

คู่มือเล่ม 15

การศึกษาและการฝึกอบรม

บทนำ

กลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแง่ของ TQM ให้ความสำคัญกับการทำให้พนักงานและผู้จัดการเป็นผู้มีความสามารถโดยให้การศึกษาและฝึกอบรม สำหรับการเริ่มต้น ให้จัดทำนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร่างรายละเอียดหลักสูตรสำหรับการให้การศึกษาและฝึกอบรม เลือกรูปแบบและวิธีการให้การศึกษาและฝึกอบรม ต่อจากนั้นจัดตั้งสำนักงานส่งเสริม จัดทำระบบและองค์กรสำหรับส่งเสริม มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น ขณะเดียวกันให้โอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับพนักงานในการได้รับการศึกษาและฝึกอบรมทั้งจากสถาบันภายนอกและภายใน และจัดให้มีระบบรับรองคุณวุฒิ (ประกาศนียบัตร)

[1] การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุดมุ่งหมายของการให้การศึกษาและฝึกอบรมก็เพื่อเพิ่มความรู้ของพนักงาน เพิ่มขีดความสามารถที่จะเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และปรับปรุงความสามารถในการวินิจฉัยและแก้ปัญหา จำใส่ใจไว้ว่า

- (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร
- (2) ขั้นตอนแรกในการนำ TQM มาปฏิบัติคือการศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งควรมีการปฏิบัติซ้ำๆ
- (3) ฝ่ายบริหารต้องส่งเสริมให้เกิดความสำนึกต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานที่ทำงาน
- (4) ควรจัดทำมาตรฐานเพื่อ
 - ก) นโยบายพื้นฐานเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ข) คณะกรรมการเพื่อส่งเสริม
 - ค) อำนาจและหน้าที่ขององค์กรเพื่อการส่งเสริมด้านการศึกษาและการฝึกอบรม
 - ง) ตารางเวลาสำหรับการศึกษาและการฝึกอบรม
 - จ) การแนะนำการศึกษา
 - ฉ) การประเมินผลการศึกษา

[2] มาตรฐานงานและมาตรฐานวิธีการทำงาน

มาตรฐานงานและมาตรฐานวิธีการทำงานกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดในการทำผลิตภัณฑ์ ให้บริการ บริหารปฏิบัติการ ควรสอดคล้องกับสื่อการเรียนและการฝึกอบรม ประกอบด้วย

- (1) มาตรฐานผลิตภัณฑ์ ระบุถึงข้อกำหนดคุณภาพที่ผลิตภัณฑ์นั้นจะต้องมี
- (2) มาตรฐานวัตถุดิบ ระบุถึงข้อกำหนดในการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบ
- (3) มาตรฐานการตรวจสอบ ระบุประเภทการทดสอบ วิธีการตรวจสอบ เป็นต้น
- (4) มาตรฐานของงาน ระบุวิธีการปฏิบัติงานในการผลิต การตรวจสอบ และสภาวะในการทำงาน เป็นต้น
- (5) มาตรฐานการบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ และรักษาเครื่องมือวัด

- (6) มาตรฐานการบรรจุ
- (7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดรายละเอียดวิธีการและการปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติได้ครอบคลุม ระเบียบและมาตรฐาน
- (8) มาตรฐานเสริม ให้รวมถึง วิธีการทำงาน วิธีการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ เป็นต้น

[3] ฝึกอบรมปฏิบัติการ และบำรุงรักษา

มีความจำเป็นที่ต้องให้การศึกษาและการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเคลื่อนย้าย การใช้งาน และการบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องมือตรวจสอบ เครื่องวัด และระบบการรับรอง ขึ้นทะเบียนผู้ซึ่งบรรลุระดับความรู้ ความชำนาญตาม ที่ระบุ เก็บรักษากันที่การให้การศึกษาและฝึกอบรม การศึกษาและการฝึกอบรมประกอบด้วย

- (1) การฝึกอบรมนอกบริเวณที่ทำงาน (OFF-JT) ให้คำแนะนำตามคู่มือปฏิบัติการ
- (2) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (OJT) มุ่งเน้นไปที่งานที่มีอยู่ในมือ ซึ่งผู้ฝึกสอนจะใช้ของจริง ทั้งเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือวัด ฯลฯ

[4] หลักสูตรการศึกษาและการอบรม

ควรมีโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาและการอบรมของแต่ละระดับในองค์กร ภายในแต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยงาน และแต่ละงาน

- (1) ผู้บริหารระดับสูง ควรเข้าร่วมสัมมนา TQM ภายนอกบริษัท เข้าฟังการบรรยาย TQM โดยผู้เชี่ยวชาญ จากภายนอก ต้องกำหนดนโยบาย และปฏิบัติตามนโยบาย TQM
- (2) ผู้บริหารระดับกลาง เข้าร่วมสัมมนา TQM ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ เข้าร่วมกับสตาฟฟ์และหัวหน้ากลุ่มในการสัมมนา ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการศึกษาถึงขั้นสามารถวางนโยบายและกำหนดเป้าหมายภายในฝ่าย
- (3) ผู้ส่งเสริม TQM (TQM PROMOTIONAL STAFF) ควรเข้าร่วมสัมมนา TQM ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ เตรียมหัวข้อของปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน สอนพื้นฐาน TQM ด้วยการศึกษาร่วมกันภายในบริษัท
- (4) หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่ม (Foreman and Group leaders) ควรเข้าร่วมในการสัมมนาทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับระดับหัวหน้ากลุ่มและศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระบบ TQM และการดำเนินงานของกลุ่ม QC ควรเรียนรู้วิธีการทางสถิติ และเครื่องมือ QC
- (5) พนักงานทั่วไป ควรจะได้รับการศึกษาเรื่อง QC-7 และการแก้ปัญหาแบบ QC

[5] การจัดเตรียม และทบทวนสื่อการเรียนการสอน

สื่อการเรียนการสอนควรเหมาะสมกับเนื้อหาของการศึกษาและการฝึกอบรมตามความต้องการของผู้เข้ารับการ อบรม เพื่อดำเนินการตามแผนการศึกษาและการฝึกอบรมประจำเดือนและประจำปี ควรมีการทบทวนสื่อ การเรียนการสอนเป็นประจำ โดยอ้างอิงจากข้อมูลบันทึกการศึกษา และข้อมูลป้อนกลับจากผู้สอนและผู้เข้ารับการ อบรม และมีการจัดเก็บไว้อย่างเหมาะสม สื่อการเรียนการสอนที่ใช้ในการสัมมนานอกสถานที่ จะต้องจัดทำ

บัญชีรายชื่อสื่อการเรียนการสอนที่นำมาใช้ในการศึกษาและฝึกอบรมภายในบริษัท สื่อการเรียนการสอนต่างๆ ไปที่จัดซื้อมาให้จัดอยู่ในความควบคุมดูแลของฝ่ายที่ทำงานด้านการศึกษา

[6] การประเมินผลการฝึกอบรม

ความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรม และความสำเร็จของผู้เข้าฝึกอบรมควรได้รับการประเมินผล วิธีการประเมินผล การศึกษาและการฝึกอบรม มีดังนี้

- (1) จัดเตรียมแผนตรวจสอบรายละเอียดว่าต้องการบรรลุอะไร ต่อจากนั้นประเมินความรู้และความชำนาญ ยืนยันระดับความเข้าใจและความชำนาญของแต่ละบุคคลตามคำถามที่มีอยู่ในรายการ
- (2) สำหรับ OJT ประเมินว่าผู้เข้าอบรมปฏิบัติงานตามที่ได้ฝึกอบรมไว้ได้ดีเพียงใด
- (3) สำหรับ OFF-JT ผู้เข้าฝึกอบรมเสนอรายงานการฝึกอบรมว่าได้เรียนอะไรบ้าง และสิ่งนี้ช่วยในการทำงานของพวกเขาได้อย่างไร
- (4) ให้ผู้สอนประเมินว่าผู้เข้าฝึกอบรมได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษาและการฝึกอบรมหรือไม่
- (5) ในการฝึกอบรมระดับจัดการ ผู้รับการอบรมรายงานคุณค่าต่องานภายหลังจากที่ได้รับการอบรม

[7] สำนักงานส่งเสริมการศึกษาและการฝึกอบรม ตามระบบ TQM

มีความสำคัญยิ่งที่ต้องมีสำนักงานเพื่อดำเนินการด้านการศึกษาและการฝึกอบรมตามระบบ TQM สำนักงานนี้ควร :

- (1) มุ่งอยู่ในความรับผิดชอบฝ่ายบุคคล
- (2) ทำงานร่วมกับผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของแต่ละฝ่าย
- (3) ทบทวนสถานะแผนกำหนดการส่งเสริมด้านการศึกษาและการฝึกอบรมตามระบบ TQM และให้คำแนะนำและทิศทาง
- (4) ร่างแผนการปฏิบัติงานประจำปีใหม่ พร้อมกับร่างแผนระยะปานกลางและระยะยาว

[8] ส่งเสริมพนักงานให้พัฒนาตนเอง

พนักงานควรได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความสามารถด้วยตนเองซึ่งให้ประโยชน์ทั้งต่ออาชีพของตนเอง และทั่วทั้งบริษัทด้วย ขั้นตอนที่พนักงานควรดำเนินการ

- (1) การรับทราบกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพอเพียง
- (2) เลือกความชำนาญ และความรู้เฉพาะที่ให้ประโยชน์กับตนเอง
- (3) ขอคำแนะนำและได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
- (4) รายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา

ในส่วนของบริษัทควร

- (1) ให้บุคลากรรู้ว่าความชำนาญ วุฒิบัตรและความรู้ที่พิจารณาแล้วเห็นว่ามีค่าจำเป็น
- (2) ให้การศึกษาและการฝึกอบรมที่จำเป็น ให้การสนับสนุนด้านการเงินและการบริหาร
- (3) จัดตั้งระบบความดีความชอบเกี่ยวกับผลสำเร็จจากการศึกษาและฝึกอบรม

[9] จัดระบบสำหรับพนักงานที่ต้องมีวุฒิปัตรี

บริษัทควรจัดตั้งระบบซึ่งพนักงานสามารถได้รับความรู้และความชำนาญเพื่อมีคุณภาพอย่างพอเพียงที่จะได้รับวุฒิปัตรีในงานเฉพาะบางประเภท การจัดตั้งระบบวุฒิปัตรี ให้พิจารณาว่างานลักษณะใดบ้างที่ต้องมีวุฒิปัตรี ซึ่งอาจประกอบด้วย

- (1) การยืนยันสัญญา (การทบทวนข้อตกลง)
- (2) การตรวจงานออกแบบ
- (3) การตรวจสอบเพื่อรับของ
- (4) การตรวจสอบกระบวนการภายใน
- (5) การตรวจสอบสินค้าสำเร็จรูป
- (6) การตรวจติดตามคุณภาพภายใน
- (7) การตรวจติดตามคุณภาพภายนอก

ระบบควรประกอบด้วย

- (1) มีพนักงานที่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมสมบูรณ์ตามที่กำหนด ได้รับประสบการณ์ในการทำงานจริง ต่อจากนั้นจึงให้ใบรับรอง
- (2) เลือกพนักงานเพื่อทำงานที่จำเป็นต้องใช้วุฒิปัตรีภายใน
- (3) มีการขึ้นทะเบียนพนักงานที่มีคุณวุฒิ
- (4) ทบทวนการขึ้นทะเบียนตามเวลาที่กำหนดไว้ และเพิ่มหรือลบชื่อออกจากบัญชี

[10] การศึกษาและฝึกอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ และเทคโนโลยีใหม่

ควรให้การศึกษาดูแลฝึกอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ และเทคโนโลยีใหม่ อย่างเป็นระบบ และด้วยวิธีการแนะนำที่ดี ประกอบด้วยรายละเอียดของการพัฒนาใหม่ๆ ในคู่มือการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม การพัฒนาสื่อการสอน และการคัดเลือกผู้ฝึกสอน เพื่อช่วยในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ จัดให้มีการให้การศึกษากับเทคโนโลยีความน่าเชื่อถือ (Reliability technology) QFD (Quality functional deployment) - การแปลงจากแนวคิดเป็นเกณฑ์กำหนดของผลิตภัณฑ์ แล้วแปลงเป็นเกณฑ์กำหนดของกระบวนการในที่สุด วิธีออกแบบการทดลอง (EXPERIMENTAL DESIGN METHODS) และวิธีวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ (MULTIVARIATE ANALYSIS METHODS)

[11] การปรับปรุงการศึกษาและการฝึกอบรม

มีความสำคัญที่จะต้องมีการประเมินผลของการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อจะตัดสินใจว่าหลักสูตรมีความเหมาะสม และเพื่อนำไปปรับปรุง

- (1) ใช้กับสาระสำคัญของหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน และการปฏิบัติการทั้งหมด
- (2) การประเมินควรอยู่บนพื้นฐานของผลการทดสอบ แบบสอบถาม การเสนอรายงาน การวิจัย โดยการสัมภาษณ์ และการใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจและผลสำเร็จจริง

- (3) ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการศึกษาและการฝึกอบรม ควรทวนสอบผลลัพธ์เมื่อมีการวางแผน ในระหว่างนำไปปฏิบัติ และเมื่อเสร็จสิ้นสมบูรณ์ ควรทบทวนรายละเอียดทางปฏิบัติของการดำเนินการโครงการ และควรเก็บรักษาบันทึกเนื้อหาโครงการ และข้อมูลป้อนกลับจากผู้เข้ามามีส่วนร่วม