

กระบวนการทำงานด้านการจัดอบรม

กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรม คือ กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดโครงการฝึกอบรม เป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และการฝึกอบรมจะบังเกิดผลดีต่อเมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างมีระบบ ซึ่งจะเกิดขึ้น ได้หากผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงกระบวนการฝึกอบรม และวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสมก่อนที่จะทำความเข้าใจถึงแต่ละขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมในรายละเอียด เราอาจมองกระบวนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างคร่าว ๆ ได้ดังนี้

ความหมายของกระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง “กระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้” กระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ ๕ ขั้นตอน ซึ่งผู้รับผิดชอบจัด โครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จ ตรงตามเป้าหมาย ซึ่งอาจให้ความหมายและคำอธิบายย่อๆ สำหรับแต่ละขั้นตอน ของกระบวนการ ฝึกอบรมได้ ดังนี้

๑. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหาเรื่องใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายาม หาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากร เป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็น โครงการฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรม ประเภทใดบ้าง ที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และแสดงถึงความจำเป็น ในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ซับซ้อนจำเป็น ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหา วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

๒. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้าง ที่จะสามารถ แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของแต่ละ หัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการ กำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับ การอบรมทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

๓. การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่าง ๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประมาณการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหาร และธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรม ที่มี ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่

ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

๔. การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ในตำราการบริหารงานฝึกอบรมบางเล่มระบุเป็นขั้นของ “การดำเนินการฝึกอบรม” เพราะการดำเนินการ ฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจาก วิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตร ฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรมที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหาร โครงการฝึกอบรมเพื่อให้ ครอบคลุมเนื้อหา ที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด

ส่วนในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวก ให้กับ วิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้านสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกัน ยังต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ในระหว่างผู้เข้าอบรมอันจะช่วยสร้างบรรยากาศ ในการฝึกอบรม ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้น อาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ใน โครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลเท่าที่ควร

๕. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึง ถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้อง ทำการสรุปประเมิน ผลการฝึกอบรมและจัด จัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการ เองก็ต้อง นำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบ ในการจัด ฝึกอบรมหลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นใน การฝึกอบรมว่า ควรจะต้องมีการพัฒนา หรือปรับปรุง หลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิด สมฤทธิ์ผลตรงตาม วัตถุประสงค์ ของโครงการเพิ่มขึ้น

ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๖ นครราชสีมา ได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานและรวบรวมเป็นองค์ความรู้ในการบริหารโครงการฝึกอบรม (หลังจากขออนุมัติโครงการเสร็จสิ้นแล้ว) โดยแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ขั้นตอนก่อนการดำเนินการจัดฝึกอบรม ประกอบด้วย

๑.๑ ติดต่อประสานงาน

๑.๑.๑ ติดต่อหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัด) โดยประสานงานทางโทรศัพท์เป็นการเบื้องต้น และแจ้งจัดส่งหนังสือเชิญอย่างเป็นทางการทางไปรษณีย์ โดยมีรายละเอียดขอความอนุเคราะห์ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประสานงานกับสหกรณ์เป้าหมายที่เข้าอบรม/ผู้เข้าอบรม และให้ทางสำนักสหกรณ์จังหวัดแจ้งรายชื่อผู้เข้าอบรม พร้อมแบบตอบรับการเข้าอบรม ส่งกลับมายังศูนย์ฯ พร้อมทั้งแนบเอกสารได้แก่ สำเนาโครงการฝึกอบรม, แผนที่เดินทางไปยังสถานที่จัดอบรม และแบบตอบรับการเข้าอบรมให้กับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดด้วย

๑.๑.๒ ทำหนังสือเชิญประธานพิธีเปิด/ปิด และเตรียมคำกล่าวเปิด/ปิดการฝึกอบรม จัดทำกำหนดการพิธีเปิด/ปิด เตรียมผู้กล่าวรายงาน พิธีกรในพิธีเปิด/ปิด

๑.๑.๓ ประสานเชิญวิทยากรแต่ละวิชา จัดส่งหนังสือเชิญอย่างเป็นทางการทางไปรษณีย์ และสอบถามวิทยากรเพื่อเตรียมเอกสารประกอบการอบรม อุปกรณ์ที่วิทยากรต้องใช้ประกอบการบรรยาย และยืนยันนัดหมายวิทยากรล่วงหน้า ประมาณ ๑ สัปดาห์ พร้อมทั้งสอบถามความต้องการให้ทางศูนย์ฯ บริการรถรับ – ส่ง ที่พักหรือไม่

๑.๒ จัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ

๑.๒.๑ จัดเตรียมประกาศนียบัตรที่จะมอบให้ผู้เข้าอบรม จัดเตรียมแฟ้ม / กระเป๋าสำหรับผู้เข้าอบรม ได้แก่ กำหนดการ รายละเอียดโครงการ เนื้อหาหลักสูตร และสมุดโน้ต ปากกา

๑.๒.๒ จัดเตรียมเอกสารสำหรับลงทะเบียน ได้แก่ รายชื่อผู้เข้าอบรมสำหรับลงทะเบียน และเจ้าหน้าที่รับลงทะเบียน

๑.๒.๓ จัดเตรียมเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย รายวิชา แบบประเมินผลความพึงพอใจ แบบทดสอบก่อน – หลัง ฝึกอบรม ประวัติวิทยากร เอกสารทางการเงิน

๑.๓ จัดเตรียมสถานที่ และอุปกรณ์

๑.๓.๑ สำรวจสถานที่ ที่จะใช้ในการจัดฝึกอบรมให้เหมาะสมกับจำนวนของผู้เข้ารับการอบรม จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมแก่การจัดฝึกอบรมตามสมควร จัดเตรียมที่ว่างอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้ารับการอบรม ผู้สังเกตการณ์ และจองสถานที่ล่วงหน้าก่อนจัดฝึกอบรม

๑.๓.๒ จัดเตรียมวัสดุทัศนูปกรณ์ / วัสดุต่าง ๆ ในการอบรม และที่ใช้ในการจัดกิจกรรมสั้นทนาการละลายพฤติกรรม

๑.๓.๓ จัดทำป้ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ป้ายโครงการ
- ป้ายบอกสถานที่อบรม
- ป้ายลงทะเบียน
- ป้ายชื่อวิทยากร
- ป้ายชื่อผู้เข้าอบรม แขนวน / ติดเสื้อ / ตั้งโต๊ะ

ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีความรู้เบื้องต้นในหลักสูตรที่จัดอบรมเป็นอย่างดี การเตรียมการก่อนการอบรมถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะเป็นจุดเริ่มต้นให้การอบรมเป็นไปอย่างราบรื่น และตรง

เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนของการทำงานที่มีรายละเอียดปลีกย่อยมากมายไม่ว่าจะเป็น การจองห้องประชุม อาหาร เอกสาร เตรียมพิธีกร อุปกรณ์ วัสดุที่ต้องใช้ในการอบรม

๒. ขั้นตอนดำเนินการจัดฝึกอบรม ประกอบด้วย

๒.๑ รับลงทะเบียน ในแบบฟอร์มลงทะเบียนที่ศูนย์ ฯ เตรียมไว้ และติดตามผู้เข้าอบรมตามแบบตอบรับที่ได้รับกลับมา เตรียมกระเป๋า/แฟ้ม/เอกสารสำหรับผู้เข้ารับการอบรม

๒.๒ จัดเตรียมเอกสารบรรยายของวิทยากรแต่ละวิชา

๒.๓ จัดเตรียมรถรับ – ส่ง วิทยากรตามเวลานัดหมาย

๒.๔ จัดเตรียมอาหาร/อาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร และผู้สังเกตการณ์

๒.๕ เตรียมวิทยากร และกิจกรรมสำรองเพื่อเวลาไม่เป็นไปตามที่กำหนด

๒.๖ ทดสอบก่อนฝึกอบรม (Pre-test) โดยต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นก่อนวิทยากรเริ่มบรรยาย

๒.๗ การดำเนินการพิธีเปิดการฝึกอบรม ดังนี้

- พิธีกรดำเนินรายการ / ต้อนรับผู้เข้าอบรม
- ผู้จัด กล่าวรายงานประธาน
- ประธานกล่าวเปิดการอบรม
- พิธีกรกล่าวขอบคุณประธาน
- พิธีกรแนะนำวิทยากร
- วิทยากรเข้าสู่เนื้อหาหลักสูตร
- พิธีกรขอบคุณวิทยากร

๒.๘ เก็บภาพกิจกรรม และบรรยากาศในการฝึกอบรม เพื่อจัดเก็บเป็นข้อมูล และทำข่าวประชาสัมพันธ์

๒.๙ สังเกตการณ์ฝึกอบรม และอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรมในเรื่องต่าง ๆ เช่น แนะนำห้องน้ำ

๒.๑๐ เตรียมเอกสารการเงิน และค่าตอบแทนวิทยากร

๒.๑๑ ทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test) เพื่อวัดผลการฝึกอบรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามตัวชี้วัดหรือไม่

๒.๑๒ ประเมินผลความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรม

๒.๑๓ เตรียมใบประกาศนียบัตรมอบแก่ผู้เข้ารับการอบรมที่ผ่านการฝึกอบรม

๒.๑๔ ดำเนินการพิธีปิดการฝึกอบรม ดังนี้

- กล่าวขอบคุณวิทยากร
- พิธีมอบประกาศนียบัตร โดยประธานในพิธี
- ประธานกล่าวปิด การอบรม

การดำเนินการฝึกอบรม รูปแบบการจัดอบรมควรสอดคล้องกับหลักสูตร และเนื้อหาการจัดอบรมผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม ถือว่าเป็นผู้ให้บริการจะต้องมีจิตบริการ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้การอบรมประสบความสำเร็จและสร้างความประทับใจให้ผู้เข้ารับการอบรม การมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อการให้บริการลูกค้าถือเป็นหัวใจสำคัญ ผู้ให้บริการที่ดีต้องมีความรู้ในหลักสูตรที่จัดอบรม สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงานไม่เพียงแต่ประทับใจผู้จัดฝึกอบรมเท่านั้น ยังชื่นชมไปถึงหน่วยงานของผู้จัดอบรมอีกด้วย

๓. ขั้นตอนหลังการฝึกอบรม ประกอบด้วย

๓.๑ นำแบบประเมินผลความพึงพอใจที่ได้รับจากผู้เข้ารับการอบรม นำมาวิเคราะห์ ประเมินผลในหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ ด้านวิทยากร ด้านอาหาร ด้านสถานที่/บรรยากาศ ด้านอุปกรณ์โสต เพื่อนำผล ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาการจัดฝึกอบรมต่อไป

๓.๒ นำแบบทดสอบ Pre-test, Post-test มาประเมินผลความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมว่า หลังจากที่ได้รับการอบรมไปแล้ว มีความรู้เพิ่มมากขึ้นหรือไม่

๓.๓ ประเมินผลติดตามหลังการอบรมเพื่อให้ได้ทราบว่า หลังจากที่ผ่านมาการอบรมไปแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมนั้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้จริง และมีปัญหา อุปสรรคหรือไม่

จะเห็นได้ว่าการประเมินผลหลังการอบรมนั้น เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะเป็นตัววัดว่าการ อบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ และต้องแก้ไขในส่วนใดบ้าง ในการประเมินผลต้องมีการประเมินแต่ละปัจจัย และนำผลประเมินไปพัฒนาการจัดฝึกอบรมต่อไป โดยในการจัดอบรมจะต้องประเมินความคุ้มค่ากับงบประมาณ เวลา และการเดินทางด้วย

ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๖ นครราชสีมา ได้ดำเนินการมอบหมายงานให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ กัน ภายใต้การบริหารโครงการฝึกอบรมโดยแบ่งเป็น ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนก่อนการดำเนินการจัดฝึกอบรม ขั้นตอนการจัดฝึกอบรม และขั้นตอนหลังการฝึกอบรม ดังที่ได้กล่าว มาแล้วข้างต้น จากการบริหารโครงการตามรูปแบบดังกล่าว ทำให้ศูนย์ ฯ ๖ ลดปัญหาในเรื่องความไม่พร้อมในการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ลงไปได้อย่างมาก เนื่องจากการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ละขั้นทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจง่าย และ มีความครบถ้วนในทุก ๆ ด้านของการฝึกอบรม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น