

การบริหารงานฝึกอบรมของธุรกิจเอกชน

ในบทนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงการบริหารงานฝึกอบรมของธุรกิจเอกชนทั้ง 6 แห่ง ซึ่งเป็นตัวอย่างศึกษา ในด้านต่าง ๆ คือ กิจการขององค์การ วัตถุประสงค์ขององค์การ ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมขององค์การ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การสำรวจวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ประเภทการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม อุปกรณ์และสถานที่ที่ใช้รวมทั้งงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งจะกล่าวถึงประเภทและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผล ตลอดจนการติดตามผลการฝึกอบรม

สำหรับตัวอย่างของธุรกิจเอกชนทั้ง 6 แห่ง มีดังต่อไปนี้

1. บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด
2. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
3. บริษัท เทวิน โพลีเอสเตอร์ จำกัด
4. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
5. บริษัท สยามกลการ จำกัด
6. บริษัท เอสโซ่ แอสตนคาร์ค ประเทศไทย จำกัด

การบริหารงานฝึกอบรมของบริษัท เชลล์ แห่งประเทศไทย จำกัด

บริษัทได้เริ่มกิจการค้าน้ำมันตราหอยมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2446 โดยใช้ชื่อว่า บริษัทเอเซียติคปิโตรเลียม (สยาม) จำกัด จนกระทั่ง พ.ศ.2489 จึงได้เปลี่ยนเป็น บริษัท เชลล์ แห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบกิจการค้าผลิตภัณฑ์น้ำมัน แต่มิได้สำรวจ ขุดค้นหรือกลั่นน้ำมันเอง คลังน้ำมันใหญ่ของบริษัทฯ ตั้งอยู่ที่ของนนทรี บนฝั่งซ้ายแม่น้ำ เจ้าพระยา นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังมีคลังน้ำมันในจังหวัดต่าง ๆ อีกรวมทั้งสิ้น 15 แห่ง คลังน้ำมันที่บริษัทฯ ดำเนินกิจการเองมี 13 แห่ง คือ ที่คอนเมือง นครสวรรค์ พิษณุโลก ลำปาง เชียงใหม่ ขอนแก่น อุบลราชธานี อุดรธานี ภูเก็ต ปากพ่อง สงขลา บ้านคอน และ สมุทรสงคราม นอกจากนี้ยังมีผู้รับเหมาอีก 2 แห่ง คือ เคนซีย์ และ หนองคาย

สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ ปัจจุบันตั้งอยู่ที่ตึก เชลล์ เลขที่ 140 ถนนวิบูลย์ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร มีพนักงานทั้งหมดโดยประมาณ 850 คน ในจำนวนนี้ ร้อยละ 99 เป็นคนไทย

บริษัท จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในรูปของน้ำมัน 20 ชนิด แก๊สหุงต้ม และเคมีภัณฑ์ 48 ชนิด เฉพาะในปี พ.ศ.2518 บริษัทฯ ได้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ได้จากน้ำมัน เป็นปริมาณทั้งสิ้น 2,700,000,000 ลิตร

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม

การฝึกอบรมของบริษัทฯ เริ่มต้นประมาณ 30 ปีแล้ว โดยได้รับแนวทางการดำเนินงานเริ่มแรกจากบริษัท เชลล์ ในประเทศอังกฤษ ปัจจุบันศูนย์ฝึกฯ เป็นหน่วยงานหนึ่งในหกหน่วยของฝ่ายบุคคล ดำเนินการฝึกอบรมโดยยึดถือ "ความจำเป็นในการฝึกอบรม" (Training Needs) และนโยบายของบริษัทฯ ในด้านการพัฒนาพนักงาน (Manpower Planning & Career Development) เป็นแนวทาง

ศูนย์ฝึกฯ มีหัวหน้าศูนย์ฯ เป็นผู้รับผิดชอบขั้นตรงต่อผู้จัดการวางแผนและพัฒนาพนักงาน มีผู้ช่วยเหลือดำเนินงานของศูนย์ฝึกฯ อีก 2 คน คือ วิทยากรฝึกอบรม (Training Office) และเลขานุการของศูนย์ฝึกฯ การดำเนินงานของศูนย์ฝึกฯ ยึดถือการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) เป็นแนวทางกล่าวคือ ในแต่ละปี หัวหน้าศูนย์ฝึกฯ จะต้องเสนอแผนงานของศูนย์ฝึกฯ (Annual Work Plan) ระบุกิจกรรมสำคัญ ๆ ที่ต้องการดำเนินงาน พร้อมทั้งเสนอของงบประมาณที่จะต้อง ใช้ แล้วเสนอแผนงานนั้นต่อผู้จัดการฝ่ายบุคคล เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว ศูนย์ฝึกฯ ก็จะต้องปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันนั้น

วัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมของบริษัทฯ ยึดถือวัตถุประสงค์หลัก คือ¹

1. การพัฒนาพนักงานของบริษัท (Manpower Planning & Career Development) ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
2. การฝึกอบรมพนักงานของบริษัทให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการสมัยใหม่ สายงานใหม่ ๆ หรือหน้าที่ใหม่
3. การฝึกอบรมพนักงานทางด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

¹ สัมภาษณ์ หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม วันที่ 26 มิถุนายน พ.ศ. 2523.

การสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ก่อนการสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม ศูนย์ฝึกฯ จะต้องทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมเสียก่อน ซึ่งมีวิธีการที่ได้มาดังต่อไปนี้

1. เมื่อมีการพิจารณาประเมินผลการทำงานประจำปีของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะระบุความต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมของผู้บังคับบัญชาของตนลงในแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน ความต้องการดังกล่าวจะถูกถ่ายทอดต่อมายังศูนย์ฝึกฯ ในรูปของข้อมูลดิบ ศูนย์ฝึกฯ จะต้องวิเคราะห์หาความต้องการที่ได้รับมานั้น เพื่อพิจารณาลักษณะของการฝึกอบรมที่จะต้องจัดขึ้น เพื่อสนองความต้องการนั้น

2. ในส่วนของการพัฒนาพนักงานนั้น ผู้จัดการแผนกพัฒนาพนักงานจะหารือกับผู้บังคับบัญชาตามสายงานในเรื่อง Career Planning ของพนักงานแต่ละคน และแล้วผู้จัดการแผนกพัฒนาพนักงานและ/หรือ ผู้บังคับบัญชาตามสายงานก็จะหารือกับศูนย์ฝึกฯ ในเรื่องหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคลตามแนวอนาคตการทำงานที่วางแผนกันไว้แล้วนั้น

ในกรณีเช่นนี้ ศูนย์ฝึกฯ จะต้องมึข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตของหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ไว้สำหรับเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา กำหนดระยะเวลาการฝึกอบรมเป็นชั้น ๆ ไปดังจะได้กล่าวในตอนที่เกี่ยวข้องกับประเภทของหลักสูตรการฝึกอบรม

3. ในระหว่างการปฏิบัติงานตามปกติ ศูนย์ฝึกฯ จะต้องหาโอกาสพูดคุยหรือเก็บข้อมูลต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชาตามสายงานว่ามีปัญหาใดบ้างที่การฝึกอบรมจะสามารถมีส่วนช่วยแก้ไขได้ และจะประมวลข้อมูลเหล่านั้นไว้ประกอบการพิจารณากำหนดแผนงานประจำปีร่วมกับข้อมูลดังกล่าวข้างต้น

4. ในระหว่างการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ศูนย์ฝึกฯ จะเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการอบรมเพื่อดูว่าจะมีความต้องการการฝึกอบรมในลักษณะใดบ้าง

ประเภทการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมภายในบริษัท (In-Company Training Programmes)

จากผลของการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น ศูนย์ฝึกฯ จะหารือกับผู้เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดหลักสูตร (Course Design) และวัตถุประสงค์ (Course Aims) ให้สอดคล้องกับความต้องการมากที่สุด แล้วกำหนดตารางการฝึกอบรมประจำปีขึ้น เพื่อแจกจ่ายกลับไปยังผู้บังคับบัญชาตามสายงานทุกแผนก พร้อมทั้งแบบฟอร์มการเสนอตัวพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม (Nomination Forms) สำหรับผู้บังคับบัญชาจะได้พิจารณาเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมต่อไป

2. การฝึกอบรมในภาคพื้นเอเชียอาคเนย์ (Regional Training Course)

ทุก ๆ ปี ศูนย์ฝึกภูมิภาค (ปัจจุบันอยู่ที่สิงคโปร์) จะทำการสำรวจหาความต้องการการฝึกอบรม จากบริษัท เซลล์ในภูมิภาคนี้ว่ามีความต้องการการฝึกอบรมประเภทใดบ้างที่แต่ละบริษัทไม่สามารถจัดขึ้นเองได้ จากผลการสำรวจดังกล่าว ศูนย์ฝึกภูมิภาคจะกำหนดตารางการฝึกอบรม (Training Programmes) ประจำปีแล้วส่งให้กับประเทศต่าง ๆ เพื่อพิจารณาเสนอรายชื่อพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมต่อไป

ในกรณีนี้ศูนย์ฝึกฯ จะต้องแจกจ่ายตารางการฝึกอบรมดังกล่าวให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงและเข้าไปช่วยเสนอแนะความเห็น พร้อมทั้งแสดงประวัติการฝึกอบรมของพนักงานให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานทราบว่า ใดแผนกการฝึกอบรมหลักสูตรใดมาแล้วบ้าง

เมื่อได้มีการพิจารณาอนุมัติให้มีการส่งตัวพนักงานไปรับการฝึกอบรมระดับภูมิภาคแล้ว ศูนย์ฝึกฯ จะต้องเป็นผู้ประสานงานการติดต่อทั้งหมด หากจะมีหลักสูตรใดที่ประเทศไทยรับเป็นเจ้าของภาค ศูนย์ฝึกฯ จะต้องประสานงานกับศูนย์ภูมิภาคในเรื่องการจัดเตรียมและดำเนินการจนกระทั่งแล้วเสร็จ

3. การฝึกอบรมในประเทศภาคพื้นยุโรป (U.K. Training) สำนัก

งานใหญ่ ณ กรุงลอนดอน จะมี Central Training Office กำเนินการจัดหลักสูตรทำนองเดียวกันกับการดำเนินงานของศูนย์ฝึกภูมิภาค แต่จะมีลักษณะที่กว้างขวางกว่า และครอบคลุมไปถึงการอบรมทางเทคนิคที่จะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษทางวิชาการ รวมไปถึงการนำเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางด้านการฝึกอบรมมาใช้ สำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้ศูนย์ฝึกต่าง ๆ จนกระทั่งศูนย์ฝึกภูมิภาค หรือ ศูนย์ฝึกของแต่ละประเทศสามารถดำเนินการเองได้

การเสนอตัวผู้เข้ารับการอบรมนั้นใช้แนวทางเดียวกันกับการเสนอชื่อเข้ารับการอบรมระดับภูมิภาค

4. การใช้บริการของสถาบันฝึกอบรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (Outside or Non-Shell Training/ Seminars) เมื่อมีความต้องการการฝึกอบรมบางเรื่องที่จะเป็นประโยชน์แก่พนักงานและเป็นการประหยัดกว่า ศูนย์ฝึกฯ จะทำหน้าที่ป้อนข่าวสารและประสานงานการส่งตัวเข้ารับการฝึกอบรมตามความประสงค์ของบริษัท สถาบันภายในประเทศนั้นรวมทั้งสถาบันการศึกษาของราชการและของเอกชนทั้งหมด เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สำหรับสถาบันการฝึกอบรมต่างประเทสนั้น เช่น Asian Institute of Management (Philippines), Ashridge Management Centre (England), Sundridge Park Management Centre (England).

5. การจัดฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ศูนย์ฝึกฯ ได้เริ่มนำเอาหลักการพัฒนาองค์การมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมเป็นเวลา 7-8 ปีมาแล้ว และปัจจุบันผู้บังคับบัญชาตามสายงานได้นำหลัก O.D. มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างทีมงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Programmes) นอกเหนือจากการฝึกอบรมประเภทที่กล่าวข้างต้นแล้ว ศูนย์ฝึกฯ ยังมีส่วนในการจัด การเผยแพร่ความรู้ และส่งเสริมความสามารถในการทำงานเป็นครั้งคราวตามความต้องการ เช่น การจัดให้มีการสอนภาษาอังกฤษสำหรับผู้ที่ต้องการใช้ภาษาอังกฤษเป็นพิเศษ การจัดให้มีการสอนวิชา Investment Evaluation เป็นกลุ่มเล็ก ๆ การเผยแพร่ความรู้ในเรื่องการปฏิบัติตามกฎจราจร การให้ความรู้ในเรื่องปัจจุบันพยาบาลทั่ว ๆ ไปนอกเหนือจากหลักสูตร Safety Course ที่จัดอยู่แล้วเป็นประจำ

การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

ในที่นี้จะกล่าวถึงการสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกฯ เอง ซึ่งมีวิธีการคือ หลังจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ศูนย์ฝึกฯ จะหาหรือผู้เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อจัดรวบรวมหมวดหมู่ของความต้องการ แล้วกำหนดหลักสูตร (Course Design) และวัตถุประสงค์ (Course Aim) ให้เสร็จเรียบร้อยภายในเวลา 1-5 วัน ซึ่งแล้วแต่ความยากง่ายในการสร้างหลักสูตร ต่อจากนั้นก็จัดทำเป็นตารางการฝึกอบรมตลอดทั้งปี แล้วเสนอเรื่องเพื่อขออนุมัติงบประมาณฝึกอบรมซึ่งจะเรียบร้อยในเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี สำหรับในปี พ.ศ.2523 ศูนย์ฝึกฯ ได้รับประมาณทั้งสิ้น 5,000,000 บาท

สำหรับโครงการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นภายในบริษัทฯ ประจำปี พ.ศ.2523 มีทั้งหมด 20 หลักสูตรได้แก่¹

- | | |
|----------------------------------|--------------|
| 1. Management Psychology Seminar | จำนวน 1 รุ่น |
| 2. Persuasion & Motivation | จำนวน 1 รุ่น |

¹ เอกสารโรเนียว ตารางการฝึกอบรมประจำปี พ.ศ. 2523.

3. Background Information Agrochemical Jr Seminar	จำนวน 2 ทุน
4. Product Knowledge	จำนวน 2 ทุน
5. Sensitivity Training	จำนวน 1 ทุน
6. Functional Psychology I	จำนวน 2 ทุน
7. Structured System Design Course	จำนวน 1 ทุน
8. Problem Analysis & Decision Making	จำนวน 2 ทุน
9. Art of Working with Others	จำนวน 1 ทุน
10. Billiton Safety Course	จำนวน 1 ทุน
11. Functional Psychology II	จำนวน 2 ทุน
12. Safety Course of Supervisor	จำนวน 1 ทุน
13. 13 ICS Mgr. Meeting	จำนวน 1 ทุน
14. Preparation for Retirement	จำนวน 1 ทุน
15. Advanced Supervisory	จำนวน 1 ทุน
16. Kar Klinik.	จำนวน 2 ทุน
17. Service Station Management	จำนวน 3 ทุน

นอกจากนี้ยังมีโครงการฝึกอบรมซึ่งศูนย์ฝึกอบรมภูมิภาคเป็นผู้จัดแต่ให้ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพได้แก่

1. S.E.A. Qualitative Methods	จำนวน 1 ทุน
2. S.E.A. Finance & Accounting Techniques	จำนวน 1 ทุน
3. Secretarial Workshop	จำนวน 1 ทุน

การจัดหาวิทยากร

สำหรับการฝึกอบรมบางหลักสูตรที่เป็นเรื่องของการเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะของบริษัทฯ เช่นหลักสูตร Background Information, Safety Courses, Product Knowledge Introduction to Computer นั้นอาศัยความรู้จากวิทยากรภายในบริษัทฯ เกือบจะทั้งหมด ในบางกรณีอาจจะมีการขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะเรื่องจากบริษัทฯ ที่มีการติดต่อกันในทางธุรกิจ เช่น จากบริษัทโรงกลั่นน้ำมันไทย เป็นต้น

สำหรับหลักสูตรที่มีลักษณะเป็นวิทยาการทางการจัดการ (Management Techniques, Behavioral Sciences) นั้น ได้อาศัยความอนุเคราะห์จากสถาบันทางวิชาการ ประกอบกับวิทยากรภายในบริษัทซึ่งก็มีปัญหาอยู่บ้างในด้านการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งท่านเหล่านั้นมีราชการงานประจำอยู่แล้ว ไม่สามารถปลีกตัวมาช่วยได้เต็มที่ แต่โดยทั่วไปแล้วศูนย์ฝึกฯ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

การเตรียมการฝึกอบรม

ก่อนจะมีการฝึกอบรมในแต่ละโครงการ ศูนย์ฝึกฯ จะต้องจัดเตรียมการฝึกอบรมก่อนซึ่งมีรายละเอียดคือ ตรวจสอบจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม นัดหมายวิทยากร เรื่องกำหนดเวลา พิมพ์บันทึกส่งผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม จัดทำตารางสอน ส่งสำเนาใบรับรองยืนยัน และตารางสอนให้วิทยากร เชิญผู้เปิดการฝึกอบรม พิมพ์รายชื่อผู้เข้าฝึกอบรม ทำแฟ้มสำหรับผู้บรรยายและผู้เข้าฝึกอบรม ทำป้ายชื่อตั้งโต๊ะ จัดโต๊ะที่นั่ง เตรียมโสตทัศนอุปกรณ์ เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม แจงห้องอาหาร เรื่องพักรับประทานน้ำชา กาแฟ ส่งบัตรเชิญ Course Lunch ให้ผู้บรรยาย นักช่างภาพถ่ายรูป การจัดการหากมีการเดินทาง ขอয়াสำหรับการฝึกอบรมนอกสถานที่ เบิกเงินค่าใช้จ่าย (สำหรับการเดิน

ทาง) เตรียมแบบฟอร์มการประเมินผล

เทคนิคของการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกฯ จะมีการประชุมร่วมกับผู้เชี่ยวชาญการจัดทำหลักสูตรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อที่จะหาเทคนิคการฝึกอบรมที่ดีและเหมาะสมในแต่ละหลักสูตรวิชา

เท่าที่ทางศูนย์ฝึกฯ จัดอบรมตลอดมานั้น มีการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น การบรรยาย เกมการจัดการ (Management - Games) บทฝึกหัด (Exercises) กรณีศึกษา (Case Study) การสวมบทบาท (Role Playing)

อุปกรณ์และสถานที่ในการฝึกอบรม

ตัวศูนย์ฝึกฯ ประกอบด้วย ห้องฝึกอบรมซึ่งบรรจุผู้เข้ารับการอบรม 18-20 คน ห้องพักผ่อนน้ำชา-กาแฟ ห้องประชุมกลุ่มย่อย 2 ห้อง ขนาดบรรจุห้องละ 6-8 คน ห้องเก็บอุปกรณ์การฝึกอบรมและเอกสาร 1 ห้อง

สำหรับอุปกรณ์การฝึกอบรมนั้น มีเครื่องฉายภาพยนตร์ ขนาด 16 มม. พร้อมจอ เครื่องฉายแผ่นภาพใส เครื่องอัดเสียง เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพเลื่อน เครื่องเล่นจานเสียง เครื่องมือทดสอบการขับรถ เป็นต้น

ในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรมนั้น ศูนย์ฝึกฯ ได้รับการบริการจากหน่วยผลิตเอกสาร ซึ่งมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตเอกสารสามารถสนองความต้องการได้โดยเร็ว

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

หลังจากเสร็จสิ้นการอบรมแล้ว ศูนย์ฝึกฯ จะใช้แบบสอบถามเพื่อให้ผู้เข้ารับ

การอบรมรอกแสดงความคิดเห็นเพื่อประเมินผลการฝึกอบรมทุกครั้ง

การติดตามผลการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกฯ นั้น เริ่มทำในรูปของการประเมินผลการทำงาน คือ พิจารณาผลการทำงานจริง ๆ ของแต่ละบุคคลว่ามีจุดอ่อน ขอบกพร่อง ข้อดี อย่งไรบ้าง แล้วให้ผู้ถูกประเมินนั้นเซ็นรับทราบการประเมินและอีกส่วนหนึ่งเป็นการประเมินศักยภาพของผู้ถูกประเมิน ซึ่งผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องรับทราบ ซึ่งการประเมินทั้ง 2 ส่วนนี้จะส่งไปยังแผนกพัฒนาพนักงาน เพื่อทำ Manpower Planning ในส่วนที่เกี่ยวกับค่านการฝึกอบรมพนักงานก็จะส่งมายังศูนย์ฝึกฯ ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วนำมาจัดทำโครงการฝึกอบรมต่อไป

สำหรับการติดตามผลโดยศูนย์ฝึกฯ อย่างจริงจังนั้นได้เริ่มทำในปี พ.ศ.2521 โดยเริ่มทำจากหลักสูตร Functional Psychology I, II (ซึ่งมีช่วงเวลาห่างกัน 3 เดือน) โดยในระยะเวลาหลังการอบรมหลักสูตร I ประมาณเดือนครึ่งจะออกแบบสอบถามไปยังผู้เข้ารับการอบรมว่าได้นำหลักการต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ใน ชีวิต และการทำงานได้บ้างหรือไม่ ที่ไม่ได้ใช้เป็นเพราะอะไร เป็นอุปสรรคที่ใช่ได้เป็น เพราะเหตุใด และผู้รับการอบรมต้องการจะทราบอะไรเพิ่มเติมอีกบ้าง.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ธุรกิจอุตสาหกรรมรถยนต์โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ถือกำเนิดมาจากบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ จำกัด (ในประเทศญี่ปุ่น) และบริษัทโตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด (ในประเทศญี่ปุ่น) บริษัทข้างต้นทั้งสองได้เริ่มก่อตั้งสาขาขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ.2499 โดยใช้ชื่อว่า บริษัทโตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด สาขาประเทศไทย ต่อมาเพื่อเป็นการส่งเสริมการลงทุนในประเทศตามนโยบายของรัฐบาลจึงได้ก่อตั้งบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ.2505 สำนักงานใหญ่ อยู่เลขที่ 180 ถนนสุขุมวิท บางรัก กรุงเทพมหานคร มีหน่วยงานที่ร่วมปฏิบัติงานอยู่ในประเทศไทย คือ โรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่ 1 และ 2 ศูนย์บริการส่งมอบและอะไหล่โตโยต้า ศูนย์รถยนต์ราคาประหยัดโตโยต้า รวมพนักงานของบริษัททั้งหมดประมาณ 827 คน¹

กิจการของบริษัท

ในปัจจุบันนี้ บริษัทฯ สามารถผลิตรถยนต์ได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย ทั้งนี้เพราะบริษัทโตโยต้า ในประเทศญี่ปุ่นได้พยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในความนิยมและเชื่อถือของผู้ใช้ทั่วโลก สำหรับโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้าในประเทศไทยทำการประกอบทั้งแบบ CKD และ SKD การประกอบรถยนต์แบบ CKD คือการประกอบรถยนต์ชนิดเก๋งนั่ง สำหรับการประกอบรถยนต์แบบ SKD นั้นได้แก่การประกอบรถบรรทุกขนาดกลางและขนาดใหญ่ เป็นต้น นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังทำการประกอบรถยนต์บรรทุก

¹บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, ความเป็นมาของโตโยต้าในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ฮาเวสต์ เพรสเซนเตอร์, 2518): 1.

และรถยนต์ใช้งานประเภทอื่น ๆ (Commercial Vehicles) อีกด้วย

ในปัจจุบันกิจกรรมการฝึกอบรมขององค์การ เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของ 3 หน่วยงาน คือ แผนกอบรม สังกัดฝ่ายบริการ แผนกวางแผนอะไหล่ สังกัดฝ่ายอะไหล่ และหน่วยพัฒนาบุคคล สังกัด แผนกบุคคล ผู้เขียนจะขอแยกกล่าวการบริหารงานฝึกอบรมของ 3 หน่วยงานดังต่อไปนี้

ก. การบริหารงานฝึกอบรมของแผนกอบรม

บริษัทฯ มีนโยบายการให้บริการแก่ผู้ใช้รถโตโยต้าเป็นหลัก จึงได้กำหนดมาตรฐานการให้บริการในระดับสูง และกระจายขายการบริการที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่ไว้วางใจได้ออกไปทั่วราชอาณาจักร การที่จะพัฒนาพนักงานผู้ทำหน้าที่บริการจึงมีความสำคัญอยู่ที่การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีทางที่ดีที่สุดอันหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความชำนาญด้านการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ยังผลให้ผู้ใช้รถยนต์ได้รับบริการอย่างถูกต้องตามวิธีและขั้นตอน เนื่องจากขณะนี้ บริษัทฯ ได้ขยายการบริการออกไปทั่วประเทศโดยวิธีเปิดศูนย์บริการ เพื่อให้ผู้ใช้รถยนต์ได้รับบริการที่ดี บริษัทฯ จึงพิจารณาจัดตั้งแผนกอบรม ขึ้นในปี พ.ศ.2513 โดยจัดสร้างเป็นอาคารเรียนที่มีอุปกรณ์และครูสอนอย่างสมบูรณ์แบบขึ้น และทำพิธีเปิดแผนกอบรม เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2518 โดยใช้งบประมาณการก่อสร้างทั้งหมด 5,500,000 บาท ค่าอุปกรณ์การสอนและการฝึก 1,500,000 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 7,000,000 บาท

ในปัจจุบันแผนกอบรม ซึ่งรับผิดชอบงานฝึกอบรม สังกัดอยู่กับฝ่ายบริการ มีอัตรากำลังทั้งหมด 22 คน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ได้ดังต่อไปนี้

- 1. ผู้จัดการแผนกอบรม 1 คน
- 2. ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกอบรม 1 คน
- 3. หลักสูตรเบื้องต้น 4 คน

4. หลักสูตรพิเศษและหลักสูตรพิเศษ	4 คน
5. หลักสูตรธุรกิจ	4 คน
6. หลักสูตรซ่อมตัวถังรถยนต์	4 คน
7. ช่างพิมพ์	1 คน
8. เสมียน	3 คน

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม¹

แผนกอบรม มีจุดหมายของการจัดฝึกอบรมขึ้นก็เพื่อ ฝึกอบรมพนักงาน (ช่าง) ของตัวแทนจำหน่ายโตโยต้าทุกแห่งทั่วประเทศไทย ให้มีความรู้ความชำนาญตลอดจน เทคนิคใหม่ ๆ เพื่อบริการแก่ผู้ใช้รถโตโยต้า นอกจากนี้ทางแผนกอบรมยังได้ฝึกสอนให้ กับพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของทางราชการและเอกชนผู้ใช้รถโตโยต้าอีกด้วย เนื่องจากในขณะนี้โตโยต้าได้ขยายการบริการออกไปทั่วประเทศ โดยวิธีเปิดศูนย์บริการ เพื่อให้ผู้ใช้รถยนต์โตโยต้าทั่วไปได้รับการบริการที่สะดวกและถูกต้องอย่างดีที่สุด

บริษัทฯ จึงเชื่อมั่นว่า เมื่องานฝึกอบรมของแผนกอบรมบรรลุเป้าหมายถึงที่สุด แล้ว ย่อมเป็นที่แน่นอนว่า การบริการภายหลังการขายย่อมมีประสิทธิภาพและเป็นการฝึกฝนอาชีพให้แก่เยาวชนชาวไทย เป็นการสอดคล้องกับนโยบายของทางราชการ เป็นอย่างดียิ่ง

การสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

แผนกอบรมมีวิธีการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

¹ สัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกอบรม ฝ่ายบริการ วันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ.2523.

1. การออกแบบสอบถามไปยังตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ เพื่อต้องการทราบว่าตัวแทนเหล่านั้นต้องการส่งพนักงานของตนเข้ารับการศึกษาอบรมในด้านใดบ้าง
2. แผนกอบรมจะสร้างหลักสูตรขึ้นมาซึ่งเป็นการเพิ่มเติมจากข้อ 1 แต่ทั้งนี้จะต้องสอบถามกลับไปยังตัวแทนจำหน่ายอีกครั้งว่าเห็นสมควรหรือไม่ และจะส่งพนักงานมาเข้ารับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรใดหรือไม่
3. ความจำเป็นจากลักษณะงานของฝ่ายบริการเอง ซึ่งมีขั้นตอนของการทำงานต่าง ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานของตัวแทนจำหน่ายมีความรู้ ทักษะในงานด้านบริการ

ระดับของการฝึกอบรม

เนื่องจากบริษัท มีนโยบาย การให้บริการแก่ลูกค้าภายหลังการขายมาก จึงมีจุดมุ่งหมายของการจัดฝึกอบรมขึ้นก็เพื่อ ฝึกอบรมช่าง ให้มีความรู้ ความชำนาญตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อบริการแก่ผู้ใช้รถโตโยต้า แผนกอบรมได้แบ่งระดับของการฝึกอบรมตามแหล่งที่มาของช่างได้ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมช่างของศูนย์บริการโตโยต้า ซึ่งเป็นศูนย์บริการของบริษัทเองได้แก่ ศูนย์บริการสาโร่ง สุรวงศ์ และลุมพินี แผนกอบรมจะฝึกอบรมช่างใหม่ ช่างเครื่องยนต์ดีเซล ช่างระดับกลาง ให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้เทคนิค พนักงานขับรถในแผนกบริการ ฝึกอบรมหัวหน้าช่าง ฝึกอบรมช่างในแผนกบริการให้ทำหน้าที่เป็นครูฝึกช่างรถยนต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
2. การฝึกอบรมช่างของตัวแทนจำหน่ายโตโยต้าทั่วประเทศ เนื่องจากในปัจจุบันตัวแทนจำหน่ายของโตโยต้าทั่วประเทศได้มีศูนย์บริการซึ่งได้ก่อสร้างขึ้นในจังหวัดต่าง ๆ เพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้รถโตโยต้า ดังนั้นแผนกอบรมจึงเห็นความสำคัญที่จะต้องพัฒนาช่างของตัวแทนจำหน่ายทุกแห่งให้มีความรู้ ความชำนาญตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อ

บริการผู้เช่ารถโตโยต้าทั่วประเทศ แผนกอบรมจึงออกหนังสือถึงตัวแทนจำหน่ายต่าง ๆ ให้จัดส่งช่างเข้ามารับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว แผนกอบรมจะใช้สถานที่ฝึกอบรมคือที่ศูนย์ฝึกอบรมโตโยต้าเอง นอกจากนี้บริษัท ฯ ยังมีหน่วยอบรมเคลื่อนที่ (Mobile Training) ซึ่งจัดขึ้นมาเพื่อที่จะให้ความรู้ทางด้านเทคนิคใหม่ ๆ แก่ช่างอย่างรวดเร็วและทั่วถึง ในกรณีที่ศูนย์ฝึกอบรมไม่สามารถที่จะเรียกช่างไปทำการฝึกได้โดยพร้อมกันหมด หรืออาจจะเกิดปัญหาในด้านการให้บริการในอุ้งบริการของตัวแทนจำหน่ายโตโยต้าทั่วประเทศ

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

แผนกอบรมของบริษัทฯ มีหลักสูตรการฝึกอบรมประจำปี ซึ่งค่อนข้างแน่นอนทุกปี ซึ่งในหลักสูตรแต่ละหลักสูตรจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร หัวข้อวิชาในหลักสูตร รายละเอียดของวิชา กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม ระยะเวลาการอบรม วิธีการอบรม จำนวนผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละรุ่น สำหรับหลักสูตรซึ่งแผนกอบรมเปิดอบรมอยู่มีทั้งหมด 9 หลักสูตร จำแนกตามประเภทได้ดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรเทคนิคการซ่อมบำรุงรถยนต์

จัดขึ้นเพื่อเป็นการส่งเสริมมาตรฐานฝีมือช่างในอุ้งบริการให้อยู่ในระดับสูง เพื่อความเชื่อถือของลูกค้าต่ออุ้งบริการ ประกอบด้วยหลักสูตรต่าง ๆ คือ

- 1.1 หลักสูตร เบื้องต้น (เครื่องยนต์แก๊สโซลีน)
- 1.2 หลักสูตร เครื่องยนต์ดีเซล
- 1.3 หลักสูตรพิเศษ

2. หลักสูตรธุรกิจ

จัดขึ้นเพื่อเป็นการส่งเสริมและปรับปรุงการบริการและควบคุมงาน

- 2.1 หลักสูตรพนักงานขับรถ
- 2.2 หลักสูตรหัวหน้าช่าง
- 2.3 หลักสูตรครูฝึกช่างยนต์

3. การทดสอบมาตรฐานฝีมือช่าง

จัดทดสอบเพื่อแบ่งระดับความสามารถของช่างออกเป็นระดับฝีมือต่าง ๆ

กัน คือ

- 3.1 ช่างฝีมือมาตรฐานชั้น 3
- 3.2 ช่างฝีมือมาตรฐานชั้น 2
- 3.3 ช่างฝีมือมาตรฐานชั้น 1

นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรซ่อมตัวถังรถยนต์ซึ่งจัดขึ้นเพื่อฝึกให้ช่างสามารถปฏิบัติงานประเภทซ่อมบำรุงตัวถังได้อย่างถูกต้องตามวิธีการ และแผนกอบรมยังมีหลักสูตรของหน่วยอบรมเคลื่อนที่ซึ่งเป็นการอบรมนอกสถานที่ให้แก่หน่วยงานรัฐกิจ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนที่เป็นลูกค้าของบริษัท ทั่วประเทศไทย รวมทั้งช่างของตัวแทนจำหน่ายต่างๆ โดยหลักใหญ่ที่เป็นหัวข้อในการอบรมได้แก่ การบำรุงรักษารถยนต์ เทคนิคการซ่อมเครื่องยนต์ และการใช้รถอย่างประหยัดน้ำมัน เป็นต้น

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

ในการดำเนินการฝึกอบรมของแผนกอบรม จัดแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ ๆ

คือ

1. การเตรียมการก่อนฝึกอบรม ในขั้นนี้จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ

ดังต่อไปนี้

- 1.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 1.2 การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม รวมทั้งกำหนดตาราง

ฝึกอบรมตลอดชีพ

1.3 จากนั้นเสนอโครงการต่าง ๆ ต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อรับการอนุมัติ

1.4 การประเมินงบประมาณของโครงการฝึกอบรมทั้งหมดใน 1 ปี สำหรับในปี พ.ศ.2523 ใช้งบประมาณรวม 900,000 บาท

1.5 เมื่อได้รับการอนุมัติงบประมาณแล้วก็จะดำเนินการฝึกอบรม

2. การดำเนินการฝึกอบรม ในขั้นนี้เป็นการปฏิบัติตามโครงการฝึกอบรมซึ่งได้วางแผนไว้ และประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 เชิญประธานซึ่งมักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ มาในที่เปิดและปิด

2.2 แผนกอบรมจะทำหนังสือแจ้งให้ศูนย์บริการต่าง ๆ หรือตัวแทนจำหน่ายทราบอย่างน้อย 15 วันก่อนวันฝึกอบรม เพื่อศูนย์บริการหรือตัวแทนจำหน่ายจัดส่งช่างซึ่งเห็นสมควรว่าควรรับการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ เข้ารับการฝึกอบรม

2.3 เตรียมการเรื่องสถานที่และอุปกรณ์ซึ่งใช้ช่วยในการฝึกอบรมรวมทั้งเอกสารต่าง ๆ ให้พร้อม สำหรับเรื่องวิทยากร ไม่มีปัญหาเรื่องการเตรียมตัวเพราะวิทยากรที่ใช้นำในการฝึกอบรมเป็นวิทยากรแผนกอบรมเองทั้งสิ้น

2.4 เมื่อถึงวันเวลาที่กำหนดก็จะมี การฝึกอบรมตามหมายกำหนดการ

2.5 เมื่อจบการฝึกอบรมแล้ว ในบางหลักสูตรอาจมีการสอบหรือประเมินผลการฝึกอบรมด้วย

2.6 เมื่อเสร็จสิ้นการสอบหรือการประเมินผลในการฝึกอบรมแล้วก็จะมีการแจกวุฒิบัตรและของรางวัล

เทคนิคของการฝึกอบรม

เนื่องจากแผนกอบรมทำการฝึกอบรมพนักงานซึ่งเป็นช่างฝีมือเท่านั้น จึงมี

เทคนิคการฝึกอบรมอยู่เพียงไม่กี่วิธีได้แก่

1. การใช้การบรรยายทางทฤษฎีซึ่งอาจมีสไลด์ หรือภาพยนตร์ประกอบด้วย
2. การสาธิต ชิ้นส่วนของเครื่องยนต์หรือเครื่องมือต่าง ๆ
3. การให้ลงมือปฏิบัติในห้องฝึกภาคปฏิบัติ
4. การสัมมนา เช่น การสัมมนา เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในอุทบริกร
5. การฝึกอบรมแบบสมมติเหตุการณ์ เพื่อใช้เป็นตัวอย่างให้ผู้เข้าฝึกอบรม แก้ปัญหา

อุปกรณ์และสถานที่ในการฝึกอบรม

แผนกอบรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. อุปกรณ์การฝึกอบรม เท่าที่แผนกอบรมมีอยู่ในขณะนี้ได้แก่ เครื่องฉาย สไลด์ เครื่องฉายภาพยนตร์ 16 มม. แบบจำลองเครื่องยนต์ เครื่องขยายเสียง อุปกรณ์การเขียน เครื่องยนต์จริง ๆ ชิ้นส่วนรถยนต์ หนังสือเรียนซึ่งเป็นคู่มือในแต่ละ หลักสูตร เครื่องมือ Overhead Projector, Flip Chart เป็นต้น

2. สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม แผนกอบรมใช้สถานที่ฝึกอบรมคือห้องต่าง ๆ ในอาคารของศูนย์ฝึกอบรมดังต่อไปนี้ ห้องประชุมใหญ่ ห้องประชุมเล็ก ห้องเรียน ทฤษฎี 1 ห้องเรียนทฤษฎี 2 ห้องเรียนทฤษฎี 3 ห้องเรียนทฤษฎี 4 ห้องเรียนทฤษฎี 5 ห้องฝึกภาคปฏิบัติ 1 ห้องฝึกภาคปฏิบัติ 2 ห้องฝึกภาคปฏิบัติ 3 ห้องฝึกภาคปฏิบัติ 4 ห้องเก็บอุปกรณ์ฝึก โรงฝึกซ่อมรถยนต์ ห้องเช็คปั๊มดีเซล ห้องล้อคเกอร์และห้องอาบน้ำ สำนักงานห้องสมุด และห้องรับแขก

การประเมินผลการฝึกอบรม

แผนกอบรมจะทำการประเมินผลการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทางแผนกอบรมจะใช้แบบสอบถามกับผู้เข้ารับการอบรมในทุกหลักสูตร ทุกรุ่น เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม เพื่อควาผู้เข้าการอบรมมีความรู้สึกในด้านต่าง ๆ อย่างไร เช่น ความรู้สึกที่มีต่อหลักสูตร วิทยากร อุปกรณ์การฝึกอบรม เป็นต้น

2. การประเมินการเรียนรู้ ในบางหลักสูตรจะมีการทดสอบ (Testing) และเป็นการยกระดับมาตรฐานฝีมือช่างด้วย เช่น ในหลักสูตรเบื้องต้นจะมีการสอบยกระดับฝีมือช่างชั้น 3 ก่อน วันที่จะจบหลักสูตร และในหลักสูตรพิเศษก็จะมีการสอบยกระดับฝีมือชั้น 2 ก่อน 1 วันที่จะจบหลักสูตร

3. การประเมินการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม แผนกอบรมจะพยายามติดต่อกับศูนย์บริการและตัวแทนจำหน่ายเพื่อขอทราบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ความสามารถ ความชำนาญไปใช้ในการปฏิบัติได้ดีขึ้นหรือไม่ แต่การประเมินพฤติกรรมในปัจจุบันยังไม่ได้ทำกันอย่างจริงจัง

นอกจากการประเมินผลดังกล่าวแล้ว แผนกอบรมยังจัดให้มีการแข่งขันฝีมือช่าง (Skill Contest) เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานฝีมือช่างของตัวแทนจำหน่ายให้สูงขึ้น และเป็นการส่งเสริมความรู้ประสบการณ์ให้แก่ช่างในอู่บริการของตัวแทนจำหน่าย ซึ่งจะทำให้ช่างมีความกระตือรือร้นในอันที่จะแสดงออกถึงความสามารถในการซ่อมบำรุงรักษา และการซ่อมชิ้นส่วน ตลอดจนการพิจารณาวินิจฉัยสาเหตุข้อบกพร่องอันจะเป็นการสร้างความเชื่อถือ และความมั่นใจให้แก่ลูกค้า ในอันที่จะใช้บริการอู่บริการของตัวแทนจำหน่ายให้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์และความสามัคคีในระหว่างช่างของตัวแทนจำหน่ายต่าง ๆ ใ้เป็นนอย่างดี

ข. การบริหารงานฝึกอบรมของฝ่ายอะไหล่

ฝ่ายอะไหล่ของบริษัทโตโยต้ามีหน้าที่จำหน่ายอะไหล่แท้ ของโตโยต้าซึ่งในปัจจุบันสั่งเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นแหล่งผลิตโดยตรง

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรมของฝ่ายอะไหล่¹

ฝ่ายอะไหล่ของบริษัทโตโยต้าเริ่มดำเนินการฝึกอบรมอย่างจริงจังในปี พ.ศ. 2520 โดยทำการฝึกอบรมกลุ่มขนาดเล็กประมาณ 5 คน เป็นหลักสูตร ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอะไหล่ (Basic Knowledge of Part Staff) ต่อมาในปี พ.ศ.2521 ได้เริ่มการฝึกอบรมกลุ่มขนาดกลางประมาณ 15-18 คน ในหลักสูตรความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอะไหล่ (Basic Knowledge of Part Staff) และในปี พ.ศ.2523 ได้ทำการฝึกอบรมกลุ่มขนาดกลางประมาณ 15-18 คน ในหลักสูตร Advance Course of Parts Management) สำหรับปี พ.ศ.2524 ฝ่ายอะไหล่ได้วางแผนในการเริ่มโครงการสัมมนาการบริหารงานอะไหล่ (Parts Management Seminar)

ในปัจจุบันงานฝึกอบรมในฝ่ายอะไหล่ เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแผนกวางแผนอะไหล่โดยตรง

การจัดแบ่งส่วนงานของแผนกวางแผนอะไหล่

ในปัจจุบันแผนกวางแผนอะไหล่ มีพนักงานทั้งหมด 9 คน มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. สํารวจและติดตามความเคลื่อนไหวของตลาดอะไหล่
2. พิจารณาความเหมาะสมของราคาขายอะไหล่แท้โตโยต้า

¹สัมภาษณ์ ผู้จัดการแผนกวางแผนอะไหล่ ฝ่ายอะไหล่ วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ.2523.

3. วางแผนงานโครงการต่าง ๆ
4. ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอะไหล่ของตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ
5. จัดการด้านธุรการของฝ่ายอะไหล่

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

แผนกวางแผนฯ ได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นเพื่อ

1. เพิ่มพูนความรู้พื้นฐานอะไหล่แท้โตโยต้า
2. แนะนำวิธีการควบคุมสต็อก การสั่งซื้อ และสถิติตลอดจนการทำรายงาน
3. แนะนำวิธีการจัดเก็บอะไหล่ให้ถูกต้องตามระบบโตโยต้า
4. แนะนำวิทยาการการบริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

การสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

แผนกวางแผนฯ มีการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

ดังนี้

1. ดูจากรายงานประจำปี ซึ่งจะมียอดขาย การปฏิบัติงานของพนักงาน
2. เมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามาในฝ่ายอะไหล่ แผนกวางแผนฯ จะทำหน้าที่ให้การอบรมทันที เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ระบบงาน สินค้าของฝ่ายอะไหล่ เป็นต้น
3. พนักงานขาย หรือหัวหน้าพนักงานขาย ตามเขตและภูมิภาคจะรายงานข้อมูลทุกด้านเข้ามายังฝ่ายอะไหล่ ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้พิจารณาการจัดฝึกอบรมให้พนักงานต่อไป
4. ดูจากรายงานการปฏิบัติงานประจำเดือน ซึ่งจะบอกรายละเอียดเกี่ยวกับสถานะการณ์ทางการตลาด และ ลูกค้า

แผนกว้างแผนฯ จะใช้วิธีการทั้งหมดดังกล่าวประกอบการพิจารณาสร้างหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมต่อไป

ระดับของการฝึกอบรม

แผนกว้างแผนฯ ได้แบ่งระดับของการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. พนักงานใหม่ ซึ่งจะจัดการปฐมนิเทศและฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ อะไหล่โตโยต้า
2. พนักงานระดับหัวหน้า (Supervisors) พนักงานประเภทนี้จะได้รับการ ฝึกอบรมหลักสูตรที่สูงขึ้น คือ Advance Course of Parts Management
3. พนักงานระดับหัวหน้าแผนก คือ ผู้จัดการ จะได้รับการสัมมนาการบริหาร งานอะไหล่

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

หลังจากที่แผนกว้างแผนฯ ทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วก็จะดำเนินการ จัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม โดยมีหลักเกณฑ์ว่า หลักสูตรที่สร้างจะมีทั้งทางภาค ทฤษฎีและฝึกในภาคปฏิบัติควบคู่กันไป โดยในภาคทฤษฎีจะทำการฝึกอบรมที่ฝ่ายอะไหล่เอง ส่วนภาคปฏิบัติก็จะจัดส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปฝึกตามตัวแทนจำหน่าย

เนื่องจากแผนกว้างแผนฯ ได้ดำเนินการฝึกอบรมอย่างจริงจังจึงเพียงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ดังนั้นหลักสูตรที่สร้างขึ้นจึงมีการพัฒนาเรื่อยๆ ดังต่อไปนี้

ในปี พ.ศ.2520 มีหลักสูตรพื้นฐานเกี่ยวกับอะไหล่รถโตโยต้า

ในปี พ.ศ.2523 มีหลักสูตรเกี่ยวกับอะไหล่ชั้นสูง

ในปี พ.ศ.2524 ซึ่งเป็นโครงการในปีหน้าจะมีหลักสูตรการสัมมนาการบริหาร

งานอะไหล่

เมื่อได้หลักสูตรที่แน่นอนแล้ว แผนกวางแผนฯ ก็จะจัดทำตารางฝึกอบรมในปี
หนึ่ง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางของการปฏิบัติงานต่อไป

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

ในการดำเนินการฝึกอบรมของแผนกวางแผนฯ แบ่งขั้นตอนใหญ่ ๆ เป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการก่อนฝึกอบรม

เมื่อได้โครงการฝึกอบรมและจัดเป็นตารางการฝึกอบรมตลอดปีเรียบร้อยแล้ว ก็จะเริ่มเตรียมการฝึกอบรมสำหรับโครงการนั้น ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 จัดของงบประมาณดำเนินการฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ

1.2 ออกจดหมายเชิญตัวแทนจำหน่ายอะไหล่ต่าง ๆ ให้จัดส่งพนักงาน
เข้ารับการฝึกอบรม และออกจดหมายเชิญผู้บริหารชั้นสูงมาในพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม

1.3 เมื่อได้รายชื่อจากตัวแทนจำหน่ายแล้วก็จะทำการคัดเลือกและจัด

รุ่น

1.4 เตรียมวิทยากรในหลักสูตรนั้น ๆ ให้พร้อม จะเป็นวิทยากรของ
ฝ่ายอะไหล่ทั้งหมด

1.5 เตรียมห้องฝึกอบรม อุปกรณ์ช่วยฝึกอบรม เอกสารที่จะใช้ในการ
ฝึกอบรม จัดเตรียมที่พักให้พนักงาน รวมทั้งอาหารด้วย นอกจากนี้เตรียมประกาศนียบัตร
ให้พร้อม

2. การดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกรปฏิบัติจริงในวันที่มีการฝึกอบรมจะ
ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 2.1 ประธานจะกล่าวเปิดการฝึกอบรมในโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ
- 2.2 ดำเนินการฝึกอบรมโดยวิทยากร
- 2.3 พักรับประทานอาหาร-กาแฟ และสังสรรค์กันระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกันหรือกับวิทยากร
- 2.4 เมื่อจบการฝึกอบรมจะมีการประเมินผลการฝึกอบรม
- 2.5 ในวันสุดท้ายของการฝึกอบรมจะมีการแจกประกาศนียบัตรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผ่านการสอบ จากนั้นประธานจะกล่าวปิดการฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ
- 2.6 อาจมีการจัดงานเลี้ยงส่งพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม

เทคนิคของการฝึกอบรม

แผนกว้างแผนฯ พยายามเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เข้ากับหลักสูตรที่มี
 ซึ่งในทางปฏิบัติจริง พอสรุปเทคนิคที่เลือกใช้ก็คือ

- การบรรยาย ส่วนมากจะเป็นภาคทฤษฎี
- การสาธิต จะมีการสาธิตขึ้นส่วนของอะไหล่ประกอบการบรรยาย
- การอภิปราย ซึ่งจะเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
- การฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งแผนกว้างแผนอะไหล่จะจัดส่งพนักงานซึ่งเรียนภาคทฤษฎีแล้วเข้ารับการฝึกปฏิบัติจริง ที่แผนอะไหล่สุรวงศ์ หรือ แผนอะไหล่ลุมพินี

สถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรม

แผนกว้างแผนฯ มีสถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. ห้องฝึกอบรม ในปัจจุบันต้องขออิมห้องฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมเพราะ

กำลังทำการก่อสร้าง ห้องฝึกอบรมของฝ่ายอะไหล่เอง 1 ห้อง ซึ่งจะใช้เป็นห้องบรรยายต่อไป นอกจากนี้ยังมีห้องซึ่งจะใช้เป็นห้องแสดงอะไหล่จำลองต่าง ๆ อีก 1 ห้อง

2. อุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรม แผนกวางแผนฯ มีอุปกรณ์ที่ใช้ช่วยในการฝึกอบรม เป็นต้นว่า เครื่องฉายภาพยนตร์ 16 มม. เครื่องฉายสไลด์ เครื่องขยายเสียง และไมโครโฟน เอกสารต่าง ๆ ภาพพิมพ์ของอะไหล่ ชิ้นส่วนของอะไหล่จริง ไมโครฟิล์ม เครื่องเล่นวีซีโอเทป Overhead Projector

การประเมินผลการฝึกอบรม

หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น แผนกวางแผนฯ จะทำการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยประเมินทางด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินปฏิกิริยา จะใช้แบบสอบถามกับผู้เข้ารับการอบรมเพื่อจะทราบความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตร วิทยากร ห้องและอุปกรณ์ช่วยฝึกอบรม เป็นต้น

2. การประเมินการเรียนรู้ ในบางหลักสูตรจะมีการสอบ (Testing) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อทราบว่าเขาได้รับความรู้ไปมากน้อยเพียงใด ถ้าผ่านการสอบได้ก็จะได้รับประกาศนียบัตร

3. การประเมินพฤติกรรม แผนกวางแผนฯ จะทำการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยเพื่อพิจารณาว่า ผู้ที่ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์หรือไม่ พฤติกรรมการทำงานเป็นอย่างไร ทั้งนี้โดยอาศัยรายงานที่ได้รับจากพนักงานขายและรายงานที่ได้รับจากตัวแทนจำหน่ายตามเขตและภูมิภาคต่าง ๆ

ค. การบริหารงานฝึกอบรมของแผนกบุคคล

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรมของแผนกบุคคล¹

แผนกบุคคลมีการดำเนินการฝึกอบรมมานานแล้วแต่ในระยะแรก ๆ จัดทำอย่างไม่จริงจังและได้เริ่มการบริหารงานฝึกอบรมอย่างจริงจังในปี พ.ศ. 2523 โดยมีการดำเนินการที่ถูกต้องตามขั้นตอนของงานฝึกอบรม

การจัดแบ่งส่วนงานของแผนกบุคคล

ในปัจจุบันงานฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไปของบริษัทโตโยต้า เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของหน่วยพัฒนาบุคคล ซึ่งสังกัดกับแผนกบุคคล มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมโดยตรง 3 คน

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

แผนกบุคคลจะรับนโยบายหลักของบริษัทฯ คือ การพัฒนาพนักงานของบริษัทฯ ทุกระดับให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่ดี จากนั้นจึงนำมาวางแผนจัดทำโครงการฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลา 4 ปี โดยนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 เป็นต้นไป และได้วางวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ดังต่อไปนี้

1. การจัดอบรมเพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง
2. การจัดฝึกอบรมตามความจำเป็นที่มีอยู่

¹ สัมภาษณ์ หัวหน้าหน่วยพัฒนาบุคคล แผนกบุคคล วันที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2523.

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

หน่วยพัฒนาบุคคลจะทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการหาความจำเป็น ซึ่งในปัจจุบันได้อาศัยเทคนิคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของสายงานต่าง ๆ ขององค์การโดยตรงเพื่อที่จะได้รู้ว่าพนักงานขาดความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ ทางด้านใดบ้าง
2. การประชุมในระดับผู้บังคับบัญชา จะทำให้หน่วยพัฒนาบุคคลทราบปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานใดทางหนึ่ง
3. การออกแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อต้องการทราบว่าพนักงานมีความจำเป็นในการฝึกอบรมด้านใดบ้าง

ระดับของการฝึกอบรม

หน่วยพัฒนาบุคคลจะรับผิดชอบงานฝึกอบรมให้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ สำหรับพนักงานใหม่ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดก็ตาม
2. การฝึกอบรมให้กับพนักงานทั่วไปในสายวิชาชีพได้แก่ นักบัญชี นิติกร
3. การฝึกอบรมพนักงานระดับผู้บริหารขั้นต้นได้แก่ Supervisors Senior Supervisors Chief Foreman
4. การฝึกอบรมในระดับผู้บริหารชั้นกลางได้แก่ ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก
5. การสัมมนาผู้บริหารระดับสูง คือ ระดับผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย
ผู้จัดการฝ่าย

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

ในปัจจุบัน หน่วยพัฒนาบุคคลแบ่งโครงการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. โครงการฝึกอบรมซึ่งจัดทำจากความจำเป็นจริง มีหลักเกณฑ์การจัดทำหลักสูตรดังต่อไปนี้

1.1 การพิจารณาจากความจำเป็นซึ่งหาได้จากหน่วยงานต่าง ๆ ในแต่ละปี

1.2 พยายามจัดเรียบเรียงหัวข้อวิชาของแต่ละหลักสูตรเพื่อสนองความจำเป็นที่มีอยู่ในด้านต่าง ๆ และการจัดทำหลักสูตรนี้อาจได้รับความร่วมมือจากวิทยากรภายนอก สถาบันการศึกษา สมาคมนักฝึกอบรม หรือ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น

1.3 จัดทำรายชื่อหลักสูตร แล้วจัดส่งให้ผู้บังคับบัญชาของสายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องพิจารณา ถ้าไม่เห็นชอบก็จะไปปรึกษาหารือร่วมกันอีกครั้ง

สำหรับในปีงบประมาณ 2523 หน่วยพัฒนาบุคคลมีโครงการฝึกอบรมประเภทนี้หลายโครงการได้แก่ Watchman Training, Driver Training, Operator Training, Safety Training, Finance or Accounting, Instructor Training, Filing, Labour Law, Salesman Training

2. โครงการฝึกอบรมซึ่งมีหลักสูตรแน่นอน สำหรับการพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมทางด้านความรู้ ทักษะทัศนคติที่ดี เพื่อเตรียมการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่งานสูงขึ้น โครงการฝึกอบรมประเภทนี้จะมีหลักสูตรแน่นอน ได้แก่

- Orientation
- On the Job Training
- Junior Clerk Training

- Leadership Training
- Supervisory Training
- Foreman Training
- Manager
- Managerial Seminar

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

หน่วยพัฒนาบุคคลดำเนินการฝึกอบรมโดยแบ่งขั้นตอนใหญ่ ๆ ออกเป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ระยะก่อนดำเนินการฝึกอบรม จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังต่อไปนี้
 - 1.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 1.2 การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม
 - 1.3 จัดทำเป็นตารางการฝึกอบรมตลอดปี
 - 1.4 กำหนดตัวผู้เข้ารับการอบรม โดยทำจดหมายถึงผู้บังคับบัญชาของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม และตัวผู้เข้ารับการอบรม ให้เซ็นรับทราบ หน่วยพัฒนาบุคคลจะออกประกาศอีกครั้งหนึ่ง
 - 1.5 เตรียมตัวเกี่ยวกับวิทยากร เจ้าหน้าที่ในหน่วยฝึกอบรม ตลอดจนอุปกรณ์การฝึกอบรมให้พร้อม การออกจดหมายเวียนเชิญผู้บริหารชั้นสูงของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมนั้นมาเป็นประธานเปิด
2. ระยะดำเนินการฝึกอบรม จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังต่อไปนี้
 - 2.1 เชิญประธานเปิดพิธีฝึกอบรม
 - 2.2 ดำเนินการอบรม

3. ระยะเวลาหลังดำเนินการฝึกอบรม จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังต่อไปนี้
 - 3.1 การประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 3.2 การติดตามผลการฝึกอบรม

ในกรณีที่หน่วยพัฒนาบุคคลจัดส่งพนักงานของบริษัทไปเข้ารับการฝึกอบรมตามสถาบันต่าง ๆ ซึ่งจัดฝึกอบรมขึ้น จะมีขั้นตอนของการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. สถาบันต่าง ๆ จะจัดส่งหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ มายังส่วนพัฒนาบุคคล
2. ส่วนพัฒนาบุคคลจะเป็นผู้พิจารณาว่าโครงการและหลักสูตรเหล่านั้นตรงกับความต้องการหรือไม่
3. จากนั้นก็คัดรายชื่อโครงการและหลักสูตรที่คิดว่าตรงกับความเป็นจริงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. หน่วยงานต่าง ๆ จะพิจารณาเห็นชอบหรือไม่ แล้วจัดส่งรายชื่อมายังส่วนพัฒนาบุคคล
5. หน่วยพัฒนาบุคคลจะแจ้งเน้น วัน เวลา สถานที่ให้ส่วนงาน พนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมทราบอีกครั้ง
6. พนักงานซึ่งรับการฝึกอบรมกลับมาแล้วจะต้องเขียนรายงานทุกครั้ง

เทคนิคของการฝึกอบรม

หน่วยพัฒนาบุคคลจะเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมหลายวิธี แต่ที่นิยมและใช้มากที่สุดได้แก่ การบรรยาย การศึกษกรณีตัวอย่าง และการแบ่งกลุ่มอภิปราย

สถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรม

ในปัจจุบันหน่วยพัฒนาบุคคลมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม ถ้าหน่วยพัฒนาบุคคลจัดฝึกอบรมขึ้นเองจะใช้สถานที่ภายในบริษัท ได้แก่ห้องประชุมในสำนักงานใหญ่ซึ่งจุคนได้ 25 คน และห้องประชุมกลุ่มย่อยของสำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ยังไปใช้สถานที่ฝึกอบรม คือ ห้องประชุมของโรงงานประกอบรถยนต์ และศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายบริการ

2. อุปกรณ์การฝึกอบรม ในปัจจุบันหน่วยพัฒนาบุคคลยังไม่มีอุปกรณ์การฝึกอบรมเป็นของหน่วยเอง ต้องขอยืมจากฝ่ายกลาง แต่ในอนาคต หน่วยพัฒนาบุคคลจะมีอุปกรณ์การฝึกอบรมเอง แต่เท่าที่ขอยืมมาใช้มากได้แก่ เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายภาพยนตร์ เทป Overhead Projector

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

หน่วยพัฒนาบุคคลได้ตั้งเป้าหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ดังต่อไปนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการใช้แบบสอบถามเป็นหลัก และการใช้สัมภาษณ์จะช่วยจะทำให้หน่วยพัฒนาบุคคลทราบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นอย่างไรต่อเนื้อหาในหลักสูตร อุปกรณ์การฝึกอบรมพร้อมหรือไม่ วิทยากรสถานที่ และระยะเวลาเหมาะสมหรือไม่

2. การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยการใช้แบบสอบถามภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มเติมหรือไม่

สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น

- มีการจัดทำบางหลักสูตร โดยหน่วยพัฒนาบุคคลจะใช้วิธีการสอบถามจากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการศึกษาว่ามี การเปลี่ยนแปลงไปในทางใด เช่น ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ แก้ปัญหาหรือข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานได้หรือไม่.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานฝึกอบรมของบริษัท เทียน โพลีเอสเทอร์ จำกัด

บริษัท เทียน โพลีเอสเทอร์ จำกัด มีสำนักงานใหญ่อยู่บนชั้น 4 ของอาคาร คูสิทธธานี ถนนพระราม 4 กรุงเทพมหานคร และมีโรงงานตั้งอยู่เลขที่ 1/1 หมู่ 3 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี เป็นกิจการประเภทการผลิตและจำหน่ายเส้นใยโพลีเอสเทอร์ บริษัท เริ่มก่อตั้งเมื่อเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2510 ในปัจจุบันมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 1,302 คน และสามารถผลิตเส้นใยสังเคราะห์โพลีเอสเทอร์ สเตเบิลไค้ 2,800 ตันต่อเดือน เส้นใยสังเคราะห์โพลีเอสเทอร์ ฟิลาเมนต์ 1,200 ตันต่อเดือน

ประวัติของการบริหารงานฝึกอบรม¹

การฝึกอบรมของบริษัท ถือกำเนิดมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 โดยแรกเริ่มจะส่งคนไปรับการฝึกอบรมที่ญี่ปุ่น เพื่อกลับมาวางโครงสร้างของบริษัทในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะงานด้านการผลิตโพลีเอสเทอร์ เมื่อโรงงานได้ดำเนินการผลิตแล้ว เจ้าหน้าที่ในสายการผลิตจะทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกอบรมให้กับพนักงานโดยให้ปฏิบัติจริงกับงานนั้น (On the Job Training) ต่อมางานฝึกอบรมมีมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงเห็นสมควรจัดงานฝึกอบรมให้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่ง โดยเฉพาะจึงตั้งหน่วยฝึกอบรมขึ้นมาโดยสังกัดกับแผนกแรงงาน

¹ สัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยฝึกอบรม แผนกแรงงาน วันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ.

ในปัจจุบันงานฝึกอบรมของบริษัทมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. งานฝึกอบรมด้านช่างในสายการผลิต จะมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญในสายการผลิตแผนกต่าง ๆ ช่วยกันสร้างโครงการและหลักสูตร โดยปรึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยฝึกอบรม
2. งานฝึกอบรมด้านการจัดการ หน่วยฝึกอบรมจะพิจารณาความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรม ซึ่งสถาบันภายนอกเป็นผู้จัด และพิจารณาจัดส่งเจ้าหน้าที่ในระดับหัวหน้าหน่วยงาน หรือ ผู้จัดการ ไปเข้ารับการฝึกอบรม ปัจจุบันงานฝึกอบรมประเภทนี้มีแนวโน้มสูงขึ้นมากเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา

หน่วยฝึกอบรม

หน่วยฝึกอบรมของบริษัทฯ ขึ้นอยู่กับแผนกแรงงาน (Labour Department) ในปัจจุบัน มีจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 4 คน ทำงานช่วยกันโดยยังไม่มีการจัดแบ่งส่วนงานหน้าที่อย่างแน่ชัด นอกจากนี้ยังมีเจ้าหน้าที่ในสายงานหลัก 2 คน รับผิดชอบงานฝึกอบรมด้านเทคนิคโดยถือเสมือนเป็นตัวแทนของกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมด้านเทคนิค

วัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรม

เพื่อปรับปรุงและยกระดับความสามารถของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ในอันที่จะเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจต่องานในหน้าที่ และความรับผิดชอบ ประกอบกับจะได้พัฒนาฝีมือพร้อมทั้งประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานควบคู่กันไปด้วย

วิธีการสำรวจวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

มีหลักการปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. หน่วยฝึกอบรมจะเป็นผู้กำหนดหลักสูตรขึ้นเอง เช่น กรณีที่จะมีการเปลี่ยนตำแหน่ง คนงานอาวุโส (Senior Worker) มาเป็นหัวหน้างาน (Foreman) จะต้องผ่านหลักสูตร "หลักของการเป็นหัวหน้างาน" (Principles of Foremanship) ก่อนทุกคน

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) มีการจัดทำลักษณะ คือ

2.1 ใช้แบบสอบถามกับหัวหน้าหรือผู้จัดการของสายงานหลักเพื่อดูว่าสายงานหลักมีความจำเป็นในการฝึกอบรมอะไรบ้าง เช่น การผลิตให้มีคุณภาพมากกว่าปริมาณ

2.2 ใช้แบบสอบถามซึ่งจะกำหนดเนื้อหาวิชาต่าง ๆ จัดส่งให้หน่วยงานพิจารณาความต้องการ จากนั้นก็นำมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นหลักสูตรต่อไป

ระดับของการฝึกอบรม

เมื่อพิจารณาจัดแบ่งระดับการฝึกอบรมของบริษัทฯ จัดแบ่งได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่างเทคนิค ซึ่งได้แก่ระดับ Foreman ลงไป
2. การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ได้แก่หัวหน้างาน (Supervisors)

ของแผนกต่าง ๆ

3. การฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางได้แก่พนักงานในระดับ หัวหน้าของแผนกต่าง ๆ

4. การฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง ได้แก่พนักงานในระดับผู้จัดการ (Managers)

5. การจัดปฐมนิเทศ สำหรับพนักงานใหม่

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

หน่วยฝึกอบรมแบ่งโครงการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. โครงการฝึกอบรมซึ่งมีหลักสูตรแน่นอน เป็นต้นว่าโครงการฝึกอบรมพนักงานซึ่งจะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะต้องผ่านหลักสูตรที่บริษัทกำหนดไว้ เช่น การจะเลื่อนคนงานอาวุโส (Senior Worker) ไปเป็นหัวหน้าคนงาน (Foreman) จะต้องผ่านหลักสูตร คือ หลักสูตรการเป็นหัวหน้างาน (Basic Supervisory for Foreman)
 2. โครงการฝึกอบรมซึ่งมีหลักสูตรไม่แน่นอน ได้แก่โครงการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นตามความจำเป็นของพนักงาน ได้จากการที่แผนกฝึกอบรมกำหนดเนื้อหาวิชาไว้กว้าง ๆ ให้พนักงานเลือก จากนั้นนำมาดูว่าเนื้อหาวิชาใดได้รับความสนใจมากที่สุดก็จะจัดเป็นหลักสูตร เมื่อทราบแล้วก็จัดเป็นโครงการฝึกอบรมในปีนั้น ๆ สำหรับในปี พ.ศ.2523 มีอยู่ 2 หลักสูตร คือ Basic Organic Chemistry, Policy Control of Filament Yarn and Stable Fiber
- สำหรับโครงการฝึกอบรมในแต่ละโครงการจะประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
- 2.1 ชื่อของโครงการฝึกอบรม
 - 2.2 หลักการและเหตุผล
 - 2.3 วัตถุประสงค์
 - 2.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 2.5 เนื้อหาวิชาในหลักสูตร

- 2.6 เนื้อหาวิชาในหลักสูตร
- 2.7 สถานที่ในการจัดฝึกอบรม
- 2.8 วิทยากร

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

จัดแบ่งแยกกล่าวตามลักษณะของการจัดฝึกอบรมได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดฝึกอบรมภายในบริษัท โดยให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชาตามสายงานเป็นผู้รับผิดชอบในการให้ความรู้ในงานแก่พนักงานโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการคือ

1.1 จัดหลักสูตรให้เรียบร้อย

1.2 ระบุระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกรณีหลักสูตรทั่วไปจะใช้วิธีการสมัคร แต่ถ้าเป็นหลักสูตรบังคับ พนักงานต้องเข้ารับการฝึกอบรมทุกคนโดยจัดหมุนเวียนให้ทั่วถึง

1.3 เชิญวิทยากรซึ่งอาจเป็นวิทยากรภายในหรือภายนอกองค์การ

1.4 เมื่อทราบจำนวนที่แน่นอนแล้วก็จัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์การฝึกอบรม

1.5 จัดของงบประมาณในแต่ละครั้งที่มีการฝึกอบรม

2. การจัดฝึกอบรมภายนอกบริษัท มีอยู่ 2 ประเภท คือ

2.1 การฝึกอบรมจากสถาบันภายนอก มีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1.1 เมื่อหน่วยฝึกอบรมทราบเรื่องว่า สถาบันภายนอกจะจัดหลักสูตรอะไร เจ้าหน้าที่แผนกฝึกอบรมจะส่งหลักสูตรไปให้สายงานหลักพิจารณา

- 2.1.2 เมื่อสายงานหลักสนใจก็จะส่งรายชื่อมา
- 2.1.3 หน่วยฝึกอบรมจะติดต่อจองที่นั่งจากสถาบันที่จัด
- 2.1.4 เมื่อถึงเวลายกหนด ทางบริษัทจะจัดรถรับส่งถึงที่

2.2 การฝึกอบรมภายนอกประเทศ

ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้พิจารณาจัดส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมต่างประเทศ โดยมีหลักการคัดเลือก คือ ตามความจำเป็นและดูความเหมาะสม สำหรับปีงบประมาณ 2523 หน่วยฝึกอบรมมีงบประมาณในการจัดฝึกอบรมรวมทั้งสิ้น ประมาณ 50,000 บาท

เทคนิคของการฝึกอบรม

ทางบริษัทได้เลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากระดับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและหลักสูตร และเท่าที่มีการจัดฝึกอบรมมา มีการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ เป็นต้นว่า การบรรยาย การอภิปราย การลงมือปฏิบัติจริง การศึกษากรณีตัวอย่าง เกมการบริหาร

อุปกรณ์การฝึกอบรมและสถานที่ฝึกอบรม

ในปัจจุบันบริษัทมีห้องฝึกอบรม 2 ห้อง และมีอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้นว่า Overhead Projector เครื่องฉายภาพยนตร์ 16 มม. เครื่องฉายสไลด์ แผนภูมิต่าง ๆ เครื่องขยายเสียง ฟิล์มภาพยนตร์

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

สิ่งที่หน่วยฝึกอบรมจัดประเมินคือ การประเมินผลหลักสูตร เพื่อให้ทราบว่าหลัก

สูตรที่จัดได้ผลเป็นอย่างไร

นอกจากนี้ยังมีการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะได้ว่าพบว่า
ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่มีต่อการฝึกอบรม

เทคนิคของการประเมินผล

ทางบริษัทจะเลือกใช้เทคนิค คือ

1. แบบสอบถาม จะแจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบทันทีที่อบรมเสร็จ
2. การสังเกต ทุกระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น หน่วยฝึกอบรมจะใช้วิธีสอบถามจากผู้
บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามสายงานต่าง ๆ ว่ามีการลดการสูญเสียจากการ
ปฏิบัติงานหรือไม่ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นหรือไม่ เป็นต้น แต่ก็ยังไม่ได้มีการ
จัดทำกันอย่างจริงจัง.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทที่เก่าแก่ ดำเนินงานมากกว่า 60 ปีแล้ว
กิจการของบริษัทเป็นอุตสาหกรรมหนัก ผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการก่อสร้างและ
งานอื่น ๆ อีกมาก ปัจจุบันบริษัทมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 4,715 คน¹

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม²

การฝึกอบรมพนักงานแต่เดิมนั้นมีแต่ Functional Training โดยทำ
แบบ On - the Job Training คือ พนักงานเก่าจะสอนพนักงานใหม่ต่อ ๆ กันไป
นอกจากนี้จะมีการฝึกอบรมในต่างประเทศ ต่อมาเมื่อ Management Training
เริ่มเป็นที่นิยมในวงการต่าง ๆ เมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้วมานี้ บริษัท ฯ ก็ได้ส่งเสริมให้
พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมด้านนี้โดยส่งไปเข้าร่วมรับการฝึกอบรมในสถาบันต่าง ๆ
และเนื่องจากบริษัทฯ ได้เล็งเห็นว่า Management Training มีความสำคัญต่อการปฏิบัติ
งานของบริษัทฯ ไม่ยิ่งหย่อนกว่า Technical Training พนักงานที่ควรได้รับการฝึก
อบรมทางด้าน Management ก็มีเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการจัดฝึกอบรมขึ้นเองภายใน
บริษัทฯ จะได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ จึงได้มีการจัดตั้ง "ศูนย์อบรมพนักงานเครือซีเมนต์ไทย"
ขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2512 โดยมีวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการจัดตั้งเพื่อให้ความรู้ทางด้าน
Management แก่พนักงานทุกระดับของเครือซีเมนต์ไทย ส่วนทางด้าน Functional
Training ยังคงให้ Line เป็นผู้ดำเนินการเอง

เมื่อศูนย์อบรมฯ ดำเนินการมาได้ 7 ปี คือ ประมาณปี พ.ศ. 2518 การฝึก
อบรมทางด้าน Management เริ่มอิมตัว ทาง Line ได้หันมาขอให้ศูนย์อบรมฯ เข้า

¹ สสำรวจเมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2522.

² เอกสารโรเนียว รายละเอียดเกี่ยวกับศูนย์อบรมพนักงานเครือซีเมนต์ไทย.

ไปมีส่วนร่วมใน Functional Training ควบคู่กับ Management Training
เอง ก็มีลักษณะเป็น Tailored-Made มากขึ้น

ศูนย์อบรมฯ ได้กำหนดนโยบายการฝึกอบรมในอนาคตตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513
เป็นต้นไป โดยจะมีแนวโน้มไปทางด้าน Functional Training ครึ่งหนึ่ง
Management Training ครึ่งหนึ่ง โดยจัดแบ่งสาขาทางด้าน Management
Training ออกเป็น 2 สาขาใหญ่ ๆ คือ General Management และ
Human Management Training

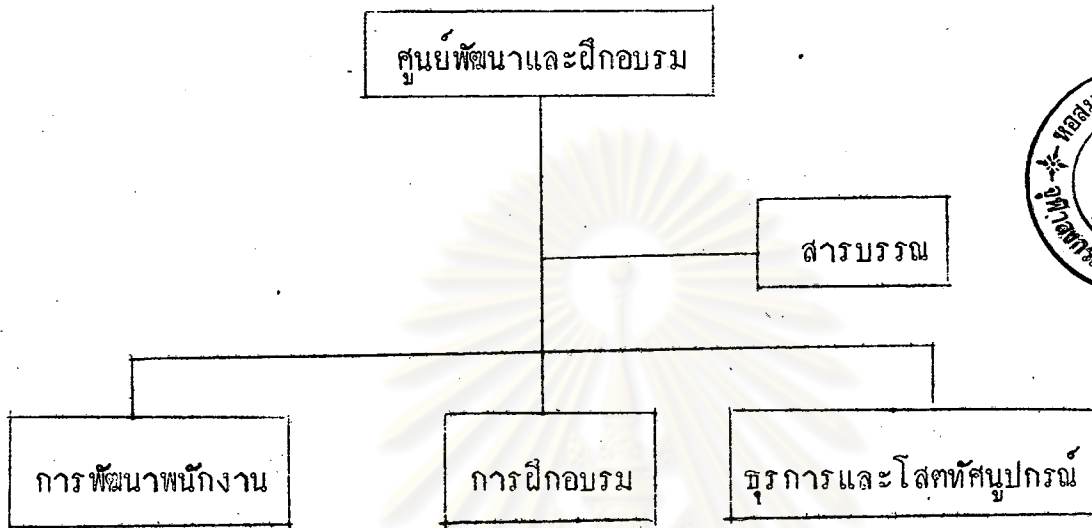
การจัดรูปหน่วยงานและอัตรากำลังของศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของ
ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมซึ่งมีหน่วยงานย่อย ๆ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาพนักงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ
 - 1.1 พัฒนาพนักงานระดับ 10-12
 - 1.2 พัฒนาพนักงานในฝ่ายการบุคคลกลาง
 - 1.3 Senior Management Programme
 - 1.4 MBA Programme (Personnel)
 - 1.5 MBA Programme (Marketing)
 - 1.6 นักเรียนทุน
 - 1.7 Study Mission
 - 1.8 การฝึกอบรมต่างประเทศ
 - 1.9 ทุนฝึกอบรม
 - 1.10 ประมุขนิเทศ
 - 1.11 Luncheon Meeting

2. การฝึกอบรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ
- 2.1 Standard Course for Foreman
 - 2.2 Standard Course for Middle Management
 - 2.3 Standard Course for Executives
 - 2.4 การฝึกอบรมของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทกระเบื้อง
กระดามไทย จำกัด
 - 2.5 การฝึกอบรมของบริษัทผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง จำกัด บริษัทเหล็ก
สยาม จำกัด และบริษัทนวลโลหะไทยจำกัด
 - 2.6 การฝึกอบรมของสายการตลาดและสำนักงานใหญ่
3. ธุรการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบคือ
- 3.1 งานเอกสารฝึกอบรม
 - 3.2 โสตทัศนูปกรณ์
 - 3.3 สถานที่บริการ
 - 3.4 การเงิน บัญชีและงบประมาณ
 - 3.5 งานธุรการทั่วไป
 - 3.6 จัดซื้อ สิ่งทำ ซ่อมบำรุง
 - 3.7 สถิติและรายงาน
4. สารบรรณ มีหน้าที่รับผิดชอบงานสารบรรณของศูนย์พัฒนา
- ในปัจจุบัน ศูนย์พัฒนา มีอัตรากำลังรวม 15 คน จำแนกได้ดังต่อไปนี้
- | | |
|------------------------|---------|
| หัวหน้าศูนย์พัฒนา | 1 อัตรา |
| สารบรรณ | 1 อัตรา |
| การพัฒนาพนักงาน | 3 อัตรา |
| การฝึกอบรม | 5 อัตรา |
| ธุรการและโสตทัศนูปกรณ์ | 5 อัตรา |

แผนภูมิที่ 10 : ผังศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด



วัตถุประสงค์ของการพัฒนาและฝึกอบรม¹

บริษัทฯ ถือว่าคนเป็นผู้ทำให้งานสำเร็จได้ จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนากำลังคนขององค์กรสูง และได้กำหนดวัตถุประสงค์ของ **การ**พัฒนาและฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงาน
2. เพิ่มความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะ กิจการและการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการประสานงานที่ดี
3. เพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมกับการขยายตัวขององค์กรในอนาคตไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่งานของบริษัทในเครือ

¹ สัมภาษณ์ หัวหน้าการฝึกอบรม ศูนย์พัฒนาและการฝึกอบรม ฝ่ายการบุคคล กลาง วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2523.

4. เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีขององค์กร การสร้างความรู้สึกร่วมกันและ
เป็นเจ้าของขององค์กร

การสำรวจวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของศูนย์พัฒนาฯ มีแนว
ทางการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ศูนย์พัฒนาฯ จัดหาและวิเคราะห์หาความจำเป็นเอง
2. หน่วยงานต่าง ๆ วิเคราะห์หาความจำเป็นและแจ้งให้ศูนย์พัฒนาฯ ทราบ
เพื่อดำเนินการต่อไป
3. ศูนย์พัฒนาฯ จัดประชุม สัมมนา หัวหน้าหน่วย เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หา
ความจำเป็นขององค์กรโดยส่วนรวม

ระดับของการฝึกอบรม

ศูนย์พัฒนาฯ จะใช้การพัฒนากำลังคนเป็นหลักใหญ่ และมีการใช้วิธีฝึกอบรมซึ่ง
ถือว่าเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาเข้ามาช่วย ในทางปฏิบัติจริง ศูนย์พัฒนาฯ จัดแบ่งประเภท
การฝึกอบรมออกเป็น 2 วิธี คือ

1. จัดแบ่งตามลักษณะงาน ได้แก่

1.1 การฝึกอบรมในงาน คือ การจัดทำ On the Job Training

และ Classroom Training

1.2 การฝึกอบรมนอกงาน คือ การจัดส่งพนักงานออกมาฝึกอบรมนอก
สถานที่ตั้งของการปฏิบัติงานได้แก่ ศูนย์พัฒนาฯ สถาบันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2. จัดแบ่งตามกลุ่มบุคคล ได้แก่ :-

2.1 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (Executive Development) เป็นการสร้างความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหาร (Generalist) โดยได้จัดให้มีการทำ Job Rotation, Temporary Promotion, Job Assignment, Working Group, Plant Tour, Study Mission ตลอดจนโครงการพัฒนานักบริหาร (Management Development Programme) เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักทั่ว ๆ ไปในด้านการบริหารการผลิต การเงิน การตลาด การบริหารบุคคล และหลักการบริหารทั่วไป

2.2 การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) โดยมีเป้าหมายให้ผู้บริหารในระดับนี้ ซึ่งเป็นระดับที่เป็นตัวเชื่อมสำคัญระหว่างนโยบายของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานในระดับล่าง ได้ทราบและเข้าใจถึงบทบาทในการปกครอง บังคับบัญชา การติดต่อประสานงาน ตลอดจนการควบคุมดูแลให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการพัฒนาทั้งวิธีการในงานและนอกงานควบคู่กันไป เช่น การโยกย้ายหน้าทำงาน การขยายขอบเขตความรับผิดชอบ ฯลฯ ตลอดจนการให้ทุนศึกษาต่อในต่างประเทศสาขาต่าง ๆ

2.3 ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (Foreman & First Line Supervisors) จะเน้นหนักถึงบทบาทของการเป็นผู้บังคับบัญชาและกระบวนการบริหารและการจัดการ ตลอดจนความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมในงานส่วนหนึ่ง และการฝึกอบรมนอกงานอีกส่วนหนึ่งควบคู่กันไป

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

หลังจากได้มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ศูนย์พัฒนา จะยึดถือแนวปฏิบัติในการดำเนินการฝึกอบรมดังนี้

1. ดำเนินการเองทั้งการกำหนดหลักสูตรและการบรรยาย
2. กำหนดหลักสูตรเอง แล้วเชิญผู้บรรยายภายนอกมาร่วมบรรยายกับผู้บรรยายภายในหรือผู้บรรยายของศูนย์พัฒนาฯ เอง
3. ให้สถาบัน/บุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด โดยศูนย์พัฒนาฯ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและควบคุมการดำเนินงาน

การกำหนดแผนการฝึกอบรม

การจัดแผนการฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรที่กำหนดได้แน่นอนแล้วจะกำหนดจำนวนครั้งและจำนวนหลักสูตรใดทันที ระยะเวลาในการกำหนดแผนการฝึกอบรมอาจจะเต็มปีหรือระยะครึ่งปีขึ้นอยู่กับลักษณะความจำเป็นและหลักสูตรที่จะจัด อย่างไรก็ตามก็มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมประจำปีในแต่ละเดือนจะไม่มากเกินไป ทั้งนี้เพื่อเว้นระยะว่างสำหรับการเตรียมการและการบรรจุหลักสูตร เร่งด่วนระหว่างปีไว้ด้วย

กรณีที่ไม่มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ศูนย์พัฒนาฯ อาจจัดกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เช่น การฉายภาพยนตร์สารคดี จัดอภิปรายหรือการบรรยายพิเศษ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งการอนุญาตให้หน่วยงานอื่นใช้ห้องประชุมเพื่อทำกิจกรรมอย่างอื่นของบริษัทฯ

การดำเนินการฝึกอบรม

หลังจากศูนย์พัฒนาฯ ได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมรวมทั้งกำหนดเป็นแผนการอบรมประจำปีเรียบร้อยแล้ว จะดำเนินการต่อไป คือ

1. เสนอของบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไปในการฝึกอบรมซึ่งอาศัยข้อมูล คือ สถิติการปฏิบัติงานที่ผ่านมา แผนการอบรมประจำปี และคำนวณจากยอดจ่ายเงิน

เดือนพนักงานคือปีงบประมาณดังกล่าวนี้ไม่รวมเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลาของเจ้าหน้าที่ศูนย์พัฒนาฯ และงบลงทุนต่าง ๆ

2. ศูนย์พัฒนาฯ จะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติและระดับของพนักงานที่สมควรจะเข้ารับการอบรม

3. ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกตัวพนักงานร่วมกับการบุคคลบริษัท/สาขางาน

4. พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมถือว่าเป็นการปฏิบัติงานให้กับบริษัทมีสิทธิได้รับค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก รวมทั้งการทำงานล่วงเวลาตามระเบียบของบริษัทฯ เว้นแต่กรณีที่บริษัทฯ ได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกตามสิทธิต่าง ๆ เหล่านั้นให้ในระหว่างการฝึกอบรมด้วยแล้ว

โครงการฝึกอบรม/สัมมนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2523

ศูนย์พัฒนาฯ จัดแบ่งโครงการฝึกอบรม/สัมมนา เป็น 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ Technical & Functional Management, Human Resource Management General Management สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2523 มีโครงการฝึกอบรม/สัมมนา รวมทั้งสิ้น 12 โครงการได้แก่

1. ปฐมนิเทศ
2. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
3. หลักการบังคับบัญชาหัวหน้างาน
4. การบริหารค่าจ้าง
5. การบริหารบุคคล
6. หลักการบังคับบัญชาระดับกลาง
7. การพัฒนาบุคคลบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้างจำกัด

8. หัวหน้างาน
9. การสื่อข้อความ
10. การฝึกอบรม-การพัฒนาบุคคล
11. โครงการพัฒนา
12. นักบริหาร

เทคนิคการฝึกอบรม

ศูนย์พัฒนา จะใช้เทคนิคการฝึกอบรมทั้ง 2 วิธีผสมกันได้แก่

1. Active Learning เป็นเทคนิคการฝึกอบรมแบบสื่อข้อความ 2 ทาง (Two-Ways Communication) มีการเข้าไปมีส่วนร่วม (Participate) สูง เช่น การสัมมนา การแบ่งกลุ่มอภิปราย เกมการบริหาร
2. Passive Learning เป็นเทคนิคการฝึกอบรมซึ่งวิทยากรมีบทบาท สูง เช่น การบรรยาย การสาธิต

สถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรม

ศูนย์พัฒนา มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการฝึกอบรม/สัมมนาดังต่อไปนี้

1. สถานที่ฝึกอบรม ในปัจจุบันศูนย์พัฒนา มีห้องที่ใช้ในการฝึกอบรม/สัมมนา คือ ห้องฝึกอบรมสำนักงานใหญ่ 1 ห้อง ห้องประชุมกลุ่มสำนักงานใหญ่ 4 ห้อง ห้องฝึกอบรมต่างจังหวัด 4 ห้อง ใ้แก่ ที่ระอำ ท่าหลวง ทุ่งสง แงงคอย

2. อุปกรณ์การฝึกอบรม ศูนย์พัฒนา มีอุปกรณ์ที่ช่วยการฝึกอบรมต่าง ๆ เป็นต้นว่า เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายเอกสาร VDO-Tape, Overhead Projector,

Slide Projector, Film Projector

เครื่องบันทึกเสียง ฯลฯ

การประเมินผลและการติดตามผลของการฝึกอบรม

โดยส่วนใหญ่แล้ว ศูนย์พัฒนาฯ จะประเมินในค่านปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้รู้ความคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตร วิทยากร เป็นต้น และจะมีการประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation) บ้างในบางหลักสูตร

สำหรับการประเมินค่านพฤติกรรม (Behavior Evaluation) และประเมินผลที่ได้ (Result Evaluation) มักจะเป็นหน้าที่ของสายงานต่าง ๆ ทำการประเมินผลในค่านต่าง ๆ ดังกล่าว จะมีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ผสมกันได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต การทดสอบ การอภิปราย

สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น ศูนย์พัฒนาฯ และฝึกอบรมยังไม่ได้จัดทำอย่างจริงจังหรืออย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลและความจำเป็นเกี่ยวกับลักษณะขององค์การและความรับผิดชอบในการติดตามผลการฝึกอบรม ในทางปฏิบัติศูนย์พัฒนาฯ จะใช้วิธีการติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ กล่าวคือการพบปะสนทนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมเป็นครั้งคราวตามลักษณะและโอกาสที่อำนวยให้โดยไม่ได้มีการบันทึกรายละเอียดไว้เป็นหลักฐานแต่อย่างใด.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทสยามกลการ จำกัด

บริษัทสยามกลการ จำกัด เปิดดำเนินกิจการเมื่อวันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2495 โดยตั้งอยู่ตรงข้ามสนามกีฬาแห่งชาติ ปทุมวัน ในปัจจุบัน สภาพของบริษัทในระยะแรกเป็นตึก 4 ชั้น แต่ขณะนั้นกิจการยังเล็กอยู่จึงใช้แต่เพียงชั้นล่าง ส่วนชั้นบนก็ให้บริษัทอื่น ๆ เข้าดำเนินกิจการ ต่อมากิจการเริ่มมั่นคงและเติบโตตามลำดับ ดังนั้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2505 บริษัทฯ ก็เปิดโรงงานประกอบรถยนต์ขึ้น โดยขอส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาลและได้รับความช่วยเหลือจาก Nissan นอกจากนี้ก็ยังเปิดโรงงานผลิตชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์ขึ้นที่กิโลเมตร 32 ถนนบางนา-ตราด เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2518 ธุรกิจได้เจริญก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ และมีการตั้งโรงงานผลิตแบตเตอรี่ อะไหล่บางชนิด เครื่องปรับอากาศ รถจักรยานยนต์ ศูนย์บริการต่าง ๆ เป็นต้น รวมเป็นบริษัทในเครือทั้งสิ้น 42 บริษัท มีพนักงานในปัจจุบันรวมโดยประมาณ 9,000 คน

วัตถุประสงค์ของบริษัทสยามกลการ จำกัด

การก่อตั้งบริษัทสยามกลการ มีวัตถุประสงค์แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านอ้อมค้อม เพื่อ

1.1 เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ

1.2 เป็นสถานที่ให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ได้มีโอกาส และมีรายได้เพียงพอเลี้ยงครอบครัว

1.3 เป็นแหล่งตัวอย่างให้เยาวชน เห็นความสำคัญของอาชีวศึกษา

1.4 ให้เป็นการสอดคล้องกับนโยบาย พัฒนา ของรัฐบาลทั้งในด้าน

การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และ กำลังคน

2. ค่านปฏิบัติการ เพื่อ

2.1 ทำการส่งสินค้าต่างประเทศเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทย เช่น รถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องยนต์ อะไหล่ และ อุปกรณ์

2.2 ตั้งโรงงานอุตสาหกรรม โรงงานประกอบรถยนต์ รถจักรยานยนต์ โรงซ่อม โรงงานผลิตชิ้นส่วน ตัวถังรถยนต์

2.3 เป็นตัวแทนค้าธุรกิจการค้า ตลอดจนส่งเสริมสินค้าพื้นเมืองออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ

2.4 การนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ให้เป็นประโยชน์

ประวัติการบริหารฝึกอบรม¹

การบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทได้เริ่มในปี พ.ศ. 2508 โดยในระยะแรก จะเน้นการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และถ้าจะจัดฝึกอบรมพนักงานก็จะเชิญองค์การภายนอก เป็นผู้ดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ คำเนินการมาเรื่อยจนถึงปี พ.ศ. 2516 และในปี พ.ศ. 2517 ได้ก่อกำเนิด แผนกฝึกอบรมขึ้นในฝ่ายบุคคลของบริษัท และเริ่มฟื้นฟูการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ในระยะแรกยังไม่มีกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมแต่ใช้วิธีการส่งหลักสูตรหมุนเวียนไปตามฝ่ายต่าง ๆ เพื่อความหน่วยงานเหล่านั้นต้องการส่งคนเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ ในระยะต่อมางานฝึกอบรมมีมากขึ้น หน่วยงานต่าง ๆ จะจัดฝึกอบรมขึ้นเอง โดยขอให้แผนกฝึกอบรมช่วยประสานงานให้ เช่น การสร้างหลักสูตร จัดอุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม

¹ ล้มกาษณ์ หัวหน้าส่วนพัฒนาบุคคล วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2523.

ในปัจจุบันงานฝึกอบรมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของส่วนพัฒนาบุคคล และหน่วยงาน ฝ่ายการพนักงาน รับผิดชอบหน่วยงานในสังกัด คือ

1. แผนกพัฒนาบุคคล ซึ่งจะเป็นส่วนงานที่มีหน้าที่ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและประเมินผลการฝึกอบรม
2. แผนกฝึกอบรม จะเป็นส่วนงานที่มีหน้าที่ในการดำเนินการฝึกอบรม
3. หน่วยธุรการ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ค้ำชูการให้กับส่วนพัฒนาบุคคล และหน่วยงาน

สำหรับโครงการในอนาคต จะเปลี่ยนแปลงส่วนพัฒนาบุคคลและหน่วยงานเป็นศูนย์ โดยมีการรวมนักวิชาการจากบริษัทในเครือ วิศวกร เพื่อประหยัดกำลังคน ค่าใช้จ่ายและอุปกรณ์การฝึกอบรม

หน่วยงานฝึกอบรม

ในปัจจุบันบริษัทสยามกลการ จำกัด มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการฝึกอบรม คือ "ส่วนพัฒนาบุคคลและหน่วยงาน" ซึ่งขึ้นอยู่กับแผนกบุคคลของบริษัทสยามกลการ จำกัด ในส่วนพัฒนาบุคคลและหน่วยงานนี้มีหน้าที่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. หาความจำเป็นในการพัฒนาหรือฝึกอบรม
2. วิจัยข้อมูลที่ได้
3. จัดเตรียมหลักสูตรหัวข้อวิชา
4. เชิญวิทยากรภายนอกและภายใน
5. ดำเนินการ
6. สรุปผล ประเมินผล ลงการคปรวัติการฝึกอบรม

¹เอกสารโรเนียว ส่วนพัฒนาบุคคลและหน่วยงาน ฝ่ายบุคคล บริษัทสยามกลการ.

7. ติดตามผล
8. จัดให้ทุกบริษัทในเครือสยามกลการที่ขอมา
9. จัดอบรมพนักงานทุกระดับของบริษัทสยามกลการ
10. จัดอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อเข้าใจระเบียบปฏิบัติและสวัสดิการ
ของบริษัทฯ

เจ้าหน้าที่ในส่วนพัฒนาบุคคลและหน่วยงาน

อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในส่วนพัฒนาบุคคลฯ มีทั้งหมด 7 คน จำแนกตามตำแหน่ง
และหน้าที่ได้ดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าส่วนพัฒนาบุคคล มีหน้าที่หรือลักษณะงานคือ

1.1 ลักษณะงานทั่วไป มีดังต่อไปนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ สร้างเสริมทักษะความรู้ ความสามารถ
ด้านวิชาการแปลกใหม่แก่บุคคลทุกระดับ

- กำหนดอัตรากำลังคน

- กำหนดงาน การวางแผนงาน การควบคุม สั่งการแนะนำแก่

ปัญหา

- สร้างขวัญ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

- สั่งการตามขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ

- รับผิดชอบและรับชอบ งานของส่วนพัฒนาบุคคลฯ ทั้งหมด

¹ เอกสารโรเนียว บันทึกการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนพัฒนาบุคคลและหน่วย
งานฝ่ายบุคคล บริษัทสยามกลการ.

1.2 หน้าที่หรือลักษณะงานโดยตรง มีดังต่อไปนี้

- มีหน้าที่ตามลักษณะงานทั่วไปข้างต้น
- เครื่องการเป็นวิทยากร ผู้บรรยายทั้งภายในและภายนอก
- วิจัยติดตามผลงาน การพัฒนาหลักสูตร การสร้างโครงการ
ฝึกอบรม
- วางผังงาน แผนงาน ระบบงานในส่วนพัฒนาบุคคลา
- พัฒนาสร้างเสริมความรู้ ความสามารถแก่พนักงานในส่วน
โดยยึดหลักความยุติธรรม
- ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการพัฒนาบุคคลทั้งภายในและภาย
นอก
- ประเมินผลการทำงาน เสนอความดีความชอบ เสนอลงโทษ
พนักงานในส่วนพัฒนา
- ควบคุมการรายงาน การดำเนินงาน
- อื่น ๆ ตามผู้บังคับบัญชาสั่งการ มอบหมาย

2. หัวหน้าแผนกฝึกอบรม มีหน้าที่หรือลักษณะงานคือ

2.1 ลักษณะงานทั่วไป มีดังต่อไปนี้

- รับคำสั่งจากหัวหน้าส่วนพัฒนาบุคคลา แล้วนำมาวางแผน
ดำเนินการ
- เตรียมการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม พร้อมทั้งประเมิน
ผลการอบรม
- เสนอกำหนดอัตรากำลังคนในแผนกฯ
- สั่งการ ควบคุมงาน ตามขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ
- รับผิดชอบงานของแผนก

- สร้างขวัญ แรงจูงใจ ตลอดจนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสก้าวหน้ายิ่งขึ้น

2.2 หน้าที่หรือลักษณะงานโดยตรง มีดังต่อไปนี้

- มีหน้าที่ตามลักษณะงานทั่วไป
- ดำเนินการตามแผนการอบรมที่วางไว้ พร้อมทั้งประเมินผลการฝึกอบรม
- เป็นวิทยากรบรรยายในบางหัวข้อ ทั้งภายในและบริษัทในเครือ
- ให้คำแนะนำ และปรึกษาค้นการฝึกอบรม ทั้งภายในและบริษัทในเครือ
- ติดตามประสานงานกับวิทยากรภายนอก
- พัฒนาสร้างเสริมความรู้ความสามารถแก่พนักงานในแผนกพัฒนาบุคคล
- ประเมินผลการทำงาน เสนอความดีความชอบ เสนอสงโทษพนักงานในแผนก
- อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการมอบหมาย

3. หัวหน้าแผนกพัฒนาบุคคล มีหน้าที่หรือลักษณะงานคือ

3.1 ลักษณะงานทั่วไป มีดังต่อไปนี้

- รับคำสั่งจาก หัวหน้าส่วนพัฒนาบุคคล เพื่อวางแผนดำเนินการ
- เตรียมการก่อนฝึกอบรม ในเรื่องแบบสอบถามทัศนคติ
- เสนอกำหนดอัตราค่าจ้างในแผนก
- สั่งการ ควบคุมงาน ตามขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ
- รับผิดชอบและรับชอบงานของแผนกพัฒนาบุคคล
- สร้างขวัญ แรงจูงใจ และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 หน้าที่หรือลักษณะงานโดยตรง มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- มีหน้าที่ตามลักษณะงานทั่วไป
- ออกแบบสอบถามหาความจำเป็นในการพัฒนาคน
- สรุปผลจากแบบสอบถาม เพื่อวิจัยดำเนินการฝึกอบรม
- ออกแบบสอบถามความรู้ ความสามารถก่อนฝึกอบรม
- ออกแบบสอบถามความรู้ ความสามารถหลังการฝึกอบรม
- สรุปผลวิจัยแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นผลการฝึกอบรม
- ติดตามผลการฝึกอบรม ระยะ 3-6 เดือน
- เป็นวิทยากรบรรยายในบางหัวข้อวิชา ทั้งภายในและบริษัท
ในเครือ
- อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

4. พนักงานประจำส่วนพัฒนาบุคคล มีหน้าที่ คือ

4.1 การบุคคล

- ช่วยต้อนรับวันลงทะเบียน
- ช่วยติดต่อเชิญวิทยากรภายใน ภายนอก

4.2 การปฏิบัติการ

- รับคำสั่ง วางแผน ปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา
- เป็นพิธีกรในบางหัวข้อวิชา
- ควบคุมดูแลทรัพย์สิน และสิ่งของเข้าออก
- พิมพ์เอกสารทุกประเภทภายในส่วน
- อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ มอบหมาย

5. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม มีหน้าที่คือ

5.1 การบุคคล

- ช่วยให้การต้อนรับ จัดส่งทะเบียน
- ช่วยติดต่อวิทยากรภายในและภายนอก

5.2 การปฏิบัติการ

- เป็นพิธีกรในการฝึกอบรม
- เป็นวิทยากรหลักสูตรอบรมปฐมนิเทศ
- จัดเตรียมสถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ เอกสารประกอบการบรรยาย
- รับผิดชอบเอกสารงานด้านฝึกอบรม
- สรุปจากใบประเมินผลแต่ละหลักสูตร
- อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการและมอบหมาย

6. เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคคล มีหน้าที่คือ

6.1 การบุคคล

- ช่วยต้อนรับจัดส่งทะเบียน
- ช่วยติดต่อวิทยากรภายในและภายนอก

6.2 การปฏิบัติการ

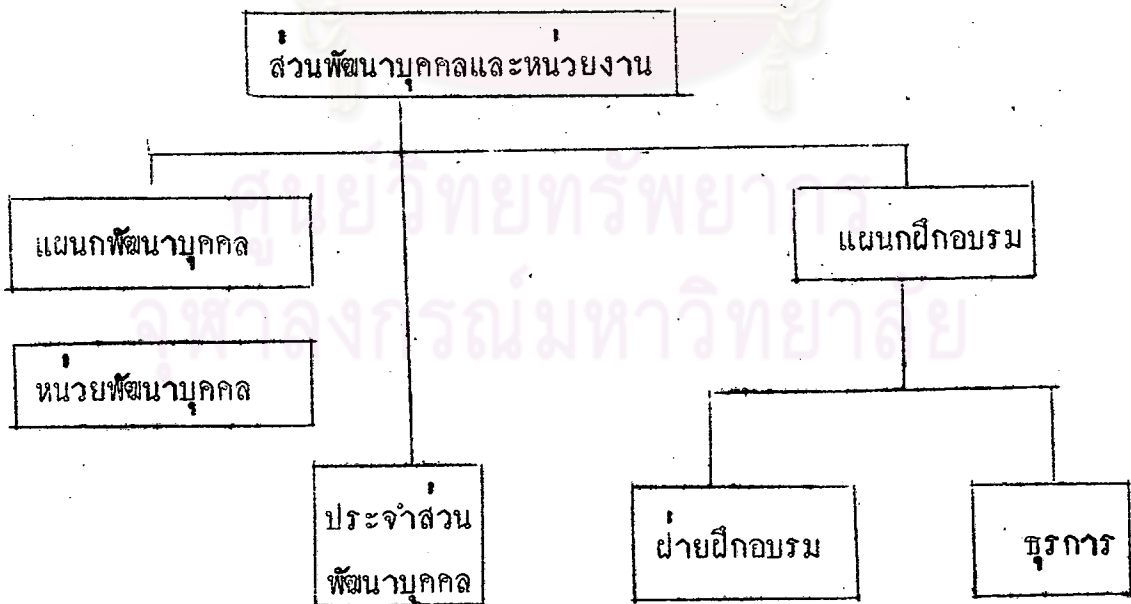
- รับคำสั่ง วางแผนปฏิบัติจากหัวหน้าแผนกพัฒนาบุคคลฯ
- เป็นพิธีกรในบางหัวข้อวิชา
- หาความจำเป็นจากพนักงานทุกระดับเพื่อสร้างโครงการหลักสูตร
- วิจัยความจำเป็นใดจะต้องแก้ไขโดยการฝึกอบรมหรือแก้ไขโดยวิธีอื่น
- รายงานการดำเนินการแต่ละหน่วยงานแต่ละหลักสูตร
- จัดทำการทะเบียนประวัติผู้ผ่านการฝึกอบรม
- ช่วยงานด้านพิมพ์เอกสาร
- อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ มอบหมาย



7. ธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบ คือ

- รับส่งเอกสารทั้งหมดของส่วน และ เบิกจ่ายเงินของส่วน
- เขียนป้ายชื่อทุกประเภทในการฝึกอบรม
- เขียนแผนใส่เอกสารประกอบการฝึกอบรม
- เขียนงานด้านธุรการ และเอกสาร เบิกของใช้ในสำนักงาน
- และเป็นพิธีกรบางครั้งในการอบรม บางหัวข้อ
- จัดเตรียมสถานที่อบรมร่วมกัน
- จัดส่งอาหาร น้ำสำหรับผู้เข้ารับการอบรมบางหัวข้อวิชา
- เตรียมโรเนียว ถ่ายเอกสาร
- อื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย สั่งการ

แผนภูมิที่ 11 : ผังของส่วนพัฒนาบุคคลและหน่วยงาน บริษัทสยามกลการ จำกัด



วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ในการดำเนินการฝึกอบรมส่วนพัฒนาบุคคลฯ บริษัทสยามกลการฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อเป็นศูนย์รวมวิชาการทุกสาขา
2. เพื่อพัฒนาส่งเสริมความรู้ ความสามารถแก่บุคคลทุกระดับโดยไม่หยุดยั้ง
3. เพื่อสร้างชื่อเสียงผลงานของฝ่ายบุคคลต่อทุกหน่วยงาน
4. เพื่อส่งเสริมทัศนคติของพนักงานในทางที่ดีต่อบริษัท
5. เพื่อป้องกันปัญหาขององค์การอันอาจเกิดจากตัวบุคคล ระบบงาน ตลอดจนอุปกรณ์ สถานที่
6. เพื่อแก้ปัญหขององค์การอันอาจเกิดจากตัวบุคคล

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม¹

ก่อนที่จะดำเนินงานฝึกอบรมในส่วนพัฒนาบุคคลฯ นั้น จะต้องมีการสำรวจวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าในขณะนี้องค์การมีปัญหาคืออะไรบ้าง และเป็นปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือไม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางพิจารณาแก้ไขปัญหาคืออะไร ซึ่งอาจจะเป็นการฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีอื่น ๆ จากการปฏิบัติงานของส่วนพัฒนาบุคคลฯ มีวิธีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมคือ

1. ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการสังเกต การออกแบบสอบถามทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและพนักงานเพื่อรวบรวมข้อมูล

¹ สัมภาษณ์ หัวหน้าแผนกพัฒนาบุคคล ส่วนพัฒนาบุคคล วันที่ 3 กันยายน พ.ศ.

1. ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการสังเกต การออกแบบสอบถามทั้งระดับผู้บังคับและพนักงานเพื่อรวบรวมข้อมูล
2. ให้หัวหน้าแผนก ฝ่าย ส่วน ประเมินตัวเจ้าหน้าที่ที่อยู่ใต้มงคัมบัญชาตามหัวข้อที่ส่วนพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้น และให้เสนอปัญหาที่เป็นข้อบกพร่องของตัวลูกน้องในปัจจุบันและคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นได้ ให้ส่วนพัฒนาบุคคลฯ ทราบ
3. ให้ตัวเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ประเมินตัวเองว่าเขาเป็นอย่างไร ชาติอะไร และ ต้องการอะไรโดยแบบประเมินผลจากส่วนพัฒนาบุคคลฯ

ระดับของการฝึกอบรม¹

ในส่วนพัฒนาบุคคลของบริษัท มีการจัดแบ่งระดับของการฝึกอบรมได้ดังต่อไปนี้

1. ระดับข้าง

- 1.1 อบรมเฉพาะทางด้าน การจัดการทั่ว ๆ ไป เช่น การสื่อข้อความ มนุษยสัมพันธ์
- 1.2 เฉพาะวิชาชีพรับจ้างจะมีหน่วยงานวิชาการของแต่ละโรงงาน Train เอง

2. ผู้บริหารระดับต้น

- 2.1 อบรมเฉพาะวิชาชีพ เช่น เลขานุการ ชูการ พนักงานขับรถ พนักงานต้อนรับ พนักงานขาย พนักงานเสิร์ฟ

¹ สัมภาษณ์ หัวหน้าแผนกฝึกอบรม ส่วนพัฒนาบุคคล วันที่ 3 กันยายน พ.ศ.

2.2 อบรมวิชาการด้านบริหาร (การบังคับบัญชา) เช่น การสื่อข้อความ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจในการทำงาน ศิลปะการบังคับบัญชา บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

3. ผู้บริหารระดับกลาง

อบรมด้านการจัดการ เช่น การบังคับบัญชา การเป็นผู้นำที่ดี การจูงใจในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน การสื่อข้อความที่มีประสิทธิภาพ การรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง เทคนิคการประชุม การรักษาความปลอดภัย ฯลฯ

4. ผู้บริหารระดับสูง

อบรมด้านการจัดการ เช่น จิตวิทยาการบริหารงาน

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

สำหรับในปี พ.ศ. 2523 ส่วนพัฒนาบุคคลฯ มีโครงการฝึกอบรมในแต่ละระดับการบริหารดังต่อไปนี้

1. สำหรับผู้บริหารระดับสูง

- Management Psychology 2 รุ่น
- Film and Meeting ที่น่าสนใจ 3 เดือน 1 ครั้ง รวม 4 รุ่น

2. สำหรับผู้บริหารระดับกลาง

- หลักสูตร พัฒนาผู้บังคับบัญชา 4 รุ่น
- Personnel Management 2 รุ่น

3. สำหรับผู้บริหารระดับต้น

- หลักสูตร พัฒนาผู้บังคับบัญชา 5 รุ่น

4. สำหรับวิชาชีพโดยเฉพาะ

- | | | |
|-------------------------------------|---|----|
| - หลักสูตรเลขานุการ | 1 | รณ |
| - Sales Promotion | 2 | รณ |
| - Marketing and Selling | 6 | รณ |
| สำหรับผู้จัดการสาขาต่างๆ ไป | | |
| - Human Relations & Public Speaking | 2 | รณ |
| - Effective Filing | 2 | รณ |
| - Introduction to Computer | 3 | รณ |

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

ส่วนพัฒนาบุคคลฯ มีการดำเนินการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. การจัดการฝึกอบรมภายในบริษัทฯ มีขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

ดังนี้

- 1.1 หากความจำเป็นในการฝึกอบรมตามหน่วยงานต่าง ๆ โดยการออกแบบสอบถาม
- 1.2 ทำแผนการหรือโครงการฝึกอบรมตลอดทั้งปี
- 1.3 เปิดอบรมแต่ละหลักสูตรตามโครงการฝึกอบรม โดยการออกหนังสือเชิญอบรมไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่จำเป็นและให้เขาตอบรับ
- 1.4 ติดต่อวิทยากรตามที่บรรจุลงในเนื้อหาแต่ละหลักสูตร
- 1.5 เตรียมการอบรมดังต่อไปนี้
 - เตรียม หมายกำหนดการ รายชื่อ ปากกา ดินสอ เป็นต้น
 - เตรียมสังอาหาร ของว่าง
 - แจงแนผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร พร้อมทั้งประธานเปิด-ปิด ขางภาพ

- เตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรม

1.6 กำหนดการฝึกอบรม ตามวัน เวลา ที่กำหนด

1.7 ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

1.8 รายงานการฝึกอบรมให้กับผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. การจัดการฝึกอบรมภายนอกบริษัท

มีการเตรียมการเหมือนกับการจัดการฝึกอบรมภายในบริษัท เพียงแต่ต้องติดต่อกับเจ้าของสถานที่ตามโรงงานต่าง ๆ ให้เรียบร้อยเสียก่อนจึงออกห้องฝึกอบรม Confirm ผู้เข้าอบรมในเรื่องสถานที่ให้แน่นอน

3. Residential Course จัดให้เฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับสูง

มีการเตรียมการเหมือนกับการจัดการฝึกอบรมภายในบริษัท เพียงแต่ต้องติดต่อขอรายละเอียดเกี่ยวกับวันที่เราจะจัดว่าตรงกันหรือไม่ พร้อมทั้งค่าใช้จ่าย

- การเดินทาง

- จำนวนห้องที่จะจอง

- อาหารแต่ละมื้อ

- อุปกรณ์ในการอบรมต้องเตรียมพร้อมและจัดให้เรียบร้อย

- แจ้งผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับการเดินทาง การแต่งกาย สถานที่นัดพบ และรายละเอียด

- นัดแนะเกี่ยวกับการเดินทางของวิทยากร

4. จัดร่วมกับบริษัทในกลุ่ม

ต้นสังกัด คือ บริษัทในเครือ จะบอกความจำเป็นทางด้านการฝึกอบรมมาให้กับส่วนพัฒนาบุคคลฯ จากนั้นส่วนพัฒนาบุคคลฯ จะจัดหลักสูตรแล้วเสนอไปยังต้นสังกัด เพื่อขอความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อต้นสังกัดจะได้อนุมัติ หลังจากตกลงในเรื่องหลักสูตรเรียบร้อยแล้ว ก็จัดการอบรมโดยที่ส่วนพัฒนาบุคคลฯ เพียงแต่ช่วยในด้าน

- การติดต่อวิทยากร
- ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของสังกัดนั้น ๆ
- การเตรียมการอบรมจะเป็นหน้าที่ของต้นสังกัดนั้น ๆ

งบประมาณการฝึกอบรม

ในส่วนพัฒนาบุคคลา ของบริษัทฯ จะได้ค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรมโดยการของงบประมาณแต่ละครั้งที่มีการฝึกอบรม และในปี พ.ศ.2523

วิทยากร

การใช้วิทยากรในการฝึกอบรมของส่วนพัฒนาบุคคลา แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. วิทยากรภายใน คือเจ้าหน้าที่ในบริษัทที่มีความรู้ ความสามารถในแต่ละเรื่องโดยเฉพาะ
2. วิทยากรภายนอก จากสถาบันต่าง ๆ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

เทคนิคในการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมซึ่งส่วนพัฒนาบุคคลา จัดทำขึ้น มีการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมต่าง ๆ หลายวิธี เป็นอันว่า การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การศึกษากรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปรายเป็นคณะ เกมการบริหาร การสัมมนา

อุปกรณ์การฝึกอบรมและสถานที่ (Training Equipments & Training Sites)

ส่วนพัฒนาบุคคล มีอุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. อุปกรณ์การฝึกอบรม เป็นต้นว่า Overhead Projector เครื่องฉายภาพยนตร์ 8 มม. เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายวีดิโอเทป
2. สถานที่ฝึกอบรม ในปัจจุบันส่วนพัฒนาบุคคลเลือกใช้สถานที่ฝึกอบรมดังต่อไปนี้

2.1 สถานที่ภายในบริษัทฯ และบริษัทในเครือ ได้แก่ ห้องประชุมกลางของบริษัทสยามกลการฯ และห้องประชุมของบริษัทในเครือ

2.2 สถานที่ภายนอกบริษัทฯ โดยการเช่าห้องประชุมของโรงแรมถ้ามีการจัดฝึกอบรมภายนอก

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

หลังจากการฝึกอบรมเสร็จแล้ว ส่วนพัฒนาบุคคลจะทำการประเมินผลการฝึกอบรม 2 ประการคือ

1. การประเมินการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้างในแต่ละหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม
2. การประเมินการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เพื่อต้องการทราบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมแต่ละรุ่น มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้นหรือไม่ตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ

สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลซึ่งส่วนพัฒนาบุคคลเลือกใช้คือ

1. การออกแบบสอบถาม สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อเสร็จสิ้นการฝึก

อบรมในแต่ละครั้ง

2. การสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ในส่วนพัฒนาบุคคลจะสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมว่าเขาได้เรียนรู้อะไร มีความเห็นต่อโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ อย่างไรบ้าง

3. การสอบถามผู้บริหาร เพื่อจะได้ทราบว่า ผู้บังคับบัญชาในความรับผิดชอบของเขามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ต้องการ สามารถแก้ไขหรือลดปัญหาในการปฏิบัติงานได้หรือไม่

การติดตามผลการฝึกอบรม

สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น ส่วนพัฒนาบุคคลฯ จะใช้วิธีการสอบถามจากผู้บริหารของผู้บังคับบัญชาที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วว่า ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ ลดปัญหาการสูญเสียจากการปฏิบัติงานหรือไม่ เป็นต้น แต่ในขั้นของการติดตามผลการฝึกอบรมนี้ยังไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างจริงจัง.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานฝึกอบรมของบริษัท เอสโซ่แอสตนคาร์ค ประเทศไทย จำกัด

บริษัท เอสโซ่แอสตนคาร์คประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทน้ำมันสาขาหนึ่งของ Esso Eastern Incorporated จดทะเบียนในประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2509 และก่อนที่จะมาเป็นบริษัท เอสโซ่ แอสตนคาร์ค ประเทศไทย จำกัดในปัจจุบัน บริษัทได้ดำเนินกิจการค้ามาก่อนแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2477 รวมเป็นเวลาทั้งสิ้น 76 ปี

ในปัจจุบัน บริษัท เอสโซ่ แอสตนคาร์คประเทศไทย จำกัด มีการลงทุนในประเทศไทยกว่า 2,000 ล้านบาท จำนวนพนักงานรวมทั้งหมดยกกว่า 1,000 คน ดำเนินเกี่ยวกับน้ำมันทั้งการกลั่นและการตลาดโดยโรงกลั่นน้ำมันของบริษัท ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ส่วนคลังน้ำมัน 16 แห่ง และสถานีบริการ 600 แห่ง ตั้งกระจายอยู่ทั่วไปในกรุงเทพมหานคร และ ภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อที่จะให้เกิดความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ จะไปถึงมือผู้ใช้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว

มาตรฐานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นข้อสำคัญอีกประการหนึ่งที่บริษัทได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทุก ๆ ปีบริษัท เอ็กซอนฯ ทุ่มเงินเป็นจำนวนหลายร้อยล้านบาทให้กับการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทุก ๆ ชนิด ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้บริษัทในเครือต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งบริษัท เอสโซ่ แอสตนคาร์คประเทศไทย จำกัด สามารถแข่งขันซึ่งมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีแก่ลูกค้าทั่วประเทศตลอดไป

กิจการของบริษัทฯ

1. ผลิตและจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงต่าง ๆ ที่ใช้ในอุตสาหกรรมและยานพาหนะ
2. ผลิตและจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นสำหรับอุตสาหกรรมบางประเภท ยานยนต์ อากาศยาน

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม¹

การฝึกอบรมของบริษัทฯ มีมาพร้อมกับการก่อตั้งของบริษัทฯ โดยในระยะแรก ๆ จะเน้นหนักทางด้านงานฝึกอบรมช่างเทคนิค ซึ่งได้แก่การปฏิบัติการที่คลั่งน้ำมัน นอกจากนี้ก็ยังมีงานฝึกอบรมพนักงานขาย ส่วนการฝึกอบรมผู้บริหารในระยะนั้นยังไม่มีเพราะผู้บริหารทุกคนเป็นชาวต่างชาติ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนไทยทั้งสิ้น จึงเน้นหนักการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ต่อมาเมื่อผู้บริหารชาวต่างชาติเริ่มเดินทางกลับไปก็มีคนไทยรับหน้าที่ผู้บริหารแทน จึงเริ่มมีการฝึกอบรมทางด้านงานบริหารงาน และเมื่อบริษัทฯ สร้างโรงกลั่นน้ำมันขึ้นมา ก็มีการฝึกอบรมให้พนักงานที่รับผิดชอบงานที่โรงกลั่น วิทยากรในขณะนั้นก็เป็นชาวต่างชาติ ต่อมาคนไทยก็เข้ามารับงานด้านงานฝึกอบรมเองจนถึงปัจจุบัน

หน่วยงานฝึกอบรม

ในปัจจุบันหน่วยงานฝึกอบรมของบริษัท สังกัดกับฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ 4 คน ซึ่งจำแนกตำแหน่งและหน้าที่ได้ดังต่อไปนี้

1. ที่ปรึกษาแผนกฝึกอบรม (Training and Development Advisor)
ตำแหน่งนี้คือเป็น หัวหน้าแผนกด้วย มีหน้าที่ คือ
 - 1.1 ช่วยตรวจ พิสูจน์ และวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทฯ
 - 1.2 จัดเตรียมและคาดหมายกำหนดการของโครงการฝึกอบรมตามลำดับความสำคัญ

¹ สัมภาษณ์ หัวหน้าแผนกฝึกอบรม ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ วันที่ 17 เมษายน

1.3 ให้คำปรึกษา แนะนำ ร่วมมือและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัท เพื่อการพัฒนาการจัดการของบริษัท

1.4 พัฒนาโครงการฝึกอบรม และจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานตามความจำเป็นที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว

1.5 แนะนำวิธีการสอน จัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรม

1.6 วิเคราะห์และควบคุมการฝึกอบรมที่จัดกันภายในบริษัท

1.7 รายงานกิจกรรมของแผนกฝึกอบรม ให้ผู้จัดการฝ่ายฯ ทราบ ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ และการติดตามผล พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อแผนการสำหรับอนาคต

1.8 ดูแลให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติตามนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

1.9 เป็นผู้บริหารของแผนกฝึกอบรม รับผิดชอบกิจกรรมของแผนกฝึกอบรม พัฒนาการฝึกอบรม ให้กับผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลค่าใช้จ่ายของแผนก นอกจากนี้ยังมีหน้าที่รับผิดชอบและเสนอแนะให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งจำเป็น เช่น อุปกรณ์การฝึกอบรม ห้องประชุม

1.10 ติดต่อประสานงานกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อความร่วมมือทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับพัฒนาการทางการจัดการ และแผนกฝึกอบรม

2. ผู้ช่วยคานพัฒนาโครงการฝึกอบรม (Program Development Assistant) มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 ช่วยที่ปรึกษาแผนกฝึกอบรมในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

2.2 ร่างโครงการฝึกอบรม และวางแผนกำหนดการฝึกอบรม

2.3 ช่วยที่ปรึกษาในการพัฒนา และการจัดฝึกอบรมตามความจำเป็น

2.4 ช่วยที่ปรึกษาแผนกฝึกอบรมในการให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ฝ่าย

บริหารในเรื่องการฝึกอบรมพนักงาน การจัดประชุม การสัมมนา

2.5 ช่วยติดต่อหาวิทยากรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกบริษัท และประสานงานกับวิทยากรเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม เนื้อหา ระยะเวลา การ อุปกรณ์ การฝึกอบรม เป็นต้น

2.6 วิเคราะห์ผลการฝึกอบรม แนะนำเสนอแก้ไขปรับปรุงงานค่านนี้ให้ดียิ่งขึ้น

2.7 อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

3. ผู้ช่วยแผนกฝึกอบรม (Programme Administration Assistant) มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1 ช่วยหัวหน้าแผนกฝึกอบรมในงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์หาความจำเป็น เช่น การรวบรวมข้อมูล การตรวจทาน และจัดเตรียม

3.2 ช่วยทำงานด้านธุรการของแผนกฝึกอบรม เช่น ร่างหนังสือประกาศต่าง ๆ ร่าง Cable จัดทำรายละเอียด รวบรวมข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม ทำบันทึกอบรม ช่วยควบคุมงบประมาณของแผนกฝึกอบรม

3.3 ช่วยเป็นผู้ประสานงาน ให้ความร่วมมือแก่ฝ่ายต่าง ๆ ที่ขอความช่วยเหลือเรื่องการจัดประชุมการสัมมนา

3.4 เป็นผู้บังคับบัญชาของเสมียนในแผนกฝึกอบรม

4. เสมียน (Training Service Clerk) มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.1 ดูแลรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องประชุม ตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

4.2 รับผิดชอบในการจัด การเตรียมห้องประชุม

4.3 เป็นผู้จัดเตรียม เครื่องมือ โสตทัศนอุปกรณ์ในระหว่างที่มีการฝึกอบรม

อบรม

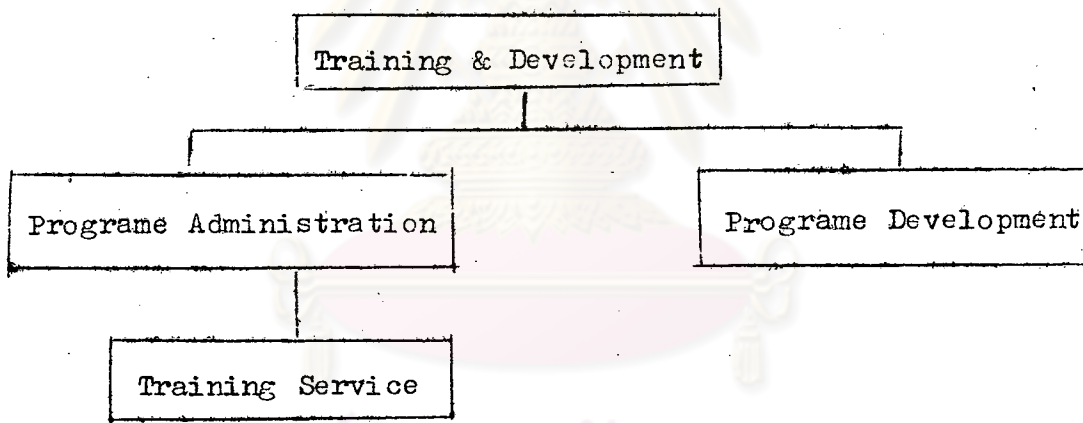


4.4 จัดเตรียมป้ายชื่อ ประกาศนียบัตร อาหารว่าง เอกสารแจก
 ฯลฯ

4.5 ในระหว่างการฝึกมีหน้าที่ช่วย Faculty Member ในเรื่อง
 ทั่ว ๆ ไปตลอดการฝึก

4.6 ช่วยงานพิมพ์คัด และงานด้านธุรการในระหว่างที่ไม่มีกรฝึก
 ตามที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบ

แผนภูมิที่ 12 : ผังของแผนกฝึกอบรบบริษัท เอสไอแอสเตนคาร์คประเทศไทย
 จำกัด



หน้าที่ของแผนกฝึกอบรบ

เป็นผู้ประสานงานและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในเรื่องการ
 ให้การอบรมและพัฒนาพนักงาน เป็นหน่วยที่ช่วยพัฒนาโครงการฝึกอบรบและจัดการฝึก
 อบรมในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีความชำนาญพอหรือไม่สามารถจัดการฝึกอบรบให้แก่
 พนักงานด้วยตนเองได้ นอกจากนี้ยังช่วยผู้บังคับบัญชาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นใน

การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเทคนิคในการปฏิบัติงานบางประการที่มีใช้ การฝึกทักษะเพื่อความชำนาญ (skill) โดยตรง

วัตถุประสงค์หลักในการจัดฝึกอบรม

บริษัท เอสไอ แอสตันคาร์ด ประเทศไทย จำกัด ประารถนาให้พนักงานทุกระดับ ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนเทคนิคการทำงานต่าง ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานสามารถปรับปรุงการทำงานของตนให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ให้สามารถทำงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

วิธีการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ลักษณะการสำรวจวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งบริษัทฯ ใช้ยู่มี 5 วิธี คือ

1. เป็นหน้าที่ของผู้นบังคับบัญชา ที่จะวิเคราะห์หาความจำเป็นโดยประเมินจากการปฏิบัติงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอยู่ และดูจากผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีซึ่งจะจัดทำระหว่างเดือน สิงหาคม-เดือนกันยายน ของแต่ละปี
2. แผนกฝึกอบรมจะพูดคุยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาความต้องการของพนักงาน ก่อนที่จะพัฒนาหลักสูตร และเสนอโครงการฝึกอบรม นาน ๆ ครั้งอาจจะมีการสอบถามพนักงาน (ในบางลักษณะงาน) โดยใช้แบบสอบถามเป็นทางการ (Questionnaire) เพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. ในบางครั้งผู้จัดการแผนกต่าง ๆ จะเป็นผู้ประเมินและวิเคราะห์หาความจำเป็นของคนในแผนกตนเองโดยใช้วิธี

3.1 ประชุมกันเองภายในแผนก

3.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนก/ฝ่าย ดู ผลลัพธ์ที่ได้เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Goal/ Objective) ที่ตั้งไว้แล้ว วิเคราะห์หาความจำเป็น

เมื่อทราบความจำเป็นแล้วก็จะขอความร่วมมือจากแผนกฝึกอบรมให้ช่วยจัดหลักสูตร เฉพาะความจำเป็นภายในแผนก/ฝ่าย หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ

4. ในบางปีก็มีการตั้งคณะผู้ทำงานพิเศษ (Task Force Team) ทำการศึกษาพนักงานทุกระดับเพื่อหาข้อมูลในการประเมินวิเคราะห์ว่าคนในระดับนั้น ควรได้รับการพัฒนา หรือฝึกอบรมด้านใด อย่างไร เมื่อไร เพื่อให้การปฏิบัติงานของเขาดีขึ้น หรือเพื่อรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ซึ่งแผนกฝึกอบรมจะมีส่วนร่วมอยู่ในคณะผู้ทำงานพิเศษด้วย

5. วิเคราะห์ความจำเป็นจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานโดยรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มาประเมิน และสอบถาม จากนั้นก็ตรวจสอบกลับไปยังผู้จัดการแผนกต่าง ๆ อีกครั้งหนึ่งเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ระดับของการฝึกอบรม

แผนกฝึกอบรม จัดแบ่งระดับของการฝึกอบรมได้ดังต่อไปนี้

1. MPT พนักงานประเภทนี้ได้แก่

M = Management

ซึ่งมี 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และ ระดับตน

P = Professional

ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ผู้มีอาวุโส (Senior) และผู้ต่ำอาวุโส (Junior)

จัดโครงการฝึกอบรมและหลักสูตร แต่จะศึกษาหลักสูตรของสถาบันการฝึกอบรมภายนอก เช่น สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ว่ามีเนื้อหาสาระที่ตรงกับความต้องการของพนักงานเหล่านั้นหรือไม่ หากตรงกับความต้องการ แผนกฝึกอบรมจะแนะนำให้ไปร่วมเข้าฝึกอบรมในโครงการและหลักสูตรของสถาบันภายนอกที่จัดขึ้น

ขั้นตอนของการจัดทำโครงการฝึกอบรม

เมื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์หาความจำเป็นได้แล้ว ก็จัดทำดังต่อไปนี้

1. จำแนกความจำเป็นเฉพาะที่สามารถจะนำหลักสูตรการฝึกอบรมมาช่วยพัฒนาพนักงานได้
2. ศึกษาถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ เพื่อรู้ว่าเมื่อบริษัทฯ มีเป้าหมายลักษณะนี้ โครงการฝึกอบรมควรจะมีแนวทางอย่างไร เพื่อช่วยพัฒนาพนักงานให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
3. กำหนดโครงการฝึกอบรมว่าจะมีโครงการอะไรบ้าง
4. ตั้งวัตถุประสงค์และมาตรฐานของโครงการเพื่อเป็นเครื่องวัดว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่
5. กำหนดขั้นตอนของการดำเนินโครงการ พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน
6. กำหนดผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมและผู้มีส่วนร่วม

การจัดทำหลักสูตร มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม เพื่อที่ความว่าควรประกอบ

ด้วยสาระสำคัญ ๆ ะไรบ้าง จึงจะทำให้หลักสูตรนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ทั้งวัตถุประสงค์สำหรับแต่ละหัวข้อวิชา และวางโครงร่างของเนื้อหา รายละเอียดของเนื้อหาจะบรรจุอะไรลงไปบ้าง ลักษณะของการให้เนื้อหาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ จะใช้เทคนิคในการฝึกอบรมอย่างไร เช่น ใช้การบรรยายล้วน ๆ หรือ เปิดให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ หรือมีแบบฝึกหัด เกมการบริหาร การสวมบทบาท เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องกำหนดเวลาของแต่ละหัวข้อ

3. พิจารณาว่า จะมีเอกสารแจกหรือเอกสารประกอบการสอนอะไรบ้าง วางแผน กำหนดเวลาเพื่อจัดทำ เช่น ภาพยนตร์

4. ถ้ามีสื่อทัศนูปกรณ์ต้องทบทวนก่อนว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ประกอบการฝึกอบรมหรือไม่

5. กำหนดเวลาที่จะทบทวนเนื้อหาสาระกับผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น ผู้บรรยาย ผู้นำ ผู้สอน เพื่อพิจารณาว่าเนื้อหาสาระที่จะเสนอนั้นตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการและหลักสูตรหรือไม่ พิจารณาความต่อเนื่องของเนื้อหาสาระแต่ละเรื่องเป็นอย่างไรเหมาะสมหรือไม่ เนื้อหาสาระมีความยากง่ายกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างไร

6. กำหนดการซักซ้อมทั้งหลักสูตรถ้ามีการสวมบทบาทหรือแบบฝึกหัด อาจจะต้องมีการลองเล่นกันก่อนเพื่อหาข้อบกพร่อง

7. เตรียมแบบประเมินผล เป้าหมายของการประเมินหลักสูตรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่เราต้องการทราบจากผู้เข้าฝึกอบรม

8. จัดการฝึกอบรม

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2523 แผนกฝึกอบรมมีโครงการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. Understanding Organizational Performance ซึ่งจัดใน

ประเภท MPT และ Non-MPT

2. Effective Presentation
3. Management Accounting
4. Problem Analysis and Decision Making
5. Principle of Supervisor
6. Labor Relating for Supervisors
7. Negotiation Technique

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

1. ออกจดหมายถึงผู้จัดการฝ่าย และกรรมการบริหารให้ทราบว่า แผนฝึกอบรมมีแผนการจะจัดฝึกอบรมหลักสูตรใดขึ้น เพื่อพนักงานระดับใด มีวัตถุประสงค์อะไร จัดเมื่อใด ที่ไหน ใช้เวลากี่วัน ค่าใช้จ่ายเท่าไร หากมีรายชื่อของพนักงานที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมอยู่แล้ว (ได้จากการสำรวจทั่วไปตอนต้นปีซึ่งทำอย่างเป็นทางการ) ก็แนบไปพร้อมจดหมายด้วย เพื่อขอให้ผู้จัดการฝ่าย/ผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่ให้ชื่อไว้แล้วตรวจสอบใหม่ว่า พนักงานผู้นั้นยังมีความจำเป็นในการฝึกเช่นเดิมหรือไม่ หากเปลี่ยนความรับผิดชอบไปแล้ว หรือขณะนี้ไม่มีความจำเป็นในการฝึกหลักสูตรนี้อีกแล้วก็ให้ถอนชื่อออกหรือเพิ่มชื่อคนอื่นเข้ามา การออกจดหมายถึงผู้จัดการฝ่ายและกรรมการบริหารจะกระทำภายใน 3 สัปดาห์ ถึง 1 เดือน ก่อนที่จะมีการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ
2. หากได้รับการตอบรับจากทุกฝ่ายแล้วรวบรวมผู้ที่มีความจำเป็นได้พอที่จะจัดหลักสูตรจึงแจ้งเป็นการยืนยันว่าจะจัดแน่ โดยจะยืนยันไปอย่างน้อย 10 วันก่อนวันเข้าฝึกอบรม
3. แจ้งให้พนักงานผู้มีรายชื่อทราบอย่างน้อยที่สุด 10 วันก่อนวันฝึกอบรม พร้อมทั้งแนบรายละเอียดต่าง ๆ ไปด้วยได้แก่

- 3.1 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
 - 3.2 กำหนดการของหลักสูตร
 - 3.3 รายชื่อผู้เข้าฝึกอบรมทั้งหมด
 - 3.4 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ
 - 3.5 เอกสารที่จำเป็นต้องศึกษาหรืออ่านก่อน (ถ้ามี)
4. จัดฝึกอบรมตามกำหนด วัน เวลา สถานที่
 5. รวบรวมสรุปการประเมินหลักสูตรรวมทั้งการขอความร่วมมือผู้เข้ารับการอบรมในการแสดงความคิดเห็น ตามแบบสอบถามและจากการสังเกต
 6. ส่งสรุปการประเมินผลให้ผู้จัดการฝ่ายและผู้บริหารระดับบัญชาของพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ
 7. ทบทวนและวิเคราะห์การเสนอหลักสูตรในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งได้ข้อมูลจากแบบสอบถาม การสังเกต การอภิปราย การซักถามระหว่างการฝึกอบรม และจากการติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อประเมินว่าการฝึกอบรมครั้งที่ผ่านมา บรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด มีอะไรที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือแก้ไขบ้าง หากจะมีการจัดฝึกอบรมครั้งต่อไป เป็นต้นว่า
 - 7.1 หัวข้อวิชา รายละเอียดของเนื้อหา
 - 7.2 ขั้นตอน ความต่อเนื่องของเนื้อหา
 - 7.3 แบบฝึกหัด อุปกรณ์การฝึกอบรม
 - 7.4 ผู้นำและผู้บรรยาย
 - 7.5 เวลา
 - 7.6 สถานที่

เทคนิคของการฝึกอบรม

แผนกฝึกอบรมของบริษัท ใช้เทคนิคของการฝึกอบรมหลายวิธีเป็นต้นว่าการบรรยาย การสัมมนา การฝึกปฏิบัติการ เกมการบริหาร

ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมและค่าใช้จ่ายในแต่ละปี สามารถจำแนกตาม พ.ศ. ได้ดังต่อไปนี้

1. ภายในประเทศรวมทั้งต่างประเทศ

<u>ปี</u>	<u>จำนวนคน</u>	<u>เฉลี่ยค่าใช้จ่าย(บาท)/คน</u>
1976	185	8,900
1977	642	3,000
1978	725	1,900
1979	503	3,600

2. เฉพาะภายในประเทศ

<u>ปี</u>	<u>จำนวนคน</u>	<u>เฉลี่ยค่าใช้จ่าย(บาท)/คน</u>
1976	144	2,100
1977	607	1,500
1978	711	1,400
1979	458	1,200

อุปกรณ์และสถานที่ในการฝึกอบรม

แผนกฝึกอบรมของบริษัท ๆ มีอุปกรณ์และสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. อุปกรณ์การฝึกอบรม ได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ 8 มม. เครื่องฉายสไลด์ Overhead Projector เครื่องฉายวีซีดีโอเทป แผนภาพต่าง ๆ เป็นต้น
2. สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม
 - 2.1 ภายในบริษัทฯ จะใช้ห้องประชุมของบริษัทฯ
 - 2.2 ภายนอกบริษัทฯ การเลือกใช้สถานที่ฝึกอบรมภายนอกบริษัทฯ
เป็นต้นว่า การเช่าห้องประชุมของโรงแรม

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

หลังจากการฝึกอบรมแล้วแผนกฝึกอบรมจะทำการประเมินผลในค่านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินวัตถุประสงค์กับเนื้อหาวิชาว่ามีความสอดคล้องตรงกันหรือไม่
2. เนื้อหา มีประโยชน์ในแง่การเอาไปใช้ในงาน ก่อนฝึกอบรมมีความรู้ทางค่านหัวข้อหรือหลักสูตรแค่ไหน หลังฝึกอบรมแล้วมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือเข้าใจดีขึ้นเพียงใด
3. ประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อผู้บรรยาย ผู้นำการอบรม พร้อมทั้งขอติชม
4. ประเมินเทคนิคที่ใช้ฝึกอบรม อุปกรณ์การฝึกอบรม วิธีการ สถานที่
5. ประเมินความรู้สึกเกี่ยวกับ หลักสูตรการฝึกอบรม

เวลา

สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรม คือ

1. ใช้แบบสอบถาม
2. การพูดคุยกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
4. ติดตามจากการเล่าสื่เมื่อกลับมาบริษัท แล้ว

สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น แผนกฝึกอบรมใช้วิธีการสอบถามและปรึกษาหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมตามสายงานต่าง ๆ ว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการหรือไม่ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ เป็นต้น.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปการบริหารงานฝึกอบรมของธุรกิจเอกชน

จากการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมของธุรกิจเอกชน ซึ่งใช้เป็นตัวอย่งในการศึกษาสามารถสรุปออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ระดับของการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม เทคนิคของการฝึกอบรม อุปกรณ์และสถานที่ที่ช่วยในการฝึกอบรม การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งจะใช้เป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบกับผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 5 สำหรับรายละเอียดของผลสรุปในแต่ละด้านมีดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สามารถจัดแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่

1.1 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสำหรับองค์กร จัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1.1.1 เพื่อพัฒนาผลงานของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

1.1.2 เพื่อเตรียมกำลังคนไว้รองรับการขยายตัวขององค์กร ดังนั้นจึงมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ตามความจำเป็นในหน้าที่และตำแหน่งงานใหม่

1.1.3 เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและจัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.1.4 เพื่อกระตุ้นเตือนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

1.1.5 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติ

งาน

นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์อื่นได้แก่ การแก้ปัญหาขององค์กรอันเกิดจากคน

การป้องกันปัญหาองค์การอันเกิดจากบุคคล และระบบงาน การสร้างชื่อเสียงผลงานของฝ่ายบุคคล

1.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน จัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1.2.1 เพื่อพัฒนาฝีมือ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกในการปฏิบัติงาน

1.2.2 เพื่ออำนวยความสะดวกแห่งความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน

1.2.3 เพื่อเรียนรู้งาน วิธีการและระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้หรือเปลี่ยนแปลงไป

1.2.4 เพื่อทบทวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การให้ดีขึ้น

2. การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ธุรกิจเอกชนเลือกใช้เทคนิคในการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มากน้อยเรียงตามลำดับได้ดังต่อไปนี้

2.1 การใช้แบบสอบถาม หน่วยฝึกอบรมจะออกแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทราบปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน จากนั้นก็นำมาวิเคราะห์ว่าสามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

2.2 การปรึกษาร่วมกัน ระหว่างหน่วยฝึกอบรมกับสายงานต่าง ๆ เพื่อทราบปัญหาในการปฏิบัติงาน ส่วนมากนิยมใช้การประชุมผู้บังคับบัญชาของสายงานต่าง ๆ

2.3 การขอรับรองจากสายงานหลัก ผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานในสายงานหลัก สำรวจพบความจำเป็นในการฝึกอบรม จากนั้นจะขอรับรองมายังหน่วยฝึกอบรมให้จัดโครงการฝึกอบรมขึ้นมา

2.4 การสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ในหน่วยฝึกอบรมจะสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่ในสายงานต่าง ๆ เพื่อทราบอุปสรรคหรือปัญหาในการปฏิบัติงาน

2.5 การศึกษาจากระเบียบ รายงานต่าง ๆ จะทำให้ทราบปัญหาการปฏิบัติงานได้ทางหนึ่ง

2.6 การวิเคราะห์งานและประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยฝึกอบรมจะ ใช้วิธีการวิเคราะห์งานของสายงานต่าง ๆ และพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานว่ามีอะไรที่เป็นปัญหาหรือเป็นอุปสรรคของการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ หน่วยฝึกอบรมอาจจะจัดฝึกอบรมโดยไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเนื่องจาก

- ความรู้หรือวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นที่จะต้องจัดฝึกอบรมพนักงานให้ก้าวหน้า
- การสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน ทำให้ต้องกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นมา

จากการศึกษาหลักสูตรฝึกอบรมประจำปี พ.ศ. 2523 ของธุรกิจเอกชนจะพบว่า ให้ความสำคัญการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมระดับพนักงานวิชาชีพ คนงาน และช่างเทคนิค โดยประมาณ ร้อยละ 33
2. การฝึกอบรมระดับผู้บริหารขั้นต้น โดยประมาณร้อยละ 31
3. การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นกลาง โดยประมาณร้อยละ 20
4. การฝึกอบรมระดับผู้บริหารขั้นสูง โดยประมาณร้อยละ 12
5. การจัดปฐมนิเทศพนักงาน โดยประมาณร้อยละ 4

4. เทคนิคของการฝึกอบรม

ธุรกิจเอกชนเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมมากขึ้นเรื่อยๆ ตามลำดับได้ดังต่อไปนี้

- 4.1 การบรรยาย (Lecture)
- 4.2 เกมส์การบริหาร (Management Games)
- 4.3 การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study)
- 4.4 การสัมมนา (Seminar)
- 4.5 การสาธิต (Demonstration)
- 4.6 การฝึกจากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)
- 4.7 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
- 4.8 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
- 4.9 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
- 4.10 การฝึกในห้องปฏิบัติการ (Work Shop)

นอกจากนี้ธุรกิจเอกชนยังมีการใช้เทคนิคอื่น ๆ แต่ไม่เป็นที่นิยมกันมากได้แก่ การทำแบบฝึกหัด (Exercise)

5. การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

จากการศึกษาการสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมจากธุรกิจเอกชนสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

5.1 โครงการฝึกอบรม ธุรกิจเอกชนทั้งหมดจะมีการกำหนดโครงการฝึกอบรมตลอดทั้งปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

5.2 การสร้างหลักสูตร ในแต่ละหลักสูตรจะมีการกำหนดองค์ประกอบใหญ่ ๆ ได้แก่

- 5.2.1 หมวดหัวข้อวิชาและหัวข้อวิชา
- 5.2.2 วัตถุประสงค์ของแต่ละวิชา
- 5.2.3 ประเด็นสำคัญ
- 5.2.4 เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมรวมทั้งอุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรม
- 5.2.5 ระยะเวลา
- 5.2.6 วิทยากร
- 5.2.7 กำหนดการฝึกอบรม
- 5.2.8 การประเมินผลการฝึกอบรม

6. การดำเนินการฝึกอบรม

จากการปฏิบัติจริง สามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 ระยะดังต่อไปนี้

6.1 ระยะก่อนการฝึกอบรม มีรายละเอียดของการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

ไปนี้

6.1.1 จัดทำหมายกำหนดการปฏิบัติงานว่า มีอะไรต้องทำ เริ่มเมื่อไร เสร็จเมื่อไร ใครรับผิดชอบ

6.1.2 จัดทำรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม และหลักสูตร

6.1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น แจงหน่วยงานหลักให้คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6.1.4 เตรียมการเกี่ยวกับวิทยากร ไม่ว่าจะเป็นวิทยากรภายในหรือภายนอกองค์การ

6.1.5 เตรียมเอกสารที่ต้องใช้ทั้งหมดในการฝึกอบรม

6.1.6 เตรียมการเกี่ยวกับการประเมินผลและติดตามผลการ

ฝึกอบรม

6.1.7 เตรียมการเกี่ยวกับสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ อาหาร เครื่องดื่ม และอุปกรณ์ช่วยในการฝึกอื่น ๆ ถ้าจำเป็นต้องใช้

6.1.8 เตรียมการเกี่ยวกับงบประมาณการฝึกอบรม ไม่ว่าจะ เป็นงบประมาณรายปี หรือ การตั้งเรื่องของงบประมาณฝึกอบรมในแต่ละโครงการที่จัด

6.1.9 เตรียมการเกี่ยวกับพิธีเปิดการฝึกอบรม เช่น การลง ทะเบียน ทำหนังสือเชิญประธานในพิธี

6.2 ระยะระหว่างการค้าเนินการฝึกอบรม มีรายละเอียดของการ ปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

6.2.1 เตรียมเอกสารสำหรับแจกในแต่ละวัน

6.2.2 ดำเนินการเกี่ยวกับตัววิทยากร เช่น การเตือนล่วงหน้า

จัดกรับส่ง

6.2.3 ดูแลสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ และอุปกรณ์ช่วยฝึกอื่น ๆ ตลอดจนอาหารและเครื่องดื่มให้พร้อม

6.2.4 ควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปตามกำหนดการ

6.2.5 เตรียมการเกี่ยวกับการปิดอบรม เช่น การแจกประกาศ

นียบัตร (ถ้ามี)

6.3 ระยะหลังการฝึกอบรม มีรายละเอียดของการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

6.3.1 การประเมินผลการฝึกอบรม

6.3.2 รายงานผลการฝึกอบรมต่อฝ่ายบริหารและหน่วยงาน

ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ

6.3.3 ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

6.3.4 ติดตามผลการฝึกอบรม

7. อุปกรณ์และสถานที่ช่วยในการฝึกอบรม

7.1 สถานที่ ธุรกิจเอกชนโดยส่วนใหญ่จะใช้สถานที่ภายในองค์กรเอง ได้แก่ ห้องประชุมใหญ่ ห้องประชุมย่อย ห้องฝึกอบรม เป็นต้น แต่จะมีบางครั้งที่ใช้สถานที่ภายนอกองค์กร ได้แก่ การเช่าห้องประชุมของโรงแรม เป็นต้น

7.2 อุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรม ธุรกิจเอกชนโดยส่วนใหญ่ นิยมใช้อุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมประเภทมากที่สุดได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ Overhead Projector เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายสไลด์ เครื่องเล่นวีดีโอเทป รูปภาพต่าง ๆ เครื่องบันทึกเสียง นอกจากนี้ยังมีการใช้อุปกรณ์จริง แบบจำลอง บทเรียนสำเร็จรูป เครื่องเล่นจานเสียง แต่เป็นส่วนน้อย

8. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

จากการศึกษาการปฏิบัติงานจริงของธุรกิจเอกชน สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

8.1 การประเมินผลการฝึกอบรม ธุรกิจเอกชนมีการประเมินผลการฝึกอบรมในค่านต่าง ๆ ควบคู่กัน แต่ที่นิยมมากที่สุดได้แก่

8.1.1 การประเมินปฏิกิริยาผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตร กำหนดเวลา วิทยากร อุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรม เป็นต้น

8.1.2 การประเมินการเรียนรู้ เพื่อทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้ในหัวข้อวิชาต่าง ๆ เป็นอย่างไร อาจมีการทำ Pre-test และ Post-test ช่วยเพื่อการประเมินผล

นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม แต่ก็น้อยกว่าการประเมินผลใน 2 ประการแรก และที่จัดทำการประเมินผลน้อยที่สุด คือ การประเมินผลที่ได้

สำหรับเทคนิคในการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น ชุรกิจเอกชนทั้งหมดใช้เทคนิคแบบผสมในการประเมินผล และเทคนิคที่ใช้มากที่สุด คือ การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต นอกจากนี้ก็มีการจัดทำทดสอบ แทน้อยมาก

8.2 การติดตามผลการฝึกอบรม ปรากฏว่าชุรกิจเอกชนมีทั้งการจัดทำอย่างจริงจังและไม่จริงจังพอ ๆ กัน และเป็นไปในลักษณะที่ยู่บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมคอยสังเกตการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เช่น พิจารณาความชำนาญ ปัญหาการสูญเสียอันเกิดจากการปฏิบัติงาน จากนั้นก็จะปรึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่หน่วยฝึกอบรมเพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้ดีขึ้น นอกจากนี้เจ้าหน้าที่หน่วยฝึกอบรมอาจติดตามผลการฝึกอบรมโดยตรง คือ การใช้แบบสอบถามหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นไประยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรือ ดูรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม และสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นไประยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือน

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 : แสดงข้อมูลการบริหารงานฝึกอบรมบางส่วนของบริษัทเอกชน

ชื่อองค์กร	ปีพ.ศ. ก่อตั้ง	อัตรา กำลัง	ชื่อหน่วยงานอบรม/ สัมมนา	สังกัด	ปีพ.ศ. ก่อตั้ง	อัตรา กำลัง	งบประมาณหรือ ค่าใช้จ่ายอบรม ปี 2523	จำนวนหลัก สูตรที่จัดปี 2523
1. บริษัท เซลล์ แห่ง ประเทศไทย จำกัด	2446	850	ศูนย์ฝึกอบรม	ฝ่ายบุคคล	มากกว่า 30 ปี	3	5,000,000	20
2. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	2505	827	1. แผนกอบรม 2. แผนกวางแวนอะไหล่ 3. หน่วยพัฒนาบุคคล	ฝ่ายบริการ, ฝ่ายอะไหล่ แผนกบุคคล	2513 2520 2523	22 9 3	- - -	9 1 8
3. บริษัท เทียน โพลีเอส เตอร์ จำกัด	2510	1302	หน่วยฝึกอบรม	แผนกแรงงาน	2517	4	50,000	12
4. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด	-	4715	ศูนย์อบรมพนักงานเครือ ซีเมนต์ไทย	ฝ่ายการบุคคล กลาง	2512	15	12,000,000	12
5. บริษัท สยามกลการ จำกัด	2495	9000	ส่วนพัฒนาบุคคลและหน่วย งาน	ฝ่ายบุคคล	2508	7	-	12
6. บริษัท เอสโซ่ แอสตัน- คาร์ตประเทศไทย จำกัด	2447	1000	แผนกฝึกอบรม	ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์	มากกว่า 20 ปี	4	-	7