

การฝึกอบรมและพัฒนาในภาครัฐและภาคเอกชน

Training and the Development in the Public and Private Sectors

รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงศ์ เศรษฐวัฒนา*

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความนี้ เพื่อให้ความรู้ที่ทันสมัยเกี่ยวกับการฝึกอบรม และพัฒนาในภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากมีข้อจำกัดบางอย่าง ผู้เขียนจึงได้เน้นเฉพาะบางประเด็นของการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีประโยชน์อย่างมากเท่านั้น กล่าวคือบทความนี้จะเน้นในเรื่องต่อไปนี้ หลักของการเรียนรู้ ลักษณะของผู้ให้การฝึกอบรมที่ดี ปัจจัยที่เอื้อให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ และวิธีการให้การฝึกอบรมกับการพัฒนา ผู้เขียนหวังอย่างมากว่าผู้อ่านจะสามารถนำความรู้จากเรื่องนี้ไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ อย่างไรก็ตามเมื่อนำไปใช้ควรจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมไทยประกอบด้วย เพราะเนื้อหาทั้งหมดในบทความนี้เป็นข้อเขียนจากนักวิชาการในโลกตะวันตก

คำสำคัญ : การฝึกอบรม การพัฒนา หลักการเรียนรู้ ผู้ให้การฝึกอบรมที่ดี วิธีการให้การฝึกอบรมและพัฒนา

Abstract

This paper is designed to provide the readers with the up-to-date subject germane to the training and development in the public sector and the private sector. Because of some restraints, the writer will focus only on some aspects of the training and development deemed highly useful. That is to say, the paper will cover the following aspects: principles of learning, characteristics of good trainers, factors conducive to successful training, and training and development methods. The writer has high hope in that the readers are in a position to put the knowledge from article into practice; however, while making use of the knowledge on the training and development, the readers should take the Thai culture into account due to the fact that all the subject matter in the article is based on the writings of the authors in the Western world.

Keywords : training ; development ; principles of learning ; good trainer ; training and development method

หลักการเรียนรู้

ในการที่จะเป็นผู้ให้การฝึกอบรมที่ดีนั้น ผู้ให้การฝึกอบรม (trainers) ควรจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเรียนรู้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการเรียนที่เป็นพื้นฐานสำคัญ ซึ่งมีดังต่อไปนี้ (Goetsch and Davis, 2006 : 391-392)

1. บุคคลจะเรียนได้ดีที่สุดก็ต่อเมื่อเขามีความพร้อมที่จะเรียน

เราไม่สามารถจะบังคับให้พนักงานเรียนอะไรก็ได้ เราสามารถทำได้แค่ทำให้เขาต้องการจะเรียน ดังนั้นผู้ให้การฝึกอบรมต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งเพื่อกระตุ้น (motivate) ให้เขาต้องการจะเรียน ก่อนที่เริ่มการสอน ผู้ให้การฝึกอบรมจำเป็นต้องอธิบายให้เขาเข้าใจอย่างชัดเจนว่า ทำไมเขามีความจำเป็นต้องเรียน และองค์การหรือบริษัทรวมทั้งตัวผู้รับการฝึกอบรมเองจะได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างไร

2. บุคคลจะเรียนได้ง่ายขึ้นมาก ถ้าหากว่าสิ่งที่เขากำลังเรียนมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เขามีความรู้เป็นพื้นฐานอยู่ก่อนแล้ว

เพราะฉะนั้นผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องสร้างสิ่งที่เรียนรู้ในวันนี้ลงบนสิ่งที่เขาได้เรียนรู้ในอดีต และสิ่งที่เขาจะสอนหรือให้การฝึกอบรมในวันพรุ่งนี้ควรจะเกี่ยวโยงกับสิ่งที่เขาได้เรียนมาแล้ว เมื่อวานนี้ ควรจะเริ่มต้นกิจกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ โดยการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนมาเสียก่อน กล่าวสรุปในการใช้หลักการเรียนรู้ในข้อนี้ ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องใช้หลักการของ “กฎแห่งความสัมพันธ์” (Law of association) นั้นเอง

3. บุคคลจะเรียนได้ดีที่สุดในลักษณะที่เป็นไปทีละขั้น

ในการให้การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมไม่ควรจะใช้วิธีการกระโดดข้ามขั้น แต่ควรดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน สิ่งที่ใช้สอนควรจะจัดเป็นลำดับขั้นตอนอย่างมีเหตุผล โดยเริ่มจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม (concrete) ไปสู่สิ่งที่เป็นนามธรรม (abstract) จากสิ่งที่เรียนรู้ได้ง่ายๆ ไป ไปสู่สิ่งที่สลับซับซ้อนและจากสิ่งที่รู้แล้วไปสู่สิ่งที่ยังไม่รู้เหล่านี้ เป็นต้น

4. บุคคลเรียนรู้โดย การปฏิบัติ (Learning by doing)

ผู้ให้การฝึกอบรมที่ไม่มีประสบการณ์มักจะสับสนระหว่างการบรรยายกับการสอน การบรรยายก็คือ การสาธิต (demonstrating) ก็ดี อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสอน (teaching process) แต่ไม่ใช่ทั้งหมด “กระบวนการสอน” นั้น จะคลุมรวมเอาเรื่องการเรียนรู้ให้ผู้เรียนหรือผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริงด้วย เช่น การสอนวิธีว่ายน้ำก็ดี การสอนวิธีขี่จักรยานก็ดี หาได้ผลไม่ถ้าไม่ให้ผู้เรียนลงมือว่ายน้ำจริงๆ และขี่จักรยานจริงๆ ด้วย

5. บุคคลยิ่งได้ใช้สิ่งที่เรียนไปบ่อยมากเท่าใด เขาจะจดจำและเข้าใจมันมากขึ้นเท่านั้น

คนเรามักจะลืมสิ่งที่ไม่ได้ใช้ การที่ผู้สูงอายุจำเหตุการณ์ในอดีตที่ยาวนาน (remote events) ได้ดีกว่าเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้น (recent events) ส่วนหนึ่งเป็นเพราะผู้สูงอายุได้เล่าเหตุการณ์ต่างๆ ในอดีตให้ลูกหลานหรือผู้คนทั่วไปฟังบ่อยๆ เป็นเวลายาวนาน จึงไม่มีการลืม ด้วยเหตุนี้เอง ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องให้ผู้รับการอบรมได้มีโอกาสได้ใช้และทำซ้ำบ่อยๆ ถ้าเป็นไปได้การทำซ้ำในสถานการณ์ต่างๆ ที่ต่างกันจะได้ผลมากกว่า

การทำซ้ำในสถานการณ์เดิมๆ ที่เหมือนกัน อันนี้มีลักษณะเหมือนการเรียนรู้คำศัพท์ภาษาอังกฤษ ควรจะให้ผู้เรียนได้เห็นคำศัพท์นั้นในประโยคต่างๆ จะดีกว่าการเห็นอยู่ในประโยคเดิมเพียงประโยคเดียว

6. ความสำเร็จในการเรียนรู้จะกระตุ้นให้มีการเรียนรู้เพิ่มเติมมากขึ้น

ความสำเร็จในการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกที่เรียกว่า “a sense of success” ความรู้สึกนี้ จะทำให้ผู้เรียนมีกำลังใจที่จะเรียนเพิ่มเติมต่อไปเรื่อยๆ ความรู้สึกจึงเพิ่มขึ้นในบางประเทศ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ในวัยเด็กครูผู้สอนจะสร้าง a sense of success ให้เกิดขึ้นกับเด็กทุกคนเมื่อเด็กมีความรู้สึกเช่นนี้ติดอยู่กับตัว จะทำให้เขาเป็นคนอยากรู้อยากเรียน (inquiring mind) ต่อไปเรื่อยๆ ตลอดชีวิตทีเดียว ในมุมนักเรียน ถ้านักเรียนไม่ประสบความสำเร็จ หรือมี “a sense of failure” ติดอยู่ อาจจะทำให้เขารู้สึกหมดหวังหมดกำลังใจและไม่อยากเรียน ซึ่งตรงกับสุภาษิตที่ว่า “if courage is gone, the all is gone.” ด้วยเหตุนี้เองผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องทำให้ผู้รับการฝึกอบรมรู้สึกว่าคุณค่าตนประสบความสำเร็จหรือได้มองเห็นความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง

7. บุคคลต้องการทราบผลหรือปฏิบัติการป้อนกลับ (feedback) อย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ เพื่อต้องการรู้ว่าการเรียนของเขาเป็นเช่นใด

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่า เมื่อใดที่มีการสอบหรือทดสอบผู้เรียนต้องการทราบผลเร็วๆ การทราบผลเร็วทำให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียน และปรับปรุงการเรียนของตนเองให้

ดียิ่งขึ้น ในการให้การฝึกอบรมก็เช่นกัน ผู้ให้การฝึกอบรมต้องตระหนักเรื่องนี้ไว้เสมอ การให้ปฏิบัติการป้อนกลับอาจจะทำโดยเรื่องง่ายๆ เช่น เห็นด้วยกับสิ่งที่เรียน การตอบไหล่เบาๆ การชมเชยว่า “ทำได้ดีมาก” เหล่านี้เป็นต้น ปฏิกริยาป้อนกลับที่เป็นทางการมี อาทิเช่น เมื่อสอบเสร็จก็รีบรายงานผลการเรียนให้ผู้เรียนทราบโดยไม่ชักช้าไม่ว่าจะใช้ปฏิบัติการป้อนกลับในรูปใด ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องทำอย่างรวดเร็ว และทำอย่างต่อเนื่องทีเดียว

ที่กล่าวมาแล้วเป็นเรื่องของหลักการเรียนรู้ทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงว่า ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมจะอยู่ในวัยใด แต่ถ้าผู้รับการฝึกอบรมเป็นผู้ใหญ่ ผู้ให้การฝึกอบรมก็ควรจะเข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยเฉพาะด้วย การวิจัยในต่างประเทศระบุว่า การฝึกอบรมจำนวนไม่น้อยครั้งต้องประสบความสำเร็จ เพราะเหตุว่าผู้ให้การอบรมจัดการเรียนการสอนในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (ซึ่งเป็นผู้ใหญ่) ในการฝึกอบรมนั้น ถ้าจะให้ได้ผลอย่างเต็มที่ ผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้จัดการฝึกอบรม จะต้องคำนึงปัจจัยต่อไปนี้ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ใหญ่)

1. สไตล์การเรียนรู้ของแต่ละคน (individual learning styles) คนเราแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน กล่าวโดยทั่วๆ ไปแล้วคนเราจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดในลักษณะใดลักษณะหนึ่งจาก 3 ลักษณะ ต่อไปนี้

- 1.1 โดยทางสายตาหรือโดยการได้เห็น
 - 1.2 โดยทางโสตประสาท หรือโดยการได้ยิน
- ได้ฟัง

1.3 โดยทางการเคลื่อนไหว หรือโดยการจับต้องสัมผัส

ผู้ที่เรียนรู้ได้ดีโดยอาศัยสายตาเหมาะสมกับการเรียนการสอนแบบ “ให้อ่าน” ผู้ที่เรียนรู้ได้ดีโดยการฟังเหมาะกับการเรียนการสอนโดย “การอภิปราย” หรือถกเถียงในชั้น” (class discussion) ผู้ที่เรียนรู้ได้ดีโดยการเคลื่อนไหวเหมาะสำหรับการเรียนการสอนแบบให้ทดลองทำหรือปฏิบัติจริงๆ

ในการจัดการฝึกอบรมจึงต้องมีกิจกรรมในการเรียนการสอนให้หลากหลาย เช่น เริ่มต้นด้วยการบรรยายสั้นๆ โดยใช้ทัศนอุปกรณ์ (visuals) เข้าประกอบ แล้วลงเอยโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำกรณีศึกษา (a case study) หรือลงมือทำจริงๆ พร้อมด้วยการอภิปรายผล เป็นต้น

2. ความอยากจะเรียนรู้ (desire to learn) ในชั้นเรียนของการฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องตอบคำถามที่ว่า “ฉัน (ผู้เรียน) จะได้อะไรจากการเรียนบ้าง?” ให้ได้ ผู้เรียนต้องการที่จะรู้ว่า “ทำไมเขาจะต้องรู้เรื่องนั้น เรื่องนี้” เขาจะได้ประโยชน์อะไรจากการเรียนวิชานั้น วิชานี้” และ “เขาจะนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ได้อย่างไร” ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องตอบคำถามเหล่านี้แก่ผู้เรียนอย่างกระจ่างชัด ทั้งนี้ทั้งนั้นเพื่อประโยชน์ในการจูงใจให้เขา “มีความอยากจะเรียนรู้” นั่นเอง

3. การยอมรับในประสบการณ์แห่งชีวิตของผู้เรียน (recognition of life experience) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ในชีวิตอันยาวนานเป็นผลทำให้เขาติดยึดกับความคิดความเชื่อบางอย่างอย่างเหนียวแน่น และเกิดมีอคติในบางเรื่องบางอย่างจนยากที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ให้การฝึกอบรมทั้งหลายจะต้องตระหนักและระลึกถึง

ความจริงข้อนี้ให้ได้

4. การนำไปใช้ปฏิบัติจริง (practical application) ในการให้การฝึกอบรม ควรจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสได้ใช้สิ่งที่เขากำลังเรียนอยู่ให้ได้ คนส่วนใหญ่จะจำประมาณร้อยละ 10 ของสิ่งที่เขาได้อ่าน จะจำร้อยละ 20 ของสิ่งที่เขาได้ยิน จะจำร้อยละ 30 ของสิ่งที่เขาได้เห็น จะจำร้อยละ 50 ของสิ่งที่ได้เห็นและได้ยินพร้อมๆ กัน จะจำได้ร้อยละ 70 ของสิ่งที่เขาได้เห็นและได้พูดในขณะเดียวกันและจะจดจำสิ่งต่างๆ ได้ถึงร้อยละ 90 ถ้าหากเขาใช้ความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติจริงๆ (cited in Goetsch and Davis 2001:387)

5. ปฏิกริยาย้อนกลับ (feedback) เมื่อผู้ให้การฝึกอบรมมองเห็นว่าผู้เรียนบกพร่องหรือผิดพลาดในเรื่องใด จะต้องตอบโต้หรือแจ้งให้ทราบในทันทีและตรงประเด็น เพื่อผู้เรียนจะได้แก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันที่และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเหล่านั้น ยิ่งถ้าเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใหญ่ตอบโต้กลับโดยตนเองก็จะเป็นการดียิ่ง เช่นถามเขาว่า “ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของท่านเป็นอย่างไรในวันนี้?” “ท่านคิดว่าคราวหน้าท่านจะปฏิบัติงานของท่านในลักษณะที่ผิดแผกแตกต่างจากวันก่อนอย่างไร?” ฯลฯ แล้วให้เขาตอบคำถามโดยตัวเขาเอง

คุณลักษณะของผู้ให้การฝึกอบรมที่ดี

ผู้ให้การฝึกอบรมที่ดี (good trainers) ควรจะต้องมีคุณลักษณะต่อไปนี้ (Jerris, 1999:333)

1. มีความอยากที่จะสอนในการฝึกอบรมถ้าจะให้ประสบความสำเร็จผู้เรียนจะต้อง “มีความอยากที่จะเรียน” ในขณะเดียวกันผู้ให้การ

ฝึกอบรมก็จะต้องมี “ความอยากที่จะสอน” ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องรู้สึกสนุกสนานกับการได้ช่วยเหลือให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเรียนรู้และได้รับสิ่งใหม่ๆ จากผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ที่มีความรักในการสอนและประสบความสำเร็จในการสอนมาแล้วในอดีตมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จอีกในอนาคต

2. มีความกระตือรือร้นในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ กล่าวโดยทั่วๆ ไปแล้ว ผู้ให้การฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือรู้รายละเอียดในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่างๆ เสมอไปเขาก็สามารถจะสอนได้แต่มีเงื่อนไขว่าเขาจะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการฝึกอบรมเป็นอย่างดี เพราะเครื่องมือจะช่วยชี้แสดงให้ผู้เรียนเห็นได้อย่างชัดเจนว่ารายละเอียดปลีกย่อยของการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นเช่นใด ผู้ให้การฝึกอบรมต้องพยายามสาธิตให้ผู้เรียนเข้าใจวิธีการหรือหลักการทั่วๆ ไปของการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งชี้แจงให้เหตุผลว่าทำไมผู้เรียนจะต้องทำเป็นทำแก่ง ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นก็คือ ผู้ให้การอบรมจะต้องมีความกระตือรือร้นอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ก็เพื่อจะให้ความกระตือรือร้นนี้ถูกถ่ายโยงไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

3. สามารถสื่อและเข้าใจเนื้อหาที่สอน อันนี้หมายถึงว่า ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องรู้จักเสนอเนื้อหาในระดับความเร็วที่เหมาะสม และมีการจัดเรียงเนื้อหาให้เป็นระบบตลอดจนพยายามหลีกเลี่ยงการให้ศัพท์แสงต่างๆ ที่ชวนให้สับสน ผู้ให้การฝึกอบรมที่สอนอย่างเร่งรีบเกินไปก็ตีทำตนเหมือนกับว่าเป็นผู้รู้เรื่องดีทุกอย่างก็ดี และสอนแบบรวบรัดหรือลัดขั้นตอนมากเกินไปก็ตีไม่ถือว่าเป็นผู้ให้การฝึกอบรมที่ดีแต่อย่างใด

4. มีความรู้สึกร่วมกับผู้รับการฝึกอบรมและสามารถทำให้ผู้รับการฝึกอบรมให้การเคารพในความรู้ความสามารถของตนได้ ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องทำตนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกได้ว่า ผู้ให้การฝึกอบรมอยากจะช่วยเหลือเขา อยากให้เขามีความเจริญก้าวหน้าและเมื่อเขาทำอะไรผิดพลาดก็ได้รับการให้อภัยโดยไม่ปรักปรำให้เขาเสียหาย ฯลฯ การมีความอดทน มีอารมณ์ขัน มีการเตรียมการสอนที่ดี และมีความรู้ความสามารถสูงเป็นสิ่งที่ผู้ให้การฝึกอบรมจะขาดไม่ได้เลย และสิ่งเหล่านี้เองจะเป็นตัวช่วยทำให้ผู้ให้การฝึกอบรมได้รับความเคารพจากผู้เรียนตลอดจนทำให้การเรียนการสอนดำเนินไปได้ด้วยดี

5. มีทักษะในการจัดการงาน และจัดเวลาให้ถูกต้องเหมาะสม ผู้ให้การฝึกอบรมที่ดีจะต้องเข้าใจว่าการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ครั้งละอย่างเท่านั้นเอง ผู้ให้การฝึกอบรมจึงไม่จำเป็นต้องเร่งรีบในการเรียนการสอนและผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องปรับภาระงาน (workload) ของตนเสียใหม่เพื่อให้มีเวลาพอที่จะทำการฝึกอบรมเป็นไปด้วยดีโดยไม่ต้องเร่งรีบหรือรวบรัดแต่ประการใด

การใช้เรื่องตลกขบขันในการให้การฝึกอบรม

การใช้เรื่องตลกขบขันระหว่างการให้การฝึกอบรม ถ้าใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมาก เข็มคี (Zemke, 1991:27) ได้สรุปว่า การใช้เรื่องตลกขบขันในการให้การฝึกอบรมจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เนื้อหาสาระที่ผู้ให้การฝึกอบรมถ่ายทอดลงไปนั้นถูกจดจำมากขึ้น
2. ทำให้ความรู้สึกเป็นมิตรไมตรีระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมดีขึ้น
3. ทำให้แรงจูงใจในการเรียนของผู้รับการฝึกอบรมสูงขึ้น
4. ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมหรือผู้เรียนมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมหรือการเรียนมากขึ้น
5. คะแนนของการทดสอบของผู้รับการฝึกอบรมจะสูงขึ้น
6. ทำให้การอภิปรายถกเถียงในชั้นเรียนมีชีวิตชีวาและไม่น่าเบื่อ
7. ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น
8. ทำให้ความคิดของผู้รับการฝึกอบรมมีความหลากหลายและเป็นอิสระอย่างมาก
9. ความเครียดและความวิตกกังวลของผู้รับการฝึกอบรมจะมีน้อยลง
10. ความเหนื่อยหน่าย หรือความน่าเบื่อที่มีต่อการฝึกอบรมจะลดน้อยถอยลง

ปัจจัยที่ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้โปรแกรมการฝึกอบรม (training program) ประสบความสำเร็จมีอยู่ 3-4 ประการ คือ Cascio (1993:95-104)

1. คณะผู้บริหารในระดับสูงสุดขององค์กร หรือบริษัท มีความผูกพันต่อการพัฒนาบุคคลหรือพนักงานอย่างต่อเนื่อง และยอมรับว่า

“การฝึกอบรม” เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร

2. การฝึกอบรมมีความเกี่ยวพันโดยตรงกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทหรือองค์กร

3. โปรแกรมการฝึกอบรมมีลักษณะครอบคลุมอย่างกว้างขวาง มีลักษณะเป็นระบบ มีความต่อเนื่องและดำเนินการอยู่เรื่อยๆ และ

4. บริษัทหรือองค์กรมีความมุ่งมั่นและความผูกพันอย่างเหนียวแน่นต่อการลงทุนในเรื่องเวลาและเรื่องงบประมาณที่จำเป็นต่อการฝึกอบรม

วิธีการให้การฝึกอบรมและการพัฒนา

เมื่อบุคคลทำงานในสวน จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือ เครื่องมือบางอย่างเข้าช่วยในการปฏิบัติงาน ตระกะเดียวกันนี้สามารถใช้ได้เช่นกัน เมื่อเราพิจารณาเรื่องวิธีการต่างๆ ในการให้การฝึกอบรมและการพัฒนา ในบางกรณีเป็นไปไม่เลยในทางปฏิบัติที่บุคคลจะเรียนรู้พร้อมๆ กับการปฏิบัติงานขณะเดียวกัน ถึงแม้ว่าการให้การฝึกอบรมและการพัฒนาเกิดขึ้นในสถานที่ทำงานมากขึ้น แต่โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาส่วนมากจะเกิดขึ้นในสถานที่อื่นที่ห่างไกลจากสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกิดขึ้นในสถานที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงานก็ตาม องค์กรหรือบริษัทธุรกิจต่างๆ จะใช้วิธีการต่างๆ มากมายหลายหลากเพื่อให้ความรู้และทักษะแก่พนักงานหรือบุคลากรขององค์กรมันดี (Mondy, 2010 : 203-205) ได้ระบุถึงวิธีการให้การฝึกอบรมและพัฒนาไว้มากมายหลายวิธี โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีที่บริษัทธุรกิจใช้ อย่างไรก็ตาม

กิติผู้เขียนเชื่อว่าวิธีเหล่านี้ส่วนใหญ่สามารถ
จะนำไปประยุกต์ใช้กับการให้การฝึกอบรมและ
พัฒนาบุคลากร หรือพนักงานของรัฐได้เช่นกัน

1. การให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่ อาศัยผู้สอน

ข้อดีของการให้การฝึกอบรมและพัฒนา
โดยวิธีนี้ก็คือ ผู้สอนสามารถให้ข้อมูลต่างๆ ได้
มากมายในช่วงระยะเวลาค่อนข้างสั้น ประสิทธิภาพ
ของวิธีนี้จะอยู่ในระดับสูง เมื่อกลุ่มมีขนาดเล็ก
ที่เอื้ออำนวยให้การอภิปรายถกเถียงเกิดขึ้นได้
สะดวกและเมื่อผู้สอนสามารถเข้าใจถึงความรู้สึก
นึกคิดหรือจินตนาการของผู้เรียนได้ และเมื่อ
ผู้สอนสามารถใช้สื่อการสอนต่างๆ ได้อย่าง
เหมาะสม นอกจากนี้ลักษณะอภิสิทธิ์ (charisma)
หรือบุคลิกภาพที่ดีของผู้สอนก็สามารถ
จะสร้างความตื่นตัวหรือความต้องการที่จะเรียนรู้
ได้อีกด้วย

ตามธรรมเนียมปฏิบัติที่เป็นมา ผู้สอนจะยืน
บรรยายอยู่ต่อหน้าผู้รับการฝึกอบรมแต่ในปัจจุบันนี้
ผู้สอนสามารถบรรยายในลักษณะเสมือนจริง
(virtually) ได้ ถึงกระนั้นก็ตามก็ยังควบคุม
ชั้นเรียนอยู่ แต่ผู้สอนไม่ได้ยืนอยู่ต่อหน้าชั้นเรียน
แต่อย่างใด ผู้เรียนยังคงสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่าง
เหมือนที่เขาเคยทำในชั้นเรียนแบบเก่าได้ เช่น
สามารถใช้กระดานดำและดูเนื้อหาจากวิดีโอทัศน์
เป็นต้น นอกจากนี้นักศึกษาไม่จำเป็นต้องรอพบ
ผู้สอนตามเวลาที่ผู้สอนระบุไว้ที่สำนักงานของเขา
อีกต่อไป เพราะผู้เรียนสามารถจะสื่อสารกับผู้สอน
ทางอีเมล (e-mail) ได้ตลอดเวลาอยู่แล้ว

2. กรณีศึกษา

การให้การฝึกอบรมและพัฒนาโดยวิธีนี้
ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องทำการศึกษารายละเอียด

หรือข้อมูลที่อยู่ในกรณี (case) โดยละเอียด แล้ว
ก็ทำการตัดสินใจโดยอิงข้อมูลเหล่านั้น เช่น ในกรณี
ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับการทำผิดจริยธรรมในรูปแบบ
ต่างๆ เป็นต้นว่า เรื่องการใช้ทรัพย์สินของราชการ
ที่ผิด การทำบัญชีเป็นเท็จ การใช้เวลาของราชการ
ไปทำงานข้างนอก การรับสินบน การมีผลประโยชน์
ทับซ้อน (conflict of interest) ฯลฯ เป็นหน้าที่ของ
ผู้รับการฝึกอบรมที่จะต้องศึกษาข้อมูลในเรื่อง
เหล่านี้อย่างละเอียด และทำการตัดสินใจว่าตัวเอง
จะทำอย่างไรถ้าอยู่ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาของ
ผู้ที่ทำผิดทางจริยธรรม

เป็นที่สังเกตว่ากรณีศึกษา (case study)
คนส่วนมากมักจะเข้าใจผิดว่าเป็นสถานการณ์
(situation) เกี่ยวกับ “บุคคลเดียว” ที่จริงแล้วกรณี
(case) นั้น อาจจะเป็น “หนึ่งหมู่บ้าน” “หนึ่งตำบล”
“หนึ่งอำเภอ” “หนึ่งจังหวัด” หรือ “หนึ่งองค์กร” ก็ได้
แม้แต่ “หนึ่งสังคม” หรือ “หนึ่งประเทศ” ก็ยังถือได้
ว่าเป็น “กรณี” ได้เช่นกัน

3. การเลียนแบบพฤติกรรม

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยวิธีนี้
ก็คือ การให้พนักงานหรือบุคลากรขององค์กร
เลียนแบบหรือทำซ้ำพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อแสดง
ให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการเห็นว่าในสถานการณ์
ต่างๆ พนักงานมีวิธีการจัดการอย่างไร ในกรณีของ
หัวหน้างานเองจะมีการฝึกอบรมโดยการให้
หัวหน้างานได้ทำการลอกแผนการปฏิบัติงาน
ต่างๆ ของผู้อื่นที่เป็นตัวอย่าง (model) ในงานด้าน
ต่างๆ เช่น วิธีการประเมินผลงานการปฏิบัติงาน
วิธีการแก้ไขการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม
ของพนักงาน วิธีการมอบหมายงานให้พนักงาน
ทำ วิธีการทำงานให้ปลอดภัย วิธีการจัดการแก้ไข
ปัญหาเรื่องการเลือกปฏิบัติ (discrimination)

วิธีการเอาชนะผู้ที่ต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร วิธีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่และวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยความขัดแย้งภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็ตาม กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การที่ผู้บริหารระดับสูงจะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตนเช่นใดนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างหรือตัวแบบ (model) ที่ดีเสียก่อน การเป็นตัวแบบหรือการกระทำ (action) จะมีน้ำหนักหรือได้ผลมากกว่าการสอนด้วยวาจาอย่างมาก อย่างไรก็ตามในบริบทของการบริหารงานขององค์กร เราเน้นถึงการเลียนแบบหรือทำซ้ำๆ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นหลักโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การแสดงบทบาท

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาโดยใช้วิธีการแสดงบทบาท (role playing) เป็นวิธีการให้พนักงานหรือผู้รับการฝึกอบรมตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ ที่เขาเผชิญในขณะที่ทำงาน โดยการแสดงบทบาทให้ดูจริงๆ แทนที่จะฟังผู้สอนพูดหรือบรรยายเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา ผู้เข้าร่วมในการรับการฝึกอบรมจะเรียนรู้โดยการทำจริง (learning by doing) การแสดงบทบาท มักจะใช้สอนในเรื่องทักษะต่างๆ ดังต่อไปนี้ เช่น การปฏิบัติที่มีระเบียบวินัยการสัมภาษณ์ การจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ การสื่อสารที่มีประสิทธิผล และการวิเคราะห์สไตลของความเป็นผู้นำ ในเรื่องส่วนตัวเองอย่างของพนักงาน อาจจะใช้วิธีการแสดงบทบาทเข้าช่วยฝึกอบรมได้เช่นกัน เช่น การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการใช้อารมณ์และการทะเลาะโต้เถียง

ของพนักงานเป็นต้น ตามทัศนะของเวอร์เตอร์และเดวิส (Werther and Davis, 2003:294) การแสดงบทบาทเป็นการบังคับให้พนักงานสวมเอกลักษณ์ต่างๆ (identity) ตัวอย่างเช่น พนักงานชายสวมบทเป็นหัวหน้าผู้หญิง หรือพนักงานหญิงสวมบทบาทเป็นหัวหน้าชาย แล้วให้ผู้สวมบทบาทเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ต่อจากนั้นก็แสดงบทบาทหรือแสดงพฤติกรรมให้ผู้ให้การฝึกอบรมดู ประสพการณ์จากการสวมบทบาทจากตัวอย่างที่กล่าวนี้ จะใช้ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึกร่วม (empathy) และปัญหาของผู้อื่นมากขึ้น ตลอดจนรู้จักอดทนต่อความแตกต่างระหว่างเอกัตบุคคล (individual difference) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มงานที่ประกอบด้วยบุคคลจากหลายเชื้อชาติ ศาสนา และเพศ

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้แสดงบทมักจะได้แสดงเกินจริงและค่อนข้างผิดธรรมชาติเพราะอยู่ภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างจากบรรยากาศที่เขาปฏิบัติงานจริง และอยู่ภายใต้การเฝ้าดูของผู้ให้การฝึกอบรมอีกด้วย

5. การฝึกอบรมในห้อง ปฏิบัติการ

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (laboratory training) มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อยกระดับทักษะทางด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์หรือพัฒนาพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงาน หรือความรับผิดชอบในอนาคตอีกด้วย ผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรมจะพยายามปรับปรุงทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้ดีขึ้นโดยพยายามทำความเข้าใจตนเอง และเข้าใจผู้อื่น ซึ่งทำได้โดยการแบ่งปันประสบการณ์กันและทำการตรวจสอบความรู้สึก

พฤติกรรม การรับรู้ (perceptions) และปฏิกิริยาต่างๆ ที่จะเกิดตามมาโดยปกติทั่วไป ผู้ให้การฝึกอบรมมีอาชีพจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกเท่านั้น

6. การฝึกอบรมแบบเล่นเกมธุรกิจ

การให้การฝึกอบรมแบบเล่นเกมธุรกิจ (business games) เป็นวิธีการให้ผู้เข้าร่วมในการรับการฝึกอบรมได้สวมบทบาทเป็น ประธานบ้างเป็นผู้ควบคุมดูแลบ้าง เป็นรองประธานฝ่ายตลาดบ้าง ฯลฯ ของ 2 องค์การหรือมากกว่า แล้วก็ให้ผู้สวมบทเหล่านั้นทำการแข่งขันกันในเรื่องการบริหารจัดการเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่ผู้ให้การฝึกอบรมจะเลือกสรรให้ทำ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดราคาสินค้า การเพิ่มผลผลิต การจัดการเรื่องทำบัญชีรายการสินค้า ฯลฯ โดยปกติธรรมดา โปรแกรมคอมพิวเตอร์จะจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจต่างๆ ให้ผู้เข้าร่วมในการรับการอบรมสามารถเข้าใจและมองเห็นได้ว่าการตัดสินใจของเขาจะมีอิทธิพลต่อกลุ่มอื่นๆ อย่างไรและในมุมนกกลับกัน การตัดสินใจของกลุ่มอื่นๆ จะมีผลกระทบต่อกันของเรายังไง จากการเล่นเกมธุรกิจแบบนี้ทำให้เราได้เรียนรู้จากบทเรียนทางธุรกิจ

7. การหมุนเวียนเปลี่ยนสลับงาน

การฝึกอบรมและการพัฒนาโดยใช้วิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนสลับงาน เป็นวิธีการที่ให้พนักงานได้เปลี่ยนจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่งเพื่อทำให้ประสบการณ์ในการทำงานของเขาครอบคลุมกว้างขวางยิ่งขึ้น งานระดับสูงมักอาศัยความรู้รอบด้าน โปรแกรมการหมุนเวียนเปลี่ยนสลับงาน (job rotation) จึงช่วยให้พนักงานได้มีความรู้มีความเข้าใจในงานที่หลากหลาย และความ

เกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ ดังนั้นจึงมีผลทำให้ผลผลิตของงานสูงขึ้นได้หรือมีคุณภาพดีขึ้นได้ การหมุนเวียนเปลี่ยนสลับงานยังช่วยให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อหน่าย (boredom) อีกด้วย เป็นที่รู้กันอยู่ทั่วไปแล้วว่ามนุษย์ทุกคนต้องการความหลากหลายและความแปลกใหม่ (need for variety and novelty) การมีโปรแกรมชนิดนี้จึงทำให้พนักงานรู้สึกมีชีวิตชีวามากขึ้น กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานดีขึ้น ช่วยลดการขาดงานให้น้อยลง ทั้งยังช่วยให้มีความยืดหยุ่นในการมอบหมายงานแก่พนักงานอีกด้วย ที่สำคัญไปกว่านั้นโปรแกรมนี้ยังป้องกันไม่ให้นักงานที่ดีที่มีคุณภาพสูงต้องลาออกไปอีกด้วย ในบรรดาพนักงานที่เป็นผู้บริหารก็ดี เป็นมีอาชีพก็ดี เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคก็ดี โปรแกรมการหมุนเวียนเปลี่ยนสลับงาน จะช่วยทำให้เขามีแนวทรรศนะที่กว้างมากขึ้น และทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของเขาในวันหน้า

8. การฝึกงานระหว่างศึกษาเล่าเรียน

โปรแกรมการฝึกงานระหว่างศึกษาเล่าเรียน (internship program) เป็นวิธีเกณฑ์บุคคลเข้าทำงานในบริษัทหรือองค์การโดยให้นักศึกษาระดับสูงได้แบ่งเวลาว่างระหว่างการเข้าเรียนในชั้นเรียน กับเวลาในการฝึกงานกับองค์การ โปรแกรมชนิดนี้ช่วยให้นักศึกษาสามารถบูรณาการ ทฤษฎีที่เรียนในชั้นเรียนให้เข้ากับการปฏิบัติจริงในธุรกิจได้เป็นอย่างดี การฝึกงานช่วงที่นักศึกษาเล่าเรียนอยู่นั้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้มีงานทำให้วันหน้าเมื่อนักศึกษาเรียนจบไปแล้วมากกว่า 1 ใน 3 ของนายจ้างที่ได้รับการสำรวจโดยสมาคมมหาวิทยาลัยและนายจ้างแห่งชาติ (the National Association of Colleges and Employers) ของสหรัฐอเมริกา ระบุว่า นักศึกษาที่เคยมีประสบการณ์

ในการฝึกงานช่วงที่ศึกษาอยู่จะคงทำงานอยู่ในบริษัท (โดยไม่โยกย้ายไปอยู่ที่บริษัทอื่น) ในช่วงปีแรกในสัดส่วนที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ม่ประสบความสำเร็จในการฝึกงานช่วงที่เป็นนักศึกษาในมหาวิทยาลัย ในอดีตนายจ้างเป็นจำนวนมากไม่มั่นใจในการใช้โปรแกรมชนิดนี้ แต่ในปัจจุบัน โปรแกรมชนิดนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบริษัทใหญ่และบริษัทเล็กที่มีเกียรติภูมิและมีชื่อเสียงทั้งหลาย

9. การฝึกพนักงานและการช่วยสอน

การฝึกพนักงาน (apprenticeships) เป็นการเรียนรู้จากพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ถึงแม้ว่าอาจจะเสริมด้วยการรับการฝึกอบรมในชั้นเรียนนอกเหนือไปจากแหล่งงานที่ทำด้วยก็ตาม ผู้ที่ทำงานช่างทั้งหลาย เช่น ช่างประปาและช่างไม้ มักจะได้รับการฝึกอบรมในรูปแบบของการฝึกงาน

สำหรับการช่วยสอนหรือช่วยชี้แนะ (coaching) นั้น มีลักษณะเหมือนกับการฝึกหัดงาน (apprenticeships) เพราะว่าผู้ช่วยสอน (coach) พยายามทำตนเป็นตัวแบบ (model) ให้ผู้รับการอบรมได้ลอกเลียน บริษัทธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้วิธีการช่วยสอน (coaching) หรือช่วยฝึกฝนให้การช่วยสอนมีลักษณะเป็นทางการน้อยกว่า โปรแกรมการฝึกอบรม เพราะการเข้าเรียนในชั้นเรียนที่เป็นทางการมีน้อยกว่า และจะให้เข้าชั้นเรียนก็ต่อเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น แทนที่จะบังคับให้เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบระเบียบแล้ว การช่วยสอนหรือช่วยฝึกฝนมักจะทำโดยหัวหน้างานหรือผู้จัดการ ไม่ใช่ทำโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่อย่างใด ในบางโอกาสผู้จัดการหรือนักวิชาการมีอาชีพอื่นๆ ช่วยทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำหรือ

ช่วยเหลือทั้งในด้านทักษะและด้านอาชีพก็มี

10. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (on-the-job training) เป็นวิธีการให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่อย่างแท้จริง เป็นวิธีการที่ไม่เป็นทางการที่ต้องการให้พนักงานเรียนรู้งานที่เขาทำอยู่จริงโดยให้เขาได้ปฏิบัติจริง ภาวะสำคัญของการฝึกอบรมก็คือ การถ่ายโอนความรู้จากพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์สูงไปสู่พนักงานใหม่ ในขณะที่เดียวกันก็พยายามรักษาผลผลิตของพนักงานทั้ง 2 คนเอาไว้ พนักงานมักจะมีแรงจูงใจในการที่จะเรียนรู้สูง เพราะว่ามันเป็นที่ชัดเจนแล้วว่าเขากำลังได้รับความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเขา ในบางครั้ง บางคราว ผู้รับการฝึกอบรมอาจจะรู้สึกกดดันจากการทำงานหรือการสร้างผลผลิตจนถึงขั้นทำให้การเรียนรู้ของเขาได้รับผลกระทบในทางลบก็มี บริษัทธุรกิจควรมีความรอบคอบในการเลือกสรรผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน ผู้ให้การฝึกอบรมมักจะเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามเพื่อนด้วยกันก็สามารถให้การฝึกอบรมได้เช่นกัน บางครั้งพนักงานสองคนจับคู่เป็นเพื่อนกันและให้พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าสอนวิธีการทำงานให้แก่พนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ไม่ว่าใครจะเป็นผู้ให้การฝึกอบรมก็ตามผู้นั้นจะต้องมีจริยธรรมในการทำงานที่ดี (good work ethic) ด้วยและต้องทำงานให้เป็นตัวแบบ หรือตัวอย่างที่ดีที่ถูกต้องเสมอ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การฝึกอบรมและการพัฒนามีความจำเป็นต่อทุกองค์การของรัฐและของเอกชน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้แก่

พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กร เมื่อพนักงานมีขีดความสามารถสูง การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพสูงด้วย ในท้ายที่สุดหน่วยงานของรัฐจะเจริญก้าวหน้าและประเทศจะได้รับผลประโยชน์สูงสุด ในกรณีของหน่วยงานภาคเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานธุรกิจ เจ้าของธุรกิจมีกำไรและก้าวหน้าตลอดจนทำให้พนักงานมีค่าตอบแทนสูงขึ้นด้วย เนื่องจากในโลกปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน การฝึกอบรมและพัฒนาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด ถ้าหากต้องการให้องค์กรอยู่รอด ก้าวหน้าและทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

บรรณานุกรม

- Cascio, Wayne F. 1993. "Downsizing" Academy of Management Executive, Vol.7 No.1 pp. 95-104.
- Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. 2006. Quality Management. Upper River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Jerris, Linda A. 1999. Human Resource Management for Hospitality. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Mondy, R. Wayne, 2010. Human Resource Management. Boston : Printice Hall
- Werther, William B. and Davis, Keith. 2003. Human Resousce and Personnel Management. Singapore : Mcgraw-Hill Companies, Inc.
- Zemke, Ron. 1991. "Humor in Training" Training (August) : 27.