

การหาความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานส่วนตำบล

การอบรม คือความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำหรับงานประจำที่รับผิดชอบ การปรับปรุง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เน้นในเรื่องความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และพฤติกรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การอบรมควรจะรวมประสบการณ์การเรียนรู้ ไม่ใช่เฉพาะทฤษฎี เกี่ยวข้องกับแผนงาน กิจกรรมของหน่วยงาน อาทิ หน่วยงานมีแผน นำ ๕ ส. มาใช้ และออกแบบการอบรมเพื่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายหน่วยงานของพนักงานแต่ละคน

การพัฒนา เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ และเตรียมตัวเพื่อการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ การงานในอนาคต การพัฒนาจึงเป็นการช่วยพนักงานในระยะยาว

หน่วยงานในปัจจุบันจึงเน้นการอบรมเพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหา และความยุ่งยากในการทำงาน ณ ปัจจุบันมากกว่า



รูปแบบระบบการฝึกอบรม

ประเมินความจำเป็นในการอบรม สามารถแบ่งได้เป็น

๑.๑ วิเคราะห์เป้าหมายของหน่วยงาน (Organization Analysis) การอบรมเน้นที่ไหนของหน่วยงาน และปัจจัยอะไรที่จะมีผลกระทบต่ออบรม เช่น หน่วยงานมีเป้าหมายนำเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการวัดสมรรถนะขีดความสามารถ (Competency) มาใช้ หรือหน่วยงานมีเป้าหมายที่จะผ่านการประเมิน ดังนั้นงานบริหารงานบุคคลต้องจัดการอบรมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ

๑.๒ วิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานประกอบด้วยเรื่อง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะอื่น ๆ เราจะอบรมเรื่องอะไรที่จะช่วยให้พนักงานทำงานได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเป็นการอบรมเพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน เช่น ลดความสูญเปล่าในหน่วยงาน ลดความล่าช้า ลดอุบัติเหตุ เป็นต้น

๑.๓ ตัวบุคลากร (Person Analysis) ใครควรได้รับการอบรม และ อบรมเรื่องอะไร โดยเราจะทราบว่าใคร อบรมเรื่องอะไร เป็นผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือจากการประเมินสมรรถนะ ขีดความสามารถ และ/หรือเกิดจากความต้องการของพนักงาน ด้วยการสัมภาษณ์หรือการสัมภาษณ์พนักงาน

หน่วยงานมักไม่มีข้อมูลวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจนไม่ได้หาความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงไม่มีข้อมูลที่แน่นอน การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม ที่สำคัญหน่วยงานจัดอบรมเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเท่านั้น จึงขาดการประเมินผลหลังการอบรม

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

๑. ระบุผลลัพธ์ของการอบรม

- ๑) ปรับปรุงอัตราความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ
- ๒) ลดเวลาในให้บริการ
- ๓) ปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานผ่านการดูแลของผู้บริหาร
- ๔) ปรับปรุงความรวดเร็วในการกรอกคำขออนุญาต

๒. เชื่อมผลลัพธ์ที่ต้องการกับพฤติกรรมของพนักงาน
- ๑) กำหนดสมรรถนะขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ คุณภาพ และ ความรู้ที่เข้ากับผลลัพธ์ที่ต้องการ)
- ๒) เก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สมรรถนะที่มีปัญหาอันจะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- ๒.๑) ทักษะด้านไหนที่ต้องการเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ
- ๒.๒) ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- ๒.๓) พฤติกรรมที่จะเป็นผลต่อความสำเร็จในงานที่ทำคืออะไร
- ๓) บ่งชี้ขีดความสามารถที่ต้องฝึกอบรม อันจะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จได้
- ๔) ประเมินสมรรถนะความสามารถในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับ ความสามารถที่ต้องการ การประเมินทำได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบทดสอบ แบบสำรวจ ประเมินตนเอง สอบถาม ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้รับบริการ เป็นต้น

สูตรในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังนี้

$N = P - STD$	
N = Need	ความจำเป็น
P = Performance	ผลงานที่เกิดขึ้น
STD = Standard	มาตรฐานที่กำหนด

๓. เรียงลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม
- ๑) กำหนดเปอร์เซ็นต์ผู้ที่มีจำเป็นต้องอบรมในเรื่องขีดความสามารถ
- ๒) พิจารณาความสำคัญของขีดความสามารถที่จะช่วยให้หน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมาย
- ๓) รวมความจำเป็นเข้ากับค่าความสำคัญแล้วจึงเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง

ตัวอย่างแบบตรวจสอบการวิเคราะห์หาการฝึกอบรมและพัฒนา

๑. ทราบสิ่งที่หน่วยงานต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมาย
๒. ทราบว่าหน่วยงานเคยอบรม/พัฒนาเรื่องอะไรมาแล้ว
๓. ความจำเป็นอะไรที่ต้องจัดการด้วยการฝึกอบรม
๔. กระบวนการหรือขั้นตอนอะไรที่มีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน
๕. วิธีการอะไรที่มีเพื่อการฝึกอบรม
๖. ใครที่ต้องอบรม
๗. ใครที่ควรเป็นวิทยากร
๘. หน่วยงานไหนให้การช่วยเหลือปัจจัยต่าง ๆ ในการอบรม
๙. มีพนักงานในหน่วยงานที่จะเป็นวิทยากรภายในหรือไม่
๑๐. อะไรคือความรู้ ทักษะ และความสามารถ
๑๑. ทบทวนลักษณะงาน และโครงสร้างหน่วยงาน

การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพนักงานโดยดูจากผลการปฏิบัติงาน สอบถามผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนักและหัวหน้าฝ่าย ศึกษาจากมาตรการการปฏิบัติงาน อาทิ มาตรฐานงาน และเป้าหมาย ข้อมูลผลการปฏิบัติงานพิจารณาจาก

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๒. การวัดผลงาน
๓. สูญเปล่า
๔. อุบัติเหตุ
๕. ความปลอดภัย
๖. ความคับข้องใจ
๗. ขาดลามาสาย
๘. จำนวนผลงาน/วัน
๙. จำนวนผลงาน/อาทิตย์

มั่นใจว่าการฝึกอบรมมีเป้าหมายเพื่อการแก้ไขสมรรถนะขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมไม่ถูกต้องจะส่งผลต่อ

- การพัฒนาสมรรถนะขีดความสามารถที่ผิด
- อบรมผิดคน
- ใช้วิธีการฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสม

สรุปการวิเคราะห์การฝึกอบรมจะสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้ คือ

- การฝึกอบรมต้องการอะไร และทำไม
- ตรงไหนที่การฝึกอบรมมีความจำเป็น
- ใครที่จำเป็นต้องได้รับการอบรม
- จะอบรมอย่างไร
- งบประมาณในการอบรมเท่าไร
- ผลกระทบต่อธุรกิจคืออะไร

หรือแบ่งเป็น ๒ เรื่องใหญ่ ๆ คือ

๑. สิ่งที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน
๒. มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบ เช่น มาตรฐานผู้รับบริการ