



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฉบับครั้งที่
9



การฝึกอบรม บุคลากร ในองค์การ

ชูชัย สมิทธิโกธ



คู่มือ สมมติโวหาร

การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร / คู่มือ สมมติโวหาร

1, การฝึกอบรม

558

ISBN 978-974-03-3130-8

สปท. 526/9



มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์
www.ChulaPrint.com
Knowledge to All

ลิขสิทธิ์ของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1-9 จำนวนครั้งละ 2,000 เล่ม พ.ศ. 2540, 2542, 2544, 2546, 2549, 2551, 2554, 2556 และ 2558

การคิดและออกเสียงหนังสือเล่มนี้ มีรากฐานได้ทั้งสิ้น

ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้จัดทำน่าย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา

ศาลาพระแก้ว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสมทรี โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.นคร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3839-4855-8 โทรสาร 0-3839-3235

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3759-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ.พะเยา โทร. 0-5446-6799-800 โทรสาร 0-5446-6795

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304

รัตนฉิมพลี (แยกนคราย) โทร. 0-2950-5408-8 โทรสาร 0-2950-5405

ม.เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4492-2662-3 โทรสาร 0-4492-2664

มือถือ 08-6292-7785

Call Center (ทั้งจังหวัด) โทร. 0-2265-4438 <http://www.chulacook.com>

และเครือข่าย

ร้านค้า หนังสือจำหน่ายเรียน ติดต่อแผนกขายส่ง สาขารัตนฉิมพลี (แยกนคราย) โทร. 0-2950-5408-9

โทรสาร 0-2950-5405

มีจำหน่ายที่ ร้านเชียงใหม่สาขา ร้านนายจันทร์สุภาพฯ และร้านหนังสือชั้นนำทั่วประเทศ

กองบรรณาธิการ : จุฬาลงกรณ์ฯ ตั้งจิตวิสัย พิสูจน์อักษร : ปุณณิศา บุญเกษม

กลั่นบทกวี : พรช. รศ.เสาวภา

ออกแบบรูปเล่ม : ศ. ดร.สุชัย สมิตีโวหาร

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (5903-093)

โทร. 0-2218-3557 โทรสาร 0-2218-3612

<http://www.cuprint.chula.ac.th>

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	1
• ความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ และความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากร	2
• การฝึกอบรมบุคลากร : นิยามและจุดมุ่งหมาย	6
• ประเภทของการฝึกอบรม	10
• ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตและระบบต่าง ๆ ขององค์การ	13
• บทบาทและประโยชน์ของการฝึกอบรม	18
• ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม	20
• บทบาท หน้าที่ และงานของนักจัดการฝึกอบรม	22
• การศึกษาอบรมเพื่อเป็นนักจัดการฝึกอบรม	24
• สรุป	24
• กระแสวิพากษ์ : การจัดการฝึกอบรมบุคลากรขององค์การธุรกิจไทย	26

บทที่ 2 การจัดการฝึกอบรบเชิงกลยุทธ์และอย่างเป็นระบบ	33
• การจัดการเชิงกลยุทธ์	34
• การจัดการฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์	39
• การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ	41
• กระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ	44
• สรุป	48
• กรณีศึกษา 1 : การจัดการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนความเติบโตทางธุรกิจของ TESCO	49
• กรณีศึกษา 2 : การจัดโครงการฝึกอบรมของ Mazda Motor Manufacturing (USA)	53

บทที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	61
• จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	62
• กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	62
• การวิเคราะห์องค์การ	65
• การวิเคราะห์ทีมงาน	67
• การวิเคราะห์บุคคล	84
• ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	88
• สรุป	89
• กรณีศึกษา 1 : การวิเคราะห์องค์การ	91
• กรณีศึกษา 2 : การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	95

บทที่ 4 การฝึกอบรมบุคลากรโดยอิงสมรรถนะ 101

- ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 102
- ประเภทของสมรรถนะ 104
- องค์ประกอบของสมรรถนะ 106
- กระบวนการทางการจัดฝึกอบรมโดยอิงสมรรถนะ 109
- สรุป 119
- กรณีศึกษา : การพัฒนาบุคลากรโดยอิงสมรรถนะของบริษัทผลิตน้ำแข็งกระหำยไทย จำกัด 120

บทที่ 5 จิตวิทยาการเรียนรู้และการจูงใจสำหรับการฝึกอบรม 125

- ทภาวะของผู้รับการอบรมที่ควรคำนึงถึงก่อนการฝึกอบรม 126
- การออกแบบและจัดวางสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้ 131
- สรุป 162
- กรณีศึกษา : การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่บริษัท Exelcn Energy Delivery 183

บทที่ 6 การถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม 165

- กระบวนการและประเภทของการถ่ายโอนการเรียนรู้ 166
- คุณลักษณะของผู้รับการอบรม 168
- การออกแบบโครงการฝึกอบรม 171
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน 177
- คุณลักษณะขององค์การที่สนับสนุนการถ่ายโอนการเรียนรู้ 184
- สรุป 187
- กรณีศึกษา : การถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม 189

บทที่ 7 การวางแผน การออกแบบ และการพัฒนา

โครงการฝึกอบรม

191

- การวางแผนการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ 192
- กระบวนการของการออกแบบและการพัฒนาโครงการฝึกอบรม 200
- การเขียนโครงการฝึกอบรม 213
- สรุป 217
- ตัวอย่างการวางแผนโครงการฝึกอบรมทั่วทั้งองค์การ 219
- ตัวอย่างการเขียนโครงการฝึกอบรม 220

บทที่ 8 วิธีการฝึกอบรม

235

- ความหมายและความสำคัญของวิธีการฝึกอบรม 236
- ประเภทของวิธีการฝึกอบรม 237
- วิธีการฝึกอบรมซึ่งมุ่งเน้นความรู้และการเรียนรู้เป็นกลุ่ม 241
- วิธีการฝึกอบรมซึ่งมุ่งเน้นความรู้และการเรียนรู้เป็นรายบุคคล 246
- วิธีการฝึกอบรมซึ่งมุ่งเน้นทักษะและความสามารถและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม 249
- วิธีการฝึกอบรมซึ่งมุ่งเน้นทักษะและความสามารถและการเรียนรู้เป็นรายบุคคล 256
- วิธีการฝึกอบรมซึ่งมุ่งเน้นทัศนคติและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม 260
- วิธีการฝึกอบรมซึ่งมุ่งเน้นทัศนคติและการเรียนรู้เป็นรายบุคคล 260
- การเลือกใช้สื่อทัศนูปกรณ์ 260
- การจัดหาสถานที่สำหรับการฝึกอบรม 263
- สรุป 265

- กรณีศึกษา : การพัฒนาวิธีการมีຄວນດ້ານການປູຈຸຈັດສຳນັກໂຮງໝໍການບໍລິການຂອງໂຮງໝໍພາບລາສຕີດີວິທຳ

267

ບົກທີ່ 9 ແຜນທີ່ສຳລັບການປະເມີນຜູ້ລຸກຳຟັກອຸບຸນ **271**

- ວິດຍຸປະສອດຂອງແຜນທີ່ປະເມີນຜູ້ລຸກຳຟັກອຸບຸນ
- ປະເພດຂອງແຜນທີ່
- ການປະເມີນຄວາມເໝາະສົມຂອງແຜນທີ່
- ສຽງ
- ກໍານົດສຶກສາ : ການພັດທະນາແຜນທີ່ສຳລັບການປະເມີນຜູ້ລຸກຳຟັກອຸບຸນ

272

273

287

290

291

ບົກທີ່ 10 ວິທີການປະເມີນຜູ້ລຸກຳຟັກອຸບຸນ **293**

- ຂໍ້ຄວາມພິຈາລະນາໃນການກຳນົດວິທີການປະເມີນຜູ້ລຸກຳຟັກອຸບຸນ
- ຮູບແບບການຮັບຮ່ວມຮ່ວມຂໍ້ມູນ
- ການປະເມີນຄວາມສຳຄັນຂອງໂຮງໝໍລຸກຳຟັກອຸບຸນ
- ສຽງ
- ກໍານົດສຶກສາ : ຕົວຢ່າງການເຮັດຜູ້ລຸກຳຟັກອຸບຸນປະເມີນໂຮງໝໍລຸກຳຟັກອຸບຸນ

294

296

303

311

313

ບົກທີ່ 11 ການບໍລິຫານໂຮງໝໍລຸກຳຟັກອຸບຸນ **323**

- ຄວາມໝາຍຂອງການບໍລິຫານໂຮງໝໍລຸກຳຟັກອຸບຸນ
- ການຈັດຮູບຮ່າງໜ່ວຍງານແຜນທີ່ລຸກຳຟັກອຸບຸນ
- ການວາງແຜນການບໍລິຫານໂຮງໝໍລຸກຳຟັກອຸບຸນ
- ສຽງ

324

325

330

342

บทที่ 12 การปฐมนิเทศบุคลากร **343**

- การปฐมนิเทศ : ความหมายและวัตถุประสงค์ 344
- การหล่อหลอมทางสังคมและวัฒนธรรมองค์การ 346
- ผู้รับผิดชอบโครงการปฐมนิเทศ 348
- ระบบการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพ 351
- ระบบพี่เลี้ยง : มาตรการเสริมที่มีประโยชน์ 358
- สรุป 359
- กรณีศึกษา 1 : การปฐมนิเทศของบริษัทเท็กซัสอินสตรูเมนต์ 360
- กรณีศึกษา 2 : การจัดระบบพี่เลี้ยงขององค์กรแห่งหนึ่ง 364

บทที่ 13 การพัฒนาอาชีพ **369**

- การพัฒนาอาชีพ : ความหมายและคุณประโยชน์ 370
- ขั้นตอนของพัฒนาการด้านอาชีพ 372
- ความชอบและทางเลือกด้านอาชีพ 376
- การดำเนินงานเพื่อพัฒนาอาชีพโดยองค์การ 379
- วิธีการพัฒนาอาชีพ 382
- สรุป 392
- การประเมินความชอบด้านอาชีพของตนเอง 394

บรรณานุกรม **403**

ดัชนีคำศัพท์ **415**

บทนำ



สิ่งที่องค์กรในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนล้วนแต่ให้ความสนใจอย่างมากก็คือ การพัฒนาสมรรถนะ (competency) ขององค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถอยู่รอดและบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าโลกยุคนี้เป็นโลกที่มนุษย์ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้หรือเป็น “สังคมฐานความรู้ (knowledge-based society)” องค์กรที่มีการครอบครองความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยี ความสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะวิชาชีพต่าง ๆ หรือที่เรียกว่า “ทุนปัญญา (intellectual capital)” จะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสบความสำเร็จในการดำเนินการสูงกว่าองค์กรที่ไม่มีทุนปัญญา ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของตนมากขึ้น โดยเน้นการสร้าง “ทุนมนุษย์ (human capital)”