจุบัน และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถเพิ่มมูลค่าให้องค์การ และเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้

1. ขั้นตอนละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนก่อนการเปลี่ยนแปลง อันเป็นความรับผิดชอบทางการจัดการในการปรับสภาพให้เหมาะสม ซึ่งขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการยกเลิกพฤติกรรมและทัศนคติหรือความเชื่อดั้งเดิมที่ปฏิบัติกันอยู่นั้น โดยการเสริมสร้างความรู้สึกสำหรับความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ ที่มีผลประโยชน์เหนือกว่า การเตรียมความพร้อมในขั้นนี้จะสามารถทำได้โดยสะดวก และง่ายดายขึ้นก็ขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 ปัจจัยความกดดันของสภาพแวดล้อมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- 1.2 การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพในอดีต
- 1.3 การระลึกถึงปัญหาต่าง ๆ ของสภาพปัจจุบัน
- 1.4 การรับรู้ว่ามีหนทางที่ดีกว่าในหลาย ๆ หนทางที่มีอยู่

2. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ในด้านการเปลี่ยนแปลงในด้านของตัวบุคคล งาน โครงสร้าง หรือเทคโนโลยีขององค์การ และการดำเนินการขั้นตอนนี้มักจะมีแนวโน้มสู่การดำเนินงานที่ผิดพลาด เนื่องจากมักจะมีหลีกเลี่ยงหรือไม่ให้ความสำคัญของขั้นตอนของการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) โดยจะเริ่มขั้นตอนแรกด้วยการเปลี่ยนแปลงโดยตรงอย่างฉับพลัน ถึงแม้ว่าหนทางที่ได้ทำหรือมีแนวคิดที่จะมีการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกต้องเพียงไร แต่สถานการณ์ในขณะนั้นยังไม่พร้อมที่จะก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลง ก็จะไปสู่สภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่ล้มเหลวได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นควรจะต้องอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมเพียงพอ ไม่ใช่การทำการอย่างลำพังได้โดยปราศจากพื้นฐานหรือสภาวะที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ขั้นตอนการหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) เป็นขั้นตอนที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ อันเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ในการวางแผนซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อบำรุงรักษาหรือกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงนั้นให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่อไปเรื่อยๆ ได้อย่างมั่นคง และมีความเคยชินเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรประจำวัน ขั้นตอนการหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) นี้เป็นขั้นตอนของการประกันว่าผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับมาตรการรักษาผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง และการให้การสนับสนุนพิเศษในเรื่องของการเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น จะได้มีมาตรการในการรองรับอุปสรรคดังกล่าว และยังมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินถึงขั้นตอนและผลลัพธ์ รวมทั้งมีการประเมินถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญยังเกี่ยวข้องกับการอนุญาตให้มีการปรับปรุงมาตรการในการทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น เพื่อให้ประสบความสำเร็จในอนาคต

สรุป

กิจกรรมการพัฒนางานองค์การเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพขององค์การโดยรวมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการแนวทางขององค์การการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ของทุกคนในองค์การ ในปัจจุบันกิจกรรมการพัฒนางานองค์การเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์การเนื่องจากการแข่งขันอย่างสูง องค์การต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์การจึงต้องเรียนรู้ที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนางานองค์การของตนเองให้ก้าวทันโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และทุกขั้นตอนของการพัฒนางานองค์การการมีส่วนร่วมถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความเข้าใจในกระบวนการพัฒนางานองค์การ ทำให้บุคลากรในองค์การเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในกระบวนการต่าง ๆ อย่างเต็มที่ อันเป็นจุดสำคัญยิ่งที่จะทำให้กระบวนการพัฒนางานองค์การเป็นไปตามที่มุ่งหวัง ไว้