



การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)

กองฝึกอบรม
กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย

คำนำ

การพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและมีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน นอกจากนี้ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการหน้าที่การทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่ต้องสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การสอนงานด้วยวิธีการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน หรือที่เรียกกันว่า On the Job Training (OJT) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ หรือได้รับการแต่งตั้ง โยกย้าย ให้มาดำรงตำแหน่งใหม่ การฝึกอบรมด้วยวิธีนี้จะช่วยให้เกิดความสำเร็จสูง ทั้งนี้เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสเรียนรู้ขั้นตอนของการปฏิบัติงานจากสภาพจริง

กองฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องดังกล่าว จึงได้รวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) มาจัดทำเป็นหนังสือเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินอีกทางหนึ่ง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลุ่มวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน

สิงหาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
ความหมายของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	1
หลักการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	3
รูปแบบการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	5
เมื่อไรจึงจะต้องทำ OJT	7
ขั้นตอนการทำ On the Job Training	10
ความแตกต่างระหว่าง OJT และ Coaching	13
สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติ	15
ประโยชน์ของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	18
ข้อพึงระวัง	19
เอกสารอ้างอิง	21

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

(On the Job Training)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพราะนอกจากจะได้เรียนรู้ขั้นตอนของการปฏิบัติงานจากสภาพจริงแล้วยังมีโอกาสลงมือปฏิบัติงานไปพร้อมๆ กันอีกด้วย ก่อนอื่นเรามาทำความเข้าใจกับความหมายของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT) กันก่อน

ความหมายของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT)

เมธี ปิยะคุณ (2559, หน้า 15) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานไว้ว่า

1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT) หมายถึง กิจกรรมเพื่อสร้างการเรียนรู้ ด้วยการให้ผู้เข้ารับการสอนงานมีประสบการณ์ตรง (direct experience) กับงานที่จะสอน
2. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT) หมายถึง กระบวนการสำคัญที่ช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากรในหน่วยงานให้มีความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดทัศนคติ เจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถสูงขึ้นและทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 2

3. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT) หมายถึง การสอนงานในขณะปฏิบัติงานตัวต่อตัวภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา ผู้เรียนจะได้รู้ทักษะและพฤติกรรมใหม่ โดยการสังเกตและการลงมือทำงานภายใต้การแนะนำของผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่นั้นจริงๆ ผู้เรียนได้รับอนุญาตให้ทำงานได้ตามความสามารถที่มีอยู่ ทำให้เกิดความมั่นใจและรู้สึกถึงผลงานที่ตนทำได้ การเรียนในสภาพแวดล้อมของการทำงานจริงจะทำให้เข้าใจงานและมีโอกาสได้แก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ ก่อนที่เขาจะได้รับมอบหมายให้ทำงานนั้นๆ



หลักการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)

กิตติมา บุญนาคและธรรมรงค์ ใจสมคม (2553, หน้า 7) ได้กล่าวว่า หลักการสำคัญๆ ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขึ้นก่อนดำเนินการ OJT คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม OJT ในเชิงพฤติกรรม

2. เสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น

- Telling เล่าอธิบายขั้นตอน ชี้แจงความเข้าใจ
- Showing แสดงตัวอย่างของจริงหรือสาธิตให้ดู
- Doing ให้ลงมือปฏิบัติตามที่ผู้สอนสาธิตให้ดู
- Checking ตรวจสอบ ประเมินความครบถ้วนถูกต้อง
- Motivation เสริมแรงจูงใจ ให้คำชมเชย ช่วยแก้ไข
- Assigning มอบหมายงานให้ไปปฏิบัติและช่วยเหลือ

3. ประเมินผลงาน หมายถึง การประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้มอบหมายงานไปแล้ว

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจะต้องถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายที่มีฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้สอนจะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการกำหนดเกณฑ์วัด

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 4

ที่ชัดเจนจะเป็นตัวชี้ผลงานหลักถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานของผู้สอนได้อีกด้วย

การฝึกอบรมบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นวิธีการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน (OJT) ของผู้บังคับบัญชาเป็นวิธีการที่ได้ผลมากและเสียค่าใช้จ่ายน้อย จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ทำงานได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด และทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บังคับบัญชาย่อมได้รับประโยชน์จากผลงานนั้นด้วย ซึ่งเป็นการเสริมสร้างสิ่งทีุ่กต้องของงานนั้นๆ



รูปแบบการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

วิโรจน์ ลักษณะอดิสร (2550, หน้า 72-73) ได้แบ่งรูปแบบของการฝึกอบรม ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมแบบ On the Job Training (OJT)

คือ การฝึกปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้ชำนาญงานนั้นเป็นครูฝึก คอยดูแลการฝึกงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมแบบ OJT จะไม่เน้นการเรียนรู้มากนัก แต่มุ่งเน้นไปในทางฝึกปฏิบัติ ทำให้การฝึกอบรมแบบนี้มีความสามารถในการสร้างความรู้ความเข้าใจ เหมาะกับการปฏิบัติงานโดยตรง เพราะเห็นผลในระยะสั้น ค่อนข้างชัดเจน ต้นทุนต่ำ แต่ไม่ควรจะให้มีความถี่ในการฝึกอบรมมากเกินไป เพราะอาจทำให้เกิดการดูแลของผู้ฝึกสอนไม่ทั่วถึง เกิดการบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทำให้ Cost of Quality สูงขึ้น และ Productivity ต่ำลงได้

2. การฝึกอบรมแบบ Off the Job Training

(Off – JT) เป็นการฝึกอบรมที่เน้นความรู้ ความเข้าใจโดยการ จัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ใช่การเรียนรู้แบบปฏิบัติงานจริง ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้จะให้ความรู้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เช่นกัน และสามารถจะฝึกอบรมได้ครั้งละหลายๆ เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ แต่อาจจะเกิดปัญหาในเรื่อง

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 6

ของการประยุกต์ใช้ เพราะความรู้เชิงทฤษฎีที่ได้บางครั้งไม่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีทักษะในการประยุกต์ความรู้เข้ากับการทำงาน หรือมีทัศนคติต่อการฝึกอบรมว่า เป็นการพักผ่อน ผ่อนคลายก็จะทำให้การฝึกอบรมนั้นไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร และยังใช้จ่ายเงินงบประมาณจำนวนมาก เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการฝึกอบรมแบบ OJT



เมื่อไรจึงจะต้องทำ OJT

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจะทำก็ต่อเมื่อ

1. เมื่อรับบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่
2. เมื่อบุคลากรเลื่อนระดับสูงขึ้น
3. เมื่อมีการหมุนเวียนงาน
4. เมื่อมีการร้องเรียน การร้องทุกข์และบัตรสุนเทห์

ในการปฏิบัติงาน

5. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน เช่น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

6. งานอย่างเดียวกันแต่ทำคนละแบบ วิธีไม่เหมือนกัน

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT) นั้น จะดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ

* **ก่อนเริ่มดำเนินการ** จะต้องเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ได้แก่

- ให้ผู้เรียนมีความผ่อนคลายไม่เครียด
- อธิบายเหตุผลที่ผู้เรียนต้องได้รับการฝึกอบรม
- ค้นหาว่าผู้เรียนได้เคยรู้อะไรมาบ้างในงานที่จะทำ
- อธิบายขอบเขตงานทั้งหมดและเปรียบเทียบเชื่อมโยง

กับสิ่งที่ผู้เรียนเคยเรียนรู้มาก่อน

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 8

- ให้ผู้เรียนอยู่ในสภาพที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานจริงมากที่สุด

- ให้ผู้เรียนได้คุ้นเคยกับวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และการใช้แทนกัน

* ระหว่างดำเนินการ จะต้องแสดงการทำงานให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ได้แก่

- อธิบายผลงานที่คาดหวังทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

- ให้ผู้เรียนปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานปกติ

- ให้ผู้เรียนปฏิบัติงานซ้ำๆ หลายๆ ครั้ง อธิบายขั้นตอนการทำงานที่ละขั้นตอนพร้อมทั้งอธิบายขั้นตอนที่สำคัญ และในส่วนที่ยุงยากหรือส่วนที่มักเกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง

- ให้ผู้เรียนอธิบายขั้นตอนการทำงานเพื่อยืนยันความเข้าใจไปพร้อมกับการปฏิบัติงานอย่างซ้ำๆ หากมีความผิดพลาดต้องแก้ไขทันที

- เมื่อผู้เรียนแสดงให้เห็นว่าสามารถทำงานได้ ก็ให้ผู้เรียนเริ่มงาน แต่ยังคงอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้สอน

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 9

* **หลังดำเนินการ** เป็นการติดตามงานหลังการดำเนินการ โดย

- กำหนดตัวบุคคลที่ผู้เรียนควรขอความช่วยเหลือถ้ามีปัญหาเพื่อคอยกำกับดูแล
- ค่อยๆ ลดการควบคุมโดยใช้การตรวจสอบงานเป็นระยะแทน
- แก้ไขรูปแบบการทำงานที่ผิดพลาดก่อนที่จะกลายเป็นนิสัยการทำงานที่ผิด แสดงให้ผู้เรียนได้เห็นความแตกต่างระหว่างรูปแบบการทำงานที่ผิดกับถูก
- ให้รางวัลการปฏิบัติงานที่ดีและถูกต้อง

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนั้น ผู้สอนจะต้องไม่ละเลยกับสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น เพราะคิดว่าผู้เรียนเคยรู้เรื่องนั้นมาบ้างแล้ว ผลเสียที่จะเกิดขึ้นนอกจากจะเกิดความเสี่ยงแฝงซึ่งจะรู้ผลเมื่อมีสิ่งที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นของความประมาทและแสดงออกในรูปพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย หรือที่เป็นผลเสียต่อคุณภาพงานอีกด้วย



การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 10

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานหรือ OJT นั้น จะต้องดำเนินการให้กับบุคลากรทันทีที่พบความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงให้เห็นว่า จะทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้ได้ผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะมีรายละเอียด ขั้นตอนการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการ 5 ขั้นตอนด้วยกัน กรมที่ดิน (2553, หน้า 17)

ขั้นตอนการทำ On the Job Training



การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 11

1. ขั้นตอนการสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจ และดูว่างานใดจำเป็นต้องให้บุคลากรมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทักษะใดจำเป็นสำหรับการทำงานนั้นๆ รวมทั้งสำรวจดูว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นใครเป็นบุคลากรใหม่ หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแล้ว

2. ขั้นตอนการวางแผน ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผน ระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องการฝึกปฏิบัติงานจริง รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

3. ขั้นตอนการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้ผู้เรียนทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ก่อนที่จะมีการจัดฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้เรียนที่ได้ศึกษาและจัดเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ และการสอบถามหรือซักถามในประเด็นในส่วนที่ยังไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

4. ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ ในช่วงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่สอนผู้เรียน จะต้องอธิบายขั้นตอนในรายละเอียดอย่างซ้ำๆ และมีการสาธิตวิธีการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 12

5. ขั้นตอนการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตาม
ผลการทำงานอย่างใกล้ชิด ให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้เรียนทันที และ
ข้อเสนอแนะหากเกิดความผิดพลาด



ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) กับ การสอนงาน (Coaching)

อาจมีหลายคนสงสัยว่า OJT กับ Coaching คือ วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบเดียวกันหรือไม่ จริงๆ แล้ว ทั้ง 2 วิธีเป็นการพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคคล ต่างกันตรงที่ Coaching สามารถทำได้กับสถานที่ที่มีการจำลองขึ้นมา ไม่จำเป็นต้องทำในสถานที่จริงเท่านั้น แต่ OJT จะเป็นการสอนขั้นตอนการทำงานและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงานจริง และหรือในเวลาการทำงานปกติ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐานในการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้จริง จะเห็นได้ว่า OJT จะเป็นการพัฒนาที่ต้องอาศัยเทคนิคการสอนงานเข้ามาช่วยด้วย อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ (2552, หน้า 144) ได้แยกประเด็นที่ต่างกันของ OJT กับ Coaching ไว้ ดังนี้

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 14

On the Job Training	Coaching
1. เกิดการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริงในภาคสนาม สถานที่จริง	1. ไม่จำเป็นต้องเป็นการฝึกปฏิบัติในภาคสนามเท่านั้น สามารถจำลองสถานการณ์เสมือนจริงเพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนและฝึกปฏิบัติ
2. เครื่องมือนี้จำเป็นจะต้องใช้ควบคู่ไปกับการสอนงานเสมอ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน	2. เครื่องมือนี้ไม่จำเป็นจะต้องใช้ควบคู่กับ OJT เป็นการสอนในลักษณะ (Off the Job Training) ได้ นั่นก็คือ การสอนที่ไม่ใช้สถานที่หรือสถานการณ์จริง
3. เน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ (Skill) เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานจริง	3. เน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ดีขึ้นจากการสอนงาน
4. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้ จำนวนกลุ่มคนไม่จำเป็นต้องมากนัก เพราะต้องให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง โดยผู้สอนจะต้องติดตามเพื่อชี้แนะว่าข้อใดพึงปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ	4. สามารถสอนงานได้ทั้งกลุ่มขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสอนงาน

สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติในการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน

ญาดา ศิริเจริญ (2559, หน้า 1) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติว่า

1. ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดเวลาว่างของตนเอง เพื่อเตรียมงานที่จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติและควรมีเวลาที่แน่นอนสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษาด้วย
2. งานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ผู้บังคับบัญชาควรได้รู้และปฏิบัติงานนั้นแล้วทุกขั้นตอน และเมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน และมาตรฐานของงานอย่างชัดเจน
3. การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรด้วยความจริงใจ รับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการชี้แนะอย่างถูกต้องอย่าทำตนเป็นคนที่ยุ่งมากจนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าขอคำปรึกษา
4. การมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใด ผู้บังคับบัญชาควรศึกษาให้ทราบขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นก่อน และมอบหมายงานให้ตรงกับระดับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 16

5. ผู้บังคับบัญชาควรทำตนเหมือนหัวหน้าทีมที่ต้องดึงความสามารถของลูกทีมแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ และประสานงานในทีมให้มุ่งสู่ความสำเร็จให้ได้

6. เป้าหมายในการทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องเน้นเป้าหมายทั้ง 3 ด้าน ทั้งในด้านคุณภาพ (Quality) กำหนดการส่งมอบ (Delivery) และต้นทุน (Cost) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาอย่างรอบด้าน

7. ในระหว่างที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรมีส่วนช่วยชี้แนะที่ละจุด เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และไม่เกิดความเสียหาย หากผู้บังคับบัญชาปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเอง ทำเองทั้งหมด โอกาสที่จะผิดพลาดมีมาก

8. ผู้บังคับบัญชาควรมีตารางควบคุมงานประจำวัน และการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อจะสามารถสนับสนุน แนะนำ สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในเวลาที่เหมาะสม ในบางกรณี ผู้บังคับบัญชาควรมีส่วนช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการขจัดปัญหาที่เกิดขวางการปฏิบัติงานด้วย

9. ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญควรมีการจดบันทึกรวบรวมเป็นเอกสาร และมีการปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา เพื่อเป็นเครื่องมือ

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 17

ในการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ โดยอย่าให้ความรู้แน่นหนากับบุคลากรที่ต้องโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานไป

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) จะเกิดผลดีถ้ามีการฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training) มาก่อน เช่น การฝึกอบรมในชั้นเรียน การสัมมนา กรณีศึกษา เพราะการสอนงานนอกงานจะเป็นส่วนของการให้การฝึกอบรมพื้นฐาน (Basic Training) เมื่อมีพื้นฐานมั่นคงก็จะทำให้ OJT พัฒนาได้เร็ว และดำเนินไปอย่างถูกต้อง การฝึกอบรมในงานเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการสอนงานที่เน้นการให้ผู้เข้ารับการสอนงานต้องมีส่วนร่วมโดยตรงในงานที่จะต้องทำจริง ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องรับผิดชอบจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการสอนงานในแนวทางปฏิบัติ OJT เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ตามความต้องการของงาน ในหน้าที่และเข้าลักษณะสำคัญที่ถือว่าเป็นหัวใจของ OJT นั่นคือ การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีประสบการณ์ตรงจากงาน

ประโยชน์ของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)

สถาบันบริการสารสนเทศและการจัดการความรู้ (2559, หน้า 14) ได้ระบุถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมแบบ OJT ไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ทางตรง

- OJT ช่วยให้ผู้รับการสอนงานได้เสริมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานโดยตรงจากผู้สอนงาน เป็นผลให้การทำงานมีความถูกต้อง สมบูรณ์

- ลดความผิดพลาดและการเกิดอุบัติเหตุในงาน
- ช่วยทบทวนแนวความคิดและทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่

2. ประโยชน์ทางอ้อม

- OJT ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ลดภาระการแก้ไขงานที่ผิดพลาด ช่วยให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น ได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น ลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน และลดความสูญเสีย วัสดุ อุปกรณ์

- OJT ช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดสอนงานได้ครอบคลุมบุคลากรจำนวนมากขึ้นตามความจำเป็นในการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร

- OJT ช่วยลดค่าใช้จ่ายการจัดฝึกอบรมในหลายด้าน เช่น ค่าวิทยากร ค่าอาหาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

ข้อพึงระวัง

ในการจัดทำ OJT นั้น มีสิ่งที่ต้องพึงระวังอยู่บ้าง ซึ่งไม่ควรมองข้าม ได้แก่

- * ผู้ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่แท้จริง มิฉะนั้นอาจส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด

- * เป็นการยากที่จะนำบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องต่างๆ มาให้คำแนะนำ ถ้าบุคคลนั้นขาดความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

- * ในบางกรณีผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการทำงานด้านนั้นๆ อาจจะไม่มีความทักษะในการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี



การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 20

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า OJT เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะ ความชำนาญของบุคลากร ซึ่งจุดเด่นของเครื่องมือนี้คือการเน้นให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติงานจริง ทำให้ผู้ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบถึงขั้นตอนการทำงานและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง หากพบการปฏิบัติที่ผิดพลาดก็สามารถแก้ไขได้ทันที โดยผู้สอนงาน เครื่องมือนี้ช่วยให้บุคลากรใช้เวลาในการเรียนรู้งานไม่นาน เนื่องจากมีการทำงานจริงโดยมีหัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบตลอดระยะเวลาของการเรียนรู้งาน



เอกสารอ้างอิง

กระทรวงมหาดไทย, กรมที่ดิน, กองฝึกอบรม. (2553).

แนวทางการพัฒนารายบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

กิตติมา บุนนาค และ ธรรมรงค์ ใจสมตน. (2553).

สรุปคำบรรยายโครงการสัมมนา หลักสูตรเสริมสร้าง

ศักยภาพผู้นำ Smart Leadership. กรุงเทพมหานคร:

เอกสารอัดสำเนา.

ญาดา ศิริเจริญ. (2553). เทคนิคการพัฒนาพนักงานด้วยการ

ฝึกอบรมในงาน (On The Job Training). ค้นเมื่อ

28 เมษายน 2559, จาก <http://www.gotoknow.org>

เมธี ปิยะคุณ. (2559). การพัฒนาชุดฝึกอบรม e – learning

เรื่องลักษณะการสอนงานสำหรับหัวหน้างาน. ค้นเมื่อ

22 เมษายน 2559, จาก <http://www.stou.ac.th>

วิโรจน์ ลักษณะอดิสร. (2550). กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ส่งเสริมเทคโนโลยี

(ไทย – ญี่ปุ่น).

สถาบันบริหารสารสนเทศและการจัดการความรู้ สสจร.

(2553). แนวความคิดเรื่องการฝึกอบรมในงาน. ค้นเมื่อ

29 เมษายน 2559, จาก <http://www.KM.MCC.go.th>

อาภรณ์ ภูววิทยาพันธุ์. (2552). การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล.

กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. นางสาวสุพินดา นาคบัว | ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม |
| 2. นางสาวพรอุษา ประทุม | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการและพัฒนา
การฝึกอบรม กองฝึกอบรม |

คณะผู้จัดทำ

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นางสาววรรณิการ์ เสมมณี | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |
| 2. นางสาวกันยรัตน์ กรวิทย์โยธิน | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |
| 3. นายชัยอนันท์ ศิริรักษ์ | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |
| 4. นายภาณุพันธ์ พลอยพันธ์ | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม |