

การพัฒนาบุคลากร ด้วยการจัดอบรมสัมมนา

ต่อ อาทณันท์แล้ว

ดร.วรพรรณ เอื้ออากรณ

Email: voraparn@yahoo.com

Fanpage: ไม่เก่งก็เก่งได้ด้วยกระบวนการโค้ช

(www.facebook.com/coachdrcoco)



จากจำนวนผู้ชนะรางวัล BEST Award ทั้ง 45 บริษัท ด้วยจำนวนพนักงานเฉลี่ย 42,244 คน โดยตารางที่ 13 ได้ทำการเปรียบเทียบผู้ชนะรางวัล BEST Award กับบริษัทที่เข้าร่วมแข่งขัน ซึ่งได้แสดงถึงบริษัทที่ชนะรางวัล BEST Award มีประสิทธิภาพมากกว่าในการจัดการอบรมสัมมนา นั่นคือ ต้นทุนน้อยกว่ากับอัตราการเข้าถึงการอบรมที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ (less cost, higher reuse ratio) รวมทั้งบริษัทที่ชนะรางวัล BEST Award มีอัตราเฉลี่ยในการอบรมของพนักงานมากกว่าพนักงานของบริษัทอื่น ๆ

ตารางที่ 13: การเปรียบเทียบบริษัทที่ชนะรางวัล BEST Award กับบริษัทอื่น ๆ

รายละเอียด	บริษัทอื่น ๆ	บริษัทที่ชนะ BEST Award
จำนวนการอบรมที่พนักงานต่อคนได้รับ	34 ชั่วโมง	48 ชั่วโมง
ต้นทุนเฉลี่ยต่อชั่วโมงการอบรม	\$1,896	\$1,548
ค่าใช้จ่ายสำหรับการอบรมต่อพนักงาน	\$1,296	\$1,057
อัตราชั่วโมงการเรียนรู้ที่ใช้ต่อชั่วโมงการเรียนรู้ที่เสนอให้ (Reuse Ratio)	53.8	108.9

ที่มา: M. Ho, "2018 State of the Industry" (Alexandria, VA : Association for Talent Development, 2018).

ตารางที่ 14: บทบาทของการอบรม และพัฒนา

นักกลยุทธ์การอบรม	พิจารณาว่า ทำอย่างไรถึงจะให้การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน สามารถช่วยให้บริษัทบรรลุกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทได้อย่างดีที่สุด
พันธมิตรทางธุรกิจ	ใช้ความรู้ทางธุรกิจ และอุตสาหกรรมในการสร้างการอบรมสัมมนาที่พัฒนาประสิทธิภาพ
ผู้จัดการโครงการ	วางแผน ดำเนินการ และตรวจสอบการจัดการอบรม และการเรียนรู้ รวมทั้งวิธีการแก้ไขประสิทธิภาพการทำงาน ในการสนับสนุนธุรกิจขององค์กร
ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดอบรม	ออกแบบ พัฒนา ส่งมอบ และประเมินการเรียนรู้ รวมทั้งการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพ

ที่มา : Based on M. Allen and J. Naughton, "Social Learning: A Call to Action for Learning Professionals," T+D (August 2011), pp. 50–55.

บทบาท สมรรถนะ และตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดอบรม (Training Professionals)

นักอบรมสามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่ง อาทิ ผู้ออกแบบด้านการจัดอบรมสัมมนา ผู้อบรมด้านเทคนิค และตำแหน่งอื่น ๆ อีกมากมาย แต่ละตำแหน่งสามารถมีบทบาทและหน้าที่เฉพาะด้าน โดยตารางที่ 15 ได้แสดงตัวอย่างบทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา และการอบรมสัมมนา การอบรมและพัฒนา บทบาทเหล่านี้รวมถึงงานต่าง ๆ อีกด้วย อาทิ นักอบรมทั้งในห้อง และออนไลน์ นักเทคโนโลยีของการเรียนรู้ นักออกแบบการอบรม ผู้ดูแลด้านเนื้อหาที่ปรึกษาด้านการเรียนรู้ และผู้จัดการแผนกการอบรมสัมมนา ผู้จัดการแผนกอบรมสัมมนาใช้เวลาอย่างมากในการดำเนินบทบาทของนักกลยุทธ์การอบรม พันธมิตรทางธุรกิจ ผู้จัดการแผนกอบรมอาจจะเกี่ยวข้องในบทบาทของผู้บริหารโครงการอีกด้วย เพราะด้วยความรับผิดชอบอื่น ๆ อีกมากมายของผู้จัดการแผนกอบรม

ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลอาจจะต้องสวมบทบาทมากมายในการจัดการอบรมสัมมนา ถึงแม้ว่าความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งนี้ คือ การดูแลภาพรวมในการดูแลทรัพยากรบุคคลของบริษัท อาทิ พนักงาน การสรรหา และว่าจ้างพนักงาน ค่าชดเชย และผลประโยชน์อื่น ๆ ของพนักงาน ความรู้เฉพาะด้าน ทักษะหรือพฤติกรรม ที่ถูกเรียกรวม ๆ กันว่า สมรรถนะ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น

ในการทำงานแต่ละบทบาทให้สำเร็จ มีรายงานการศึกษาตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดอบรมที่จัดทำโดย ATD ตามตารางที่ 15 ได้แสดงถึงโมเดลสมรรถนะของ ATD (ATD competency model) ที่รวมถึงสมรรถนะพื้นฐาน และสมรรถนะที่เฉพาะเจาะจง ความรู้ที่เชี่ยวชาญเหล่านี้ รวมถึงความรู้ และพฤติกรรมที่ต้องการสำหรับบทบาทที่แตกต่างกัน (อาทิ การบริหารความเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้เทคโนโลยี และวิธีการจัดการอบรมสัมมนา)

ถึงแม้ว่าผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดอบรม จะใช้เวลาส่วนมากในการออกแบบการเรียนรู้ วิธีการจัดการอบรมสัมมนา การบริหารโปรแกรมการเรียนรู้ การระบุ การคัดเลือก และการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการโค้ช (การโค้ชเกี่ยวกับพนักงานแต่ละคน เพื่อช่วยพวกเขาในการพัฒนาตนเอง) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดอบรมใช้เวลาในการทำงานส่วนอื่น ๆ ด้วยเช่นเดียวกัน โมเดลได้แสดงถึงการพัฒนาประสิทธิภาพ (การออกแบบ และการพัฒนาหนทางแก้ไขในการเติมเต็มประสิทธิภาพที่ขาดไป) การบริหารคนเก่ง (รวมทั้งการคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาคนเก่ง) และการบริหารความรู้ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้เชี่ยวชาญ สมรรถนะพื้นฐานถือได้ว่าเป็นหลักสำคัญของโมเดลสมรรถนะ สมรรถนะพื้นฐานรวมถึงทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางธุรกิจ ความคิดก้าวหน้าทันโลก ความรู้ต่ออุตสาหกรรม และทักษะทางเทคโนโลยี

ตารางที่ 15 : โมเดลสมรรถนะ ATD (ATD Competency Model)

สมรรถนะ ATD สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดอบรมและการพัฒนา

ความเชี่ยวชาญด้านการจัดอบรมและพัฒนา	สมรรถนะพื้นฐาน
การพัฒนาประสิทธิภาพ	ทักษะทางธุรกิจ
การออกแบบการอบรมสัมมนา	ความคิดก้าวหน้าทันโลก
วิธีการจัดการอบรมสัมมนา	ความรู้ทางอุตสาหกรรม
เทคโนโลยีการเรียนรู้	ทักษะระหว่างบุคคล
การประเมินผลลัพธ์ของการเรียนรู้	ทักษะส่วนตัว
การบริหารโปรแกรมการเรียนรู้	ทักษะด้านเทคโนโลยี
การบริหารคนเก่ง	
การโค้ช	
การบริหารความรู้	
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	

