



บทที่ 3

หลักการและแนวความคิดของการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม

ความหมาย คำว่าการฝึกอบรมนั้นได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

การฝึกอบรม คือ "กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านการคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติต่าง ๆ" ¹

การฝึกอบรม หมายถึง "กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ฝีมือในการทำงาน และสมรรถนะของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง" ²

การฝึกอบรม หมายถึง "กระบวนการในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาฝีมือในการทำงาน และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในทางที่ดีขึ้น" ³

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นนี้ อาจอธิบายและให้ความหมายเพิ่มเติมให้ชัดเจนขึ้นได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และขณะเดียวกันการฝึกอบรมยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติ

¹ Civil Service Training, Employee Training in Public Service

(Chicago: Civil Service Assembly of the United State and Canada, 1941) , p. 2.

² Harbison and Myers, op. cit., pp. 2-3

³ International Labour Organization, International Labour Office, Teaching and Training Methods for Management Development (Geneva: I.L.O., 1974), pp. 6-7

งานไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีขวัญในการทำงานและมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วย

ความสำคัญ จากความหมายของการฝึกอบรมที่มุ่งจะปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของพนักงานไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตัวพนักงาน ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน¹ โดยตระหนักได้ว่าประโยชน์ต่อพนักงานนั้น เป็นการเพิ่มความชำนาญลดการสูญเสียเวลาและแรงงาน เพิ่มระดับและปริมาณรายได้ เพิ่มความพอใจและเต็มใจที่จะทำงานต่อไป ในด้านของผู้บังคับบัญชาก็ช่วยให้การปกครองเป็นไปได้ง่าย เพราะสามารถสื่อสารติดต่อกับพนักงานที่มีคุณภาพ ฉลาดและรู้จักรับผิดชอบ ทำให้ลดภาระยุ่งยากในการสั่งและควบคุมงาน ประหยัดเวลาและเกิดสัมพันธภาพที่ดี สำหรับองค์การ องค์การจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ดี ระเบียบดี พนักงานทุกคนเข้าใจในสถานะของตน และของฝ่ายบริหารและเกิดความภักดีต่อหน่วยงาน การฝึกอบรมจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ที่จะสามารถรักษากำหนดคนที่มีอยู่ในองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเหล่านั้นด้วย

2. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม²

หลักสำคัญในการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคคล ก็คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงานโดยเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการทำงานของคน จึงอาจกล่าวถึงความมุ่งหมายของการฝึกอบรมได้ 2 ประการ คือ

¹พงษ์พันธ์ สัตยารัฐ, " การบริหารงานฝึกอบรม: เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชนศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด " (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522), หน้า 7.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกษมสุวรรณ, 2514), หน้า 464 - 466.

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ (Organizational Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1. เพื่อสร้างความสนใจในการทำงาน
2. เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
3. พัฒนาการงานให้ไต่ระดับสูงสุด
4. ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
5. เพื่อจ้ควางมาตรฐานในการทำงาน
6. พัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารค่าบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
8. ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์งาน
9. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้มาติดต่อ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) ได้แก่

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อพัฒนาบุคคลิกภาพในการทำงาน
3. เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
4. เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
5. เพื่อเรียนรู้งาน และลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
6. เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการทำงาน
8. เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
9. เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

3. ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs)

ตามที่ได้อธิบายแล้วว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ของบุคคลในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและทัศนคติที่ดี แต่การฝึกอบรมอาจเป็นเรื่องสิ้นเปลืองมากหากไม่มีการบริหารที่ดีพอ กว้ยเหตุนี้ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องคิด

ให้รอบคอบว่า ใครบ้างในองค์กรที่มีความต้องการหรือจำเป็นต้องได้รับการอบรม เรื่องการหาความจำเป็นหรือความต้องการการฝึกอบรมนับได้ว่าเป็นขั้นแรกในกระบวนการฝึกอบรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี กล่าวคือกรณีของกิจการ กลุ่มคนหรือบุคคลจะประสบความสำเร็จแค่ไหนเพียงใดจะรู้ได้โดยดูจากผลงานที่ทำได้ เทียบกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผลต่างที่เกิดขึ้น คือสิ่งที่ต้องการการดำเนินการอันใดแก่ การบริหารหรือการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ จึงอาจให้คำจำกัดความของความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กรหนึ่งองค์กรใดก็คือ สภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรซึ่งต้องการการดำเนินการหรือการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้¹

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม มีผู้จำแนกไว้แตกต่างกันหลายแบบ แล้วแต่ว่าผู้จำแนกจะยึดถือหลักเกณฑ์ใดเป็นเครื่องแบ่งแยกซึ่งพอสรุปได้ 2 แบบ คือ.-²

แบบที่ 1 แบ่งโดยพิจารณาถึงวิธีค้นหา ซึ่งแยกได้เป็น 2 ประเภท.-

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจน (Obvious Needs) เป็นความจำเป็นที่อาศัยเพียงสามัญสำนึก ประสบการณ์ หรือความนึกคิดตามเหตุผลปกติเท่านั้น ไม่ต้องทำการสำรวจ วิจัยหรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง เพราะสามารถมองเห็นได้ชัดเจน เช่น การรับพนักงานเข้าใหม่ การโยกย้ายพนักงาน การขยายงาน การนำเครื่องใช้ วิธีการทำงานหรือกรรมวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจนนี้หากพิจารณาให้ดีแล้วจะทำให้รู้สึกว่าการจำเป็นต้องฝึกอบรมเท่านั้นยังไม่สามารถบอกได้ว่า ความจำเป็นดังกล่าวมีมากน้อยเพียงใดหรือรับควมขนาดไหน จึงยังจำเป็นต้องทำการสำรวจเพื่อทราบปริมาณและลักษณะของความต้องการที่แท้จริงด้วย.

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา (Hidden Needs) เป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายตลอดจนปัญหาขององค์กร เนื่อง

¹ เดชา แก้วชาญศิลป์, การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (กันยายน 2516 อันดัมที่ 309), หน้า 2.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 2 - 8.

จากความเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนมากจะไม่สามารถบอกได้โดยอาศัยสามัญสำนึกว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมหรือไม่ เช่น งานคั่งค้างมาก ผลงานไม่ได้มาตรฐาน อุปกรณ์ชำรุดเสียหายมาก ผลผลิตตกต่ำ มีการสิ้นเปลืองมาก มีข้อร้องทุกข์มาก คนขาดงานบ่อย และอัตราการเข้าออกสูง เป็นต้น ปัญหาทางการบริหารเหล่านี้เป็นเพียงอาการที่แสดงว่าอาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเท่านั้น ถ้าต้องการทราบว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรมจริงหรือไม่ และมีลักษณะอย่างไร จะต้องทำการศึกษา สืบรวจและวิเคราะห์

แบบที่ 2 แบ่งโดยพิจารณาช่วงเวลา ซึ่งแยกได้เป็น 2 ประเภทเช่นกัน คือ.-

1. ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคในปัจจุบัน เช่น เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาทที่ดำรงอยู่ในขณะนั้น

2. ความจำเป็นในอนาคต หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในอนาคต เช่น การฝึกอบรมคนงานที่มีความรู้ความสามารถสำหรับดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในอนาคต และการฝึกอบรมพนักงานเพื่อรับงานที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจหาได้จากการศึกษาวิเคราะห์แผนงานหรือเป้าหมาย กับความรู้ความสามารถ และผลงานที่ทำได้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม¹ ได้กล่าวถึงความสำคัญและประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรมในตอนต้นแล้ว เราจึงควรศึกษาถึงขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้เห็นความจำเป็นโดยส่วนรวมชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำได้ 2 แนวทางคือ

1. เริ่มต้นที่หน่วยย่อยสุดขององค์กร คือผู้ทำงานนั่นเองโดยค้นว่า ผู้ทำงานแต่ละคนในหน่วยงานต่าง ๆ มีความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไรหรือไม่ โดยต้องค้นหาให้เห็นชัดเจนกระทั่งได้ความจำเป็นซึ่งสัมพันธ์กับ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อดีของแนวทาง

¹ เดชา แก้วชาญศิลป์, การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม, หน้า 8-15.

นี่คือ วิธีดำเนินการไม่สับสนซับซ้อนนัก และสามารถเข้าถึงคนแต่ละคนที่ปฏิบัติงานอยู่ได้ แต่ข้อเสียคือ อาจเกิดความผิดพลาดในการผสมผสานความจำเป็นของผู้ทำงานเข้ากับภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้องค์การขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานมากการสำรวจหาความจำเป็นดังกล่าวจะเป็นเรื่องที่ยุ่งยากมาก

2. แนวทางที่สองคือเริ่มต้นที่ตัวองค์กร โดยศึกษาถึงการดำเนินงานขององค์กร ว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างที่ทำให้หรือจะให้การดำเนินการไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ แล้ววิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคนั้น ๆ ว่าเรื่องใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขด้วยการฝึกอบรมและจะต้องฝึกอบรมคนงานระดับไหน หน่วยงาน ข้อดีของแนวทางนี้คือ การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาการบริหารได้ตรงจุด ข้อเสียคือ การดำเนินการแนวนี้จะชี้ได้เชิงคร่าว ๆ ว่าคนงานกลุ่มใด มีความจำเป็นต้องอบรม ไม่สามารถชี้ชัดว่าคนงานแต่ละคนมีความจำเป็นแค่ไหนเพียงใด ซึ่งตรงข้ามกับแนวทางแรก

ขั้นตอนตามแนวทางที่กล่าวแล้วทั้ง 2 นั้น ถ้าพิจารณาโดยสรุปรวมแล้วจะพบว่าประกอบด้วยกรรมวิธีหรือเทคนิคที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง
2. การวิเคราะห์
3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง เป็นเทคนิคที่สำคัญที่แสดงได้ว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมที่คนงานคนไหนมีความน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อเท็จจริงที่ต้องการทราบอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ.

- ข้อเท็จจริงที่เป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน ระเบียบ วิธีทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานงาน เป็นต้น.
- ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งเป็นจริงหรือผลงานที่ได้ เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

วิธีการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริงสรุปได้ 5 วิธีคือ.

1. การสำรวจ (Survey)
2. การศึกษา (Study)

3. การทดสอบ (Tests)
4. การประชุม (Meeting)
5. การวิเคราะห์งานและประเมินการทำงาน (Job Analysis & Performance Appraisal)

1. การสำรวจ ทำได้ 3 แบบ คือ.

1. การสัมภาษณ์ จะทำให้ทราบปัญหาได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติและความรู้สึกนึกคิด ผู้สัมภาษณ์เพียงถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงานและความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไข เพื่อประมวลสิ่งเหล่านี้แล้วนำไปวิเคราะห์พอเป็นแนวทางให้ทราบว่า ผู้ทำงานมีความจำเป็นต้องอบรมในเรื่องใดบ้าง ข้อดีของการใช้วิธีสัมภาษณ์จะได้รับข้อเท็จจริงและสามารถทราบความรู้สึกนึกคิดตลอดจนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งไม่อาจทราบได้จากวิธีอื่น ส่วนข้อเสียคือ เป็นวิธีการที่ใช้เวลาและสิ้นเปลืองมากหากต้องสัมภาษณ์ผู้ทำงานมาก ๆ และผลการสัมภาษณ์ยังยากแก่การรวบรวมและสรุปผลเพราะความคิดเห็นจะแตกต่างกัน.

2. การส่งแบบสอบถาม เป็นที่นิยมมาก เหมาะสมกับการรวบรวมข้อเท็จจริงจากคนจำนวนมาก ซึ่งสามารถทำได้รวดเร็วและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย ข้อดีของแบบสอบถามคือ ผู้ตอบไม่ต้องประจัญหน้ากับผู้สัมภาษณ์ การแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกจะตรงต่อความเป็นจริง การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจะทำให้สะดวก และการคำนวณทางสถิติต่าง ๆ ทำได้ง่าย แต่ข้อเสียคือ จะได้คำตอบเฉพาะที่ดีตามคำถามที่กำหนดไว้เท่านั้น ผู้สร้างแบบสอบถามจึงต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ พอสมควร และผู้รวบรวมข้อเท็จจริงไม่สามารถสังเกตความรู้สึกและท่าทีของผู้ตอบได้.

3. การสังเกต เป็นวิธีการรวบรวมข้อเท็จจริงที่วิธีอื่นหนึ่งปกติมักใช้ร่วมกับวิธีอื่น เพราะการสังเกตเพียงอย่างเดียวจะได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน แต่อย่างไรก็ดีการสังเกตจะช่วยให้เข้าใจปัญหาหรือสภาพการณ์บางอย่างซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้จากการรวบรวมข้อเท็จจริงวิธีอื่น สิ่งที่ต้องสังเกตในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายประการ ซึ่งพอจะประมวลได้ 6 ประการ คือ ประการแรก การดำเนินงานขององค์กรโดยส่วนรวมจะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ประการที่สอง ผู้ทำงาน เพื่อทราบความรู้ความสามารถ ทักษะ และ

ทัศนคติในการทำงาน ประการที่สาม การทำงานของผู้ทำงานมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอย่างไร ประการที่สี่ สายทางเดินของงาน เพื่อทราบว่าจะงานดำเนินไปโดยเรียบร้อยเพียงใด มีการติดขัดหรือล่าช้า ณ จุดใด ประการที่ห้า ขวัญของผู้ทำงาน โดยดูความสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงานด้วยกัน ผู้ทำงานกับผู้บังคับบัญชา ความตั้งใจในการทำงานและข้อร้องทุกข์ ประการที่หก การปกครองบังคับบัญชา สังเกตการมอบหมายงาน การวางแผนงาน การสั่งงาน การประสานงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ฯลฯ การสังเกตที่กล่าวนี้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรทำแบบเป็นกันเอง ถ้าผู้ถูกสังเกตรู้สึกว่าคุณจับผิดจะทำให้ไม่โอเคขอเท็จจริงที่ถูกต่อนัก

2. การศึกษาคนคว่ำ หมายถึง การศึกษาคนคว่ำข้อเท็จจริงที่มีอยู่ในองค์การ เช่น รายงานประจำเดือน ประจำปี รายงานสำรวจการปฏิบัติงาน คำร้องทุกข์ รายงานการปฏิบัติงาน และรายงานการประชุม เป็นต้น เอกสารเหล่านี้นับว่าเป็นข้อเท็จจริงที่มีค่ามาก

3. การทดสอบ เป็นวิธีที่ใช้สำหรับระบุความจำเป็นในการอบรมได้ชัดเจน กล่าวคือ การทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Tests) จะทำให้ทราบว่าผู้ทำงานมีความรู้ ความสามารถในการทำงานเพียงใด ส่วนการทดสอบความถนัด (Aptitude Tests) จะทำให้ทราบว่าแนวถนัดของผู้ทำงานเป็นอย่างใด ตรงกับงานที่ทำหรือไม่

4. การประชุม เป็นวิธีที่อาจบอกความจำเป็นในการฝึกอบรมได้อย่างคร่าว ๆ โดยปกติมักเป็นการประชุมระดับผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน เพื่อพิจารณาปัญหาทางด้านบริหารและหาวิธีแก้ไขบางปัญหาเมื่อพิจารณาถึงวิธีการแก้ไขจะปรากฏว่าต้องใช้วิธีการฝึกอบรม

5. การวิเคราะห์งานและประเมินการทำงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องใช้การวิเคราะห์งานควบคู่กับการประเมินการทำงาน โดยที่การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความสำคัญที่เกี่ยวข้องลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งหรือการกำหนดว่าตำแหน่งงานนั้น ๆ ต้องการความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณาถึงผลงานของผู้ทำงานว่าทำงานได้ผลตรงตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามวิธีนี้ก็คือการนำเอาผลต่างที่ได้จากการนำผลงานที่ได้มาลบจากมาตรฐานที่กำหนด ก็อาจพบความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. การวิเคราะห์ เมื่อศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงเป็นหมวดหมู่ ขึ้นต่อไปเราต้องอาศัยเทคนิคของการวิเคราะห์ เพื่อทราบปัญหาหรือลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานที่กำหนดกับผลงานที่ทำได้ วิเคราะห์สาเหตุและวิธีการแก้ไข ดังนั้นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ส่วนคือ ส่วนแรก วิเคราะห์ลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานหรือสิ่งที่ต้องการกับการปฏิบัติงานที่แท้จริง ซึ่งก็คือเพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั้นเอง ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากอะไร ซึ่งอาจเกิดจากตัวองค์กรเองไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ นโยบายหรือแผนงานหรือไม่ก็อาจเกิดจากวิทยาการที่ใช้ในการทำงาน หรืออาจเกี่ยวกับผู้ทำงานและส่วนที่สาม ต้องวิเคราะห์วิธีการแก้ไข ซึ่งเป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือสภาพการณ์นั้นเอง รวมถึงต้องประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหานั้นด้วย

3. การกำหนดความจำเป็นในการอบรม หมายถึง การกำหนดให้ชัดเจนว่าความจำเป็นที่ได้มาจากการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น มีลักษณะเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและสร้างหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมต่อไป ซึ่งการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม คำเนิการได้ 4 ประการคือ.

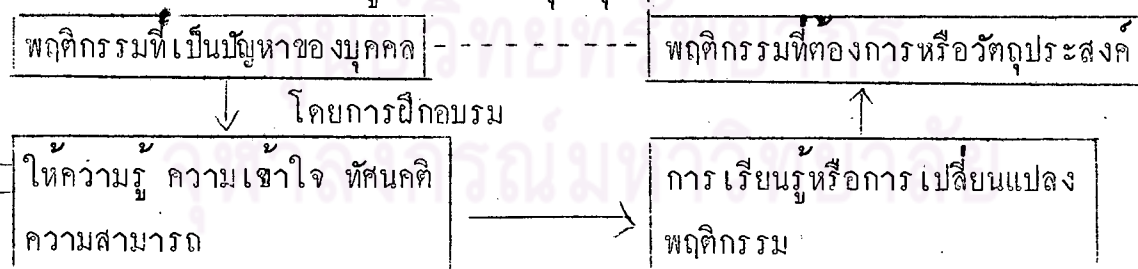
1. กำหนดว่าวิธีการที่จะแก้ปัญานั้นเป็นการแก้ไขในคนใด เป็นความรู้ความสามารถทั่วไป ทักษะ ทัศนคติหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงาน
2. กำหนดว่า ผู้ทำงานคนใด กลุ่มใดหรือระดับใดบ้างจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม
3. กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่าความจำเป็นใดเป็นเรื่องด่วนต้องจัดทำก่อน ซึ่งอาจพิจารณาจากความรุนแรงหรือความสำคัญของปัญหา
4. กำหนดว่าบุคคลที่ต้องการรับการฝึกอบรมนั้น มีหน้าที่ (Duty) ภารกิจ (Task) และรายละเอียดในการปฏิบัติงาน (Element) อย่างไม่¹ เนื่องจากในหน้าที่

¹กริช อัมโภชน์, การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม, เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (15 เมษายน 2520 ینดับที่ 565), หน้า 10.

แต่ละหน้าที่จะประกอบด้วยภารกิจ เช่น อาชีพ(งาน) อาจารย์ มีหน้าที่หลัก 2 ประการคือ หน้าที่สอน และทำการวิจัยหน้าที่สอนของอาจารย์ยังแยกเป็น 2 ภารกิจคือ เตรียมตัวสอนและลงมือสอน เป็นต้น ภารกิจจึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดผลงานออกมาและภารกิจนี้เป็นหน่วยของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้วิธีการ ระเบียบและเทคนิค และเมื่อมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเกิดขึ้นย่อมหมายความว่า การปฏิบัติภารกิจของเขาได้เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานมากน้อยเพียงใดโดยไปกระดึ่กว่าตัวภารกิจที่เบี่ยงเบนนี้เองเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริง ด้วยเหตุนี้ในการฝึกอบรมนั้น เราพยายามที่จะฝึกอบรมในระดับภารกิจ เพราะถือว่าเป็นหน่วยงานในระดับกลางที่ไม่ใหญ่หรือเล็กจนเกินไป กล่าวคือ ถ้าเราฝึกอบรมบุคคลในระดับงานหรือหน้าที่ก็มักจะกว้างเกินไป หากจะฝึกอบรมในระดับของรายละเอียดของงานก็จะแคบเกินไป เป็นต้น¹

4. การจัดทำโครงการฝึกอบรม

ตามที่ได้อธิบายแล้วว่าเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน และหากเราเห็นว่าปัญหานั้นอาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมก็จะเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้น และการที่เราฝึกอบรมบุคคลนั้นก็เพื่อจะ让他เกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น เราจะต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถแก่เขา ก่อน ซึ่งเราอาจดูการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา, การให้ความรู้ ความเข้าใจ ฯลฯ การเรียนรู้และการบรรลุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ดังนี้²



¹ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับความหมายของงาน หน้าที่ ภารกิจและรายละเอียดในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมได้ใน กริช อัมโภชน์, การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม, หน้า 10 - 15

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 3.

อย่างไรก็ตามการที่จะให้ความรู้ดังกล่าวข้างต้น เราจะต้องจัดทำเป็นโครงการฝึกอบรม ซึ่งโดยปกติคำว่าโครงการ หมายถึง " การวางแผนของการปฏิบัติ อย่างมีขั้นตอนที่จะประสาน สอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ " แต่สำหรับงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลการมีวัตถุประสงค์และโครงการตามความหมายดังกล่าวข้างต้นยังไม่เป็นการเพียงพอ การฝึกอบรมยังมีความต้องการโครงการพิเศษอีกโครงการหนึ่งเข้ามาเพิ่มเติมหรือประกอบกับโครงการตามความหมายที่กล่าวมาแล้ว คือ โครงการที่จะกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั่นเอง โครงการฝึกอบรมจึงหมายถึง " การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม " ดังนั้น โครงการฝึกอบรมจะประกอบไปด้วย โครงการย่อย สองส่วน คือ โครงการเกี่ยวกับการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมซึ่งเราเรียกว่าหลักสูตรการฝึกอบรม¹ กับโครงการเกี่ยวกับงานบริหารและธุรการอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรม ดังนี้

โครงการฝึกอบรม	
<u>โครงการ เปลี่ยนพฤติกรรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรม</u> ประกอบด้วยวิชา - วิธีการอบรม ระยะเวลา ฯลฯ	<u>โครงการงานบริหาร - ธุรการ</u> การเงิน - การบุคคล - การติดต่อ การจัดสถานที่ - การประเมินผล ฯลฯ

ด้วยเหตุนี้เราจะต้องสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมก่อนแล้วจึงจะสามารถสร้างโครงการฝึกอบรมได้ การสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมเป็นเรื่องละเอียดประกอบด้วยขั้นตอนรวม 10 ขั้นตอน คือ:-

1. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา หมายความว่า เมื่อเราทราบว่าปัญหาใดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว เราจะต้องวิเคราะห์ต่อไปอีกว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น เขา

¹กริช อัมโภชน์, การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม, หน้า 56

เขาทำงานอะไร มีหน้าที่อย่างไร มีภารกิจอย่างไร และมีองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอย่างไร และจะต้องพิจารณาให้ละเอียดว่ามีภารกิจใดที่เบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือสิ่งที่ยังหวังจนทำให้เกิดปัญหาขึ้น เพื่อเราจะได้ทำการฝึกอบรมให้บุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติภารกิจของตนให้ถูกต้องตรงกับมาตรฐานและแก้ปัญหาอันเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ๆ ต่อไป¹

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หมายถึงสิ่งที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาคือเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้หรือหมายความว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลจากลักษณะและระดับที่ไม่น่าพอใจซึ่งเราถือว่าเป็นปัญหาให้มาเป็นพฤติกรรมในลักษณะและระดับที่เราพอใจวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานฝึกอบรมได้ดี คือ

3.1 ก่อให้เกิดการประสานทรัพยากร (กำลังคน เงินและวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ) ในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ทำให้ผู้เกี่ยวข้องของกับโครงการฝึกอบรมทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติงานไปในแนวเดียวกัน

3.3 ช่วยให้ผู้สามารถกำหนดวิชาและเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม

3.4 ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้บริหารงานฝึกอบรมสามารถเลือกเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมได้ดี

3.5 ช่วยในการกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาในการอบรม

3.6 เป็นแนวทางในการประเมินและติดตามผลโครงการฝึกอบรม และประเมินผลการสอนของวิทยากร ฯลฯ

4. การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ ภารกิจซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมก็เพื่อจะหาถึงความสมเหตุสมผลหรือความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของการฝึกอบรมนั่นเอง เกณฑ์ที่จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ภารกิจ

¹ดูรายละเอียดของขั้นตอนที่ 1 และ 2 นี้ได้จากส่วนที่ว่าด้วยการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ในตอนต้นของบทที่ 3

ในที่นี้จะขอใช้ตามแนวความคิดของ William R. Tracy¹ รวม 10 ประการ คือ

4.1 ความจำเป็นขั้นมูลฐาน (Universality) หมายความว่า หากภารกิจ มีลักษณะเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานมากและผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดไป ก็สมควรจะทำการฝึกอบรม

4.2 ความยากง่ายในการเรียนรู้ (Difficulty) หมายความว่า ถ้าภารกิจ ที่บุคคลไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองหรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานได้ก็ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้อง จัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ และในทางตรงกันข้ามถ้าภารกิจใดบุคคลสามารถเรียนรู้ได้ในระยะเวลาอันสั้นไม่ต้องการผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมากนักก็ไม่จำเป็นต้องจัดฝึกอบรม

4.3 ความสำคัญ (Cruciality) เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้นมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

4.4 ความบ่อยของการปฏิบัติงาน (Frequency) หมายความว่าหากภารกิจ ใดที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอย่อมเป็นการเหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรม

4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ (Cost/Benefit) เป็นการ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกอบรมกับผลประโยชน์ที่ได้รับตอบแทนว่าอยู่ในอัตราที่ เหมาะสมหรือไม่

4.6 ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Achievability) เป็นการพิจารณา ถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความพร้อมและตั้งใจ พอที่จะเข้ารับการอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ เพราะหากไม่มีความพร้อมดังกล่าวเรา อาจจะต้องการให้การฝึกอบรมในระดับพื้นฐานก่อน

4.7 คุณภาพ (Quality) หมายความว่าถึงการศึกษาว่าควรให้การฝึกอบรม ภารกิจของคนส่วนใหญ่ซึ่งมีคุณภาพที่อยู่แล้วให้ดีขึ้นอีกหรือควรจะมีบุคคลเพียงบางคนที่ จะจะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่คุ้มค่า

¹William R. Tracy, Designing Training and Development System, (n.p.American Management Association, Tnc.,1971), pp. 86-95.

4.8 ความบกพร่องของภารกิจ (Deficiency) หมายความว่าหากภารกิจไม่มีข้อบกพร่องมากก็ควรจัดให้มีการฝึกอบรม

4.9 ช่วงเวลาที่พฤติกรรมเปลี่ยน (Retain Ability) เป็นการพิจารณาว่าภายหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถรักษาการเรียนรู้หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะเวลาสั้นสักเท่าใด

4.10 ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม (Follow on Training) เป็นการพิจารณาว่าภารกิจ ใดที่เมื่ออบรมไปแล้วไม่ต้องการอบรมเพิ่มเติมอีก เพราะถ้าต้องจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติมบ่อย ๆ จะเป็นการเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

5. การกำหนดหัวข้อวิชา หมายความว่าถึง เนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกันของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและทัศนคติซึ่งโดยปกติเมื่อเราสามารถกำหนดภารกิจที่จะต้องอบรมและทราบระดับความสำคัญแล้ว ย่อมเป็นการสะดวกที่จะกำหนดต่อไปว่าภารกิจนั้นควรจะนำเอาวิชาใดมาช่วยแก้ไขปัญหานั้นบ้าง

6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายความว่า การระบุไว้ในวิชาที่จะทำการอบรมนั้นต้องการจะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการ เรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไรภายหลังการฝึกอบรมในวิชานั้น ๆ แล้ว และวัตถุประสงค์ของแต่ละวิชาเมื่อรวมกันแล้วหมายถึงวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั่นเอง สำหรับประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของวิชาอาจสรุปได้ 3 ประการคือ

6.1 จะเป็นเครื่องสะท้อนหรือแสดงให้เห็นปัญหาที่จะทำการฝึกอบรม เพราะจะต้องระบุถึงความต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมใหม่อะไรขึ้นในการฝึกอบรม

6.2 จะช่วยให้วิทยากรสามารถเตรียมตัวในการบรรยายและถ่ายทอดได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการเตรียมวิธีการในการทดสอบหรือประเมินผลการสอนจากการอบรมด้วย

6.3 จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบแนวทางของการฝึกอบรมและความสำเร็จที่พึงจะได้รับอันจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและติดตามว่าได้เกิดการ เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของวิชานั้น ๆ เพียงใด

ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาควรพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- จะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม

- คำนึงถึงภารกิจซึ่งเป็นปัญหาหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม
- คำนึงถึงระดับความสำคัญของภารกิจที่จะทำการอบรมว่าอยู่ในระดับใด
- คำนึงถึงหัวข้อวิชาที่กำหนดไว้ว่ามีขอบเขตกว้าง ๆ ขนาดไหนและสามารถ

สนองต่อภารกิจเพียงใด

7. การกำหนดแนวการอบรม หมายความว่า การกำหนดว่าภายในแต่ละวิชาจะประกอบด้วยทฤษฎีแนวความคิดและหลักการอะไรบ้างที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้วิทยากรฝึกอบรมทราบว่า โดยหลักการแล้วเขาต้องเตรียมตัวถ่ายทอดทฤษฎีและแนวความคิด ฯลฯ อะไรบ้าง ซึ่งจะได้ไม่บรรยายหรือนำการอภิปรายซ้ำซ้อนกัน

8: การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม หมายความว่า วิธีที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งถ้าเลือกใช้เทคนิคได้อย่างเหมาะสมจะทำให้ประหยัดเงินและเวลาเป็นอันมาก โดยปกติเทคนิคการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

8.1 การที่วิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ได้แก่การบรรยาย ซึ่งถือว่าวิทยากรเป็นผู้ที่มีความรู้คนเดียว

8.2 การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ได้แก่การสัมมนา อภิปรายและทดลองปฏิบัติ เป็นต้น ซึ่งถือว่าตัวเทคนิคจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันมากกว่าที่จะมาจากวิทยากรคนเดียว

8.3 การใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน หมายถึงทำให้ทั้งวิทยากรและกลุ่มเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ประกอบกัน เช่น การบรรยายเป็นชุด และการอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามพึงระลึกว่าเทคนิคในการฝึกอบรมแต่ละชนิดที่กล่าวมาแล้วมีจุดเด่น อยู่ในตัวของมันเองทั้งสิ้นแต่อยู่ที่การฝึกอบรมแต่ละโครงการหรือแต่ละวิชาที่วิทยากรอาจเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ประกอบกันหากคิดว่าจะเป็นการทำให้คนเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

9. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร หมายความว่า การกำหนดช่วง

เวลาที่จะทำให้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติและความสามารถจนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละวิชา และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมในที่สุดซึ่งจำเป็นจะต้องพิจารณาถึง วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่ว่าต้องการให้คนเกิดความชำนาญและความสามารถก็ต้องให้เวลามากกว่าต้องการให้คนเรียนรู้เฉย ๆ หรือถ้าวิชาใดใช้เทคนิคในการอบรมแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลางก็ต้องให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคการให้วิทยากรเป็นศูนย์กลางเป็นต้น

10. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม การเรียงลำดับหัวข้อวิชาหมายถึงการกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำก่อนหลัง อันจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการกำหนดการฝึกอบรมหมายถึง การกำหนดวัน เวลาของการฝึกอบรมแต่ละวันของหลักสูตรโดยส่วนรวม ซึ่งมีหลักการพิจารณาคือ¹

10.1 วิชาใดที่เป็นกรให้แนวความคิดหรือหลักการโดยทั่วไปซึ่งมักต้องใช้อ้างอิงเสมอ ควรจัดอยู่ในอันดับแรก

10.2 วิชาที่ง่ายและยากให้จัดสลับกัน

10.3 วิชาที่มีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้จัดติดต่อกันได้เลย และ

10.4 ผู้จัดการฝึกอบรมต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนยอมต้องการเวลาในการเดินทาง เวลาพักและมีภารกิจประจำวันที่ต้องปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสมเพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสดวกสบาย ทั้งร่างกายและจิตใจอันจะยังผลให้เขาเกิดความพร้อมที่จะเข้ารับการอบรม และพร้อมที่จะเรียนรู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมในที่สุด

ในตอนต้นที่กล่าวมาแล้วนี้เป็นกรพูดถึงการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในสองส่วนของโครงการฝึกอบรม สำหรับส่วนที่จะกล่าวต่อไปจะเป็นกรพูดถึงการจัดทำโครงการ

¹พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ, " การบริหารงานฝึกอบรม: เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด ", หน้า 53.

ฝึกอบรมในส่วนที่เป็นโครงการงานบริหารและธุรการ¹

วัตถุประสงค์หรือความสำคัญของโครงการฝึกอบรมมีดังนี้ คือ.-

1. การจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อขออนุมัติให้ดำเนินการตามโครงการ โดยเหตุที่การดำเนินการฝึกอบรมจะต้องกระทบหรือเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ อันอยู่นอกเหนือการควบคุมบังคับบัญชาของหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมนั้น ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงอนุมัติหรือเห็นชอบเสียก่อน

2. เพื่อขออนุมัติงบประมาณการฝึกอบรม

3. เพื่อแจกจ่ายให้แก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการร่วมมือประสานงานกันต่อไป

4. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารงานฝึกอบรม

องค์ประกอบของโครงการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีองค์ประกอบดังนี้.-

1. ชื่อโครงการฝึกอบรม อาจเรียกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1.1 เรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมพนักงานสินเชื่อ โครงการฝึกอบรมหัวหน้าแผนก เป็นต้น

1.2 เรียกตามลักษณะเนื้อหาวิชาหรือหลักสูตร เช่น โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการประชาสัมพันธ์

1.3 เรียกตามตำแหน่งงานและลักษณะของวิชาในหลักสูตร เช่น โครงการสัมมนานักบริหารหลักสูตรพฤติกรรมและเทคนิคในการบริหาร เป็นต้น

2. หลักการและเหตุผล เป็นการระบุถึงเหตุผลที่จะต้องทำการอบรมซึ่งควรจะต้องประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้.-

2.1 หลักการที่ควรจะเป็นหรือยึดถือปฏิบัติ

2.2 สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอันขัดกับหลักการหรือมาตรฐาน

¹กรีช อัมโกชน, การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม, หน้า 57 - 61

ที่ระบุไว้ตาม 1 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา

2.3 ความเสียหายที่เกิดจากความเบี่ยงเบนระหว่างหลักการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากนักเพียงใด รุนแรงเพียงใดและหากปล่อยทิ้งไว้จะเสียหายมากน้อยสักเท่าใด

2.4 ระบุให้ชัดเจนว่าความเบี่ยงเบนหรือปัญหาตาม 2.2 มีความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไร เพียงใด

2.5 เป็นการระบุในลักษณะสรุปว่า เพื่อจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมใครและในเรื่องอะไร

3. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ให้ใช้วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นในขั้นที่ 3 ของการร่างหลักสูตรในการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสมัครต้องระบุให้ชัดเจนว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคคลในตำแหน่งใด มีจำนวนรวมเท่าใด และถ้าจัดแบ่งเป็นรุ่น จะมีกี่รุ่นและรุ่นละเท่าใด

5. หลักสูตรในการฝึกอบรม จะประกอบด้วย

5.1 วิชาที่จะทำการสอนในการฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็นหมวด ๆ

5.2 วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

5.3 แนวการอบรมของแต่ละวิชา

5.4 เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม

5.5 ระยะเวลาในการฝึกอบรมแต่ละวิชา

5.6 กำหนดการฝึกอบรม

6. ระยะเวลาในการฝึกอบรม เป็นการระบุโดยส่วนรวมว่าโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ใช้เวลารวมเท่าใดและจะทำการฝึกอบรมในระหว่างวันที่เท่าใด

7. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม หากเป็นไปได้ควรระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง

8. วิทยากรในการฝึกอบรม ควรระบุแหล่งที่มาของวิทยากรว่าเป็นวิทยากรภายในหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก

9. สถานที่ฝึกอบรม จะใช้สถานที่ใดห้องประชุมหรือตึกไหน ชั้นที่เท่าใด ในกรณีที่จะต้องใช้สถานที่ฝึกอบรมหลายแห่งควรระบุเอาไว้ให้ชัดเจนด้วย
10. คณะผู้ดำเนินงาน เป็นการระบุถึงบุคคลหรือคณะบุคคลใดเป็นผู้รับผิดชอบ หากเป็นไปได้ควรระบุตัวบุคคลและตำแหน่งเอาไว้ด้วย
11. แนวในการดำเนินงาน เป็นการระบุขั้นตอนการดำเนินงานฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ ว่ามีแนวในการปฏิบัติอย่างไร
12. งบประมาณในการฝึกอบรม ควรจะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ:-
- 12.1 งบประมาณที่จ่ายไปจริงโดยหน่วยงานฝึกอบรม ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายจริงและอาจมองเห็นได้ โดยอาจแบ่งออกเป็นหมวดตอบแทน หมวดค่าใช้สอย หมวดวัสดุ ครุภัณฑ์และหมวดเบ็ดเตล็ด เป็นต้น
- 12.2 งบประมาณที่หน่วยฝึกอบรมไม่ได้จ่ายจริงหรือเป็นรายจ่ายแฝง ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเงินเค็อนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงเวลาที่ทำการฝึกอบรม เป็นต้น การที่เราเองงบประมาณที่หน่วยฝึกอบรมไม่ได้จ่ายจริง มาพิจารณาด้วยก็เพื่อจะได้ทราบอย่างถูกต้องว่าการฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้นองค์การโดยส่วนรวมเสียค่าใช้จ่ายไปเท่าใดนั่นเอง
13. การแจกประกาศนียบัตร หากมีการแจกประกาศนียบัตรจะต้องระบุด้วยว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเข้ารับการฝึกอบรมจนครบเงื่อนไขอย่างไร จึงจะมีสิทธิได้รับประกาศนียบัตรนั้น
14. การประเมินผลการศึกษาตามผลการฝึกอบรม
- 14.1 การประเมินผลควรระบุให้ชัดเจนว่าจะมีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ประเมินผลการบริหารโครงการ เมื่อใดหรือระยะเวลาใด และจะใช้วิธีใด
- 14.2 การติดตามผลจะมีการติดตามผลการฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาใด และโดยวิธีใด

5. การดำเนินการฝึกอบรม¹

ในการดำเนินการฝึกอบรมจะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 6 ประการคือ:-

1. การจัดทำรายละเอียดของโครงการเพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร หมายความว่า เมื่อใดทำการสำรวจและวิเคราะห์จนกระทั่งได้ภารกิจที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้น โดยเนื้อหาสาระของหลักสูตรการฝึกอบรม จะต้องตรงต่อความจำเป็นในการฝึกอบรม และการนำโครงการฝึกอบรมขึ้นเสนอเพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร ควรจะทำให้กระทัดรัดเข้าใจง่ายและถ้าสามารถมีแผนภูมิประกอบด้วยจะยิ่งเป็นการดีและควรย้ำในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในแง่ประโยชน์ของงานรวมทั้งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องการอบรมและผลที่ได้จะได้รับการอบรม

2. การประกาศหรือแจ้งข่าวเรื่องโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ใหญ่ เกี่ยวข้องของทราบ ความสนใจและความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้โครงการฝึกอบรม ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงควรแจ้งข่าวเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมใหญ่ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อดึงความสนใจและการยอมรับไว้วางหน้าก่อน ไม่ควรแจ้งใหญ่เกี่ยวข้องทราบ กระทั่งหัน หรือระบุตัวผู้เข้ารับการอบรมไว้ในวงแคบเกินไป

วิธีการให้ข่าวเรื่องโครงการฝึกอบรม อาจจะทำได้หลายวิธี เช่น เป็นหนังสือเวียน ตีพิมพ์ประกาศ ลงวารสาร ประชุมโดยแจ้งให้ทราบถึงเนื้อหาสาระหรือลักษณะของหัวข้อวิชาที่จะทำการฝึกอบรมอย่างไร มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร ระยะเวลาการฝึกอบรม สถานที่ วิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

3. การจัดหาอุปกรณ์ฝึกอบรม อุปกรณ์เป็นเครื่องช่วยในการฝึกอบรมที่สำคัญประการหนึ่ง การฝึกอบรมแต่ละครั้งจะต้องใช้เครื่องมืออะไรบางอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของความจำเป็นและความสำคัญของการฝึกอบรมนั้น ข้อสำคัญจะต้องจัดสถานที่ให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับ

¹ทัศนีย์ มุสิกไชย, "การบริหารงานฝึกอบรม", วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ (ฉบับพิเศษ 2509): 164 - 165.

สภาพแวดล้อมทางกาย ห่วงที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมควรแยกเป็นพิเศษเฉพาะสัดส่วนไม่ปะปนกัน การไร้อาหารที่เพื่อปฏิบัติงานอื่น ต้องปราศจากเสียงรบกวนไม่คับแคบเกินไป มีแสงสว่างเพียงพอ การถ่ายเทระบายอากาศดี โต๊ะเก้าอี้ควรมีให้เพียงพอแก่จำนวนผู้เข้ารับการอบรม ห้องฝึกอบรมที่หรูหราเกินไปอาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้สึกอ่าวว่างไม่กล้าแสดงตัวและความคิดเห็น และเกิดความรู้สึกไม่เป็นกันเอง สำหรับการจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อเอื้ออำนวยให้การฝึกฝึกอบรมเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อาจสรุปได้คือ

3.1 ความสะดวกสบายของกลุ่ม การจัดสถานที่ควรจัดที่นั่งให้เพียงพอกับผู้เข้าร่วมประชุมที่เป็นทางการ และอยู่ในลักษณะที่สบายและสะดวกในการเดินไปแสดงความคิดเห็นและตอบคำถาม แสงสว่างและอุณหภูมิหรือการถ่ายเทอากาศในห้องประชุมควรอยู่ในระดับพอดี และห้องประชุมควรเป็นห้องที่ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนสามารถมองเห็นซึ่งกันและกันได้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อความสามารถในการเรียนรู้

3.2 การเลือกและการจัด การจัดห้องประชุมใหญ่และห้องประชุมกลุ่มควรให้เหมาะสมกับจำนวนผู้เข้าประชุม และถ้าเป็นไปได้ควรให้มีห้องอภิปรายกลุ่มอยู่ใกล้กับห้องประชุมใหญ่ และสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อภิปรายควรจัดให้เหมาะสม เช่น การเตรียมโต๊ะและเก้าอี้สำหรับผู้อภิปราย การจัดเตรียมไมโครโฟนไว้ในที่ต่าง ๆ การจัดเตรียมเจ้าหน้าที่เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าประชุม เช่น แจกกระดาษ ฯลฯ การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ช่วยในการอภิปราย ซึ่งอาจใช้เครื่องมือที่ทันสมัยทางโสตทัศนูปกรณ์ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้การฝึกฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

สำหรับรายละเอียดในการอำนวยความสะดวกแก่กลุ่มผู้เข้าประชุมและการจัดเตรียมต่าง ๆ ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ในภาคผนวกท้ายเล่มวิทยานิพนธ์นี้

4. การจัดทำรายละเอียดตารางฝึกอบรม การจัดทำตารางการฝึกอบรมมีความสำคัญมากควยต้องพยายามอย่าให้ช่วงเวลาจัดฝึกอบรมเข้าไปเกี่ยวข้องกับเวลาของการปฏิบัติกิจประจำที่จำเป็นและสำคัญของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากนัก การปลีกตัวจากงานไปรับการอบรมไม่ควรจะกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานประจำ และค่าจ้างที่ควรจะได้รับควย ดังนั้นตารางการฝึกอบรมโดยทั่วไป จึงควรกำหนดเวลาหลังจากเวลาเปิดทำงานแล้วประมาณครึ่งชั่วโมง

หรือหนึ่งชั่วโมง เวลาเปิดการฝึกอบรมควรดำเนินไปตลอดเข้าจนถึงเวลาอาหารกลางวันก็เป็น การเพียงพอสำหรับวันหนึ่ง ๆ เพื่อจะได้ใช้เวลาในภาคบ่ายกลับไปปฏิบัติภารกิจประจำได้ สำหรับการฝึกอบรมเรื่องหนึ่ง ๆ ควรแบ่งเป็น 2 ช่วง ช่วงละ 1 - 2 ชั่วโมง โดยมีเวลาพักประมาณ 10 - 15 นาที อย่างไรก็ตาม ถ้ามีความจำเป็นที่จะต้องจัดอบรมในตอนบ่าย หรือจะต้องทำทั้งเช้า และบ่าย ก็อยู่ในวิสัยที่จะทำได้เช่นกัน

สำหรับหัวข้อวิชาในการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาให้ละเอียดว่าแต่ละหัวข้อจะต้องใช้ เวลาสักกี่ชั่วโมงจึงจะได้ผลสำเร็จครบถ้วน และควรประกาศใหญ่ให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นตารางการฝึกอบรมแจกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบด้วย

5. การจัดหาวิทยากร วิทยากรที่จะเป็นผู้บรรยายในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรอาจ จะสรรหามาจากภายในองค์กรหรือจากสถาบันอื่น ๆ ก็ได้ ข้อสำคัญ ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความ เข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี รวมทั้งต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ของการอบรม และมีความสามารถในการถ่ายทอดเป็นอย่างดี เจ้าหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมควรรหา โอกาสพบปะพูดคุยกับวิทยากร เป็นการล่วงหน้าเพื่อได้แนบแน่นให้วิทยากรได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของหลักสูตรของวิชาต่าง ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงตลอดจนภูมิหลังของผู้เข้ารับการ อบรม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้วิทยากรได้สามารถเตรียมเนื้อหาสาระของวิชา วิธีการฝึกอบรมและ ขั้นตอนของวิชาได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

6. การจัดทำบันทึกรายงานการฝึกอบรมและการทดสอบ การฝึกอบรมจะได้รับผลสำเร็จ สมบูรณ์ควรจะได้มีการจดบันทึกรายงานที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม ได้แก่ เนื้อหาสาระของวิชาที่สอบ บันทึกย่อการอภิปราย ปัญหาต่าง ๆ ที่ยกขึ้นมาพิจารณา นอกจากนี้อาจมีการจดบันทึกเกี่ยวกับจำนวน ผู้เข้ารับการอบรม เวลาที่ใช้ ลงทะเบียนชื่อและเวลาของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น นอกจากนี้ อาจมีการทดสอบผู้เข้ารับการอบรมดังนี้ เพื่อ:-

- ศึกษาหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เพิ่มเติม

- พิจารณาความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมในระยะก่อนและหลังการอบรม
- ตรวจสอบการ เรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

6. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม¹ หมายถึง " กระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ " การเปรียบเทียบนี้ก็เพื่อที่จะบอกว่าการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด หรือถ้าจะขยายให้ชัดขึ้นก็จะได้อาการประเมินผลการฝึกอบรม คือ การเปรียบเทียบความรู้สึก (Reaction) ของผู้เข้ารับการอบรมต่อโครงการฝึกอบรม วิชาการและผู้อบรมกับแนวที่เราต้องการให้รู้สึก, เปรียบเทียบกับสิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ (Learning) กับสิ่งที่เราต้องการให้ผู้นั้นได้รับและเข้าใจ, เปรียบเทียบระหว่างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ภายหลังการฝึกอบรมกับแนวที่เราประสงค์จะให้เปลี่ยนแปลง และข้อสุดท้ายเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในการทำงานจริง ๆ กับเป้าหมายที่เราตั้งไว้

ประโยชน์ของการประเมินผลการฝึกอบรมอาจนำไปใช้ได้หลายทางตามความต้องการ คือ :-

1. ประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อดูว่า การฝึกอบรมนั้นได้สัมฤทธิ์ผลตามความต้องการเพียงใด
2. เป็นผลมาจากข้อแรก คือ ถ้ามีข้อบกพร่องอะไรเกิดขึ้นก็จะได้หาทางปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมให้ดีขึ้น ตั้งแต่การจัดโปรแกรมฝึกอบรม, การกำหนดวิชาการฝึกอบรม, การกำหนดเวลาสำหรับแต่ละวิชา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เป็นต้น
3. การประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม กล่าวคือ ผู้ให้การอบรมหรือผู้บรรยายก็จะทราบถึงข้อดีและจุดอ่อนในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่

¹ ธานี มุนนาค, " ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรม, " ใน ปัญหาและการบริหารงานการฝึกอบรม, สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520), หน้า 179 - 180.

ผู้เข้ารับการอบรม อันจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป หากท่านผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้ทราบ ว่าควรจะมีการเตรียมตัวล่วงหน้าอะไรบ้าง ถ้าจำเป็นเพื่อให้ได้ผลเต็มที่ในการมารับการอบรม

4. เพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องที่ว่าควรจะมีการจัดโปรแกรม การฝึกอบรมเช่นนั้นต่อไปอีกหรือไม่ บ่อยเพียงใด ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการจัดฝึกอบรม นั้น ๆ เป็นอย่างไร

อย่างไรก็ดี การประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะต้องทำเพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ ของการอบรมแต่ละครั้งไป โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ดังนี้¹

1. การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม เป็นการประเมินความรู้สึกของผู้เข้า รับการอบรมที่มีต่อการมาเข้ารับการอบรม การประเมินลักษณะนี้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม เองโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการจัดหลักสูตรและบริการต่าง ๆ ด้านงานฝึกอบรม สำหรับ แนวการประเมินมีดังนี้

1. ให้กำหนดว่าเราต้องการค้นหาคำตอบอะไร
2. ให้ร่างประเด็นปัญหาที่ต้องการทราบคำตอบจาก 1.
3. ออกแบบฟอร์มเพื่อให้ผู้ตอบ เกิดความสะดวกในการตอบและสรุปผล
4. แจกให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอก โดยให้เขากรอกด้วยความเต็มใจ ตรง

ตามข้อเท็จจริงและไม่ต้องระบุชื่อ

5. เว้นช่องว่างให้ผู้เข้ารับการอบรมเขียนข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. การประเมินการเรียนรู้ การเรียนรู้ในที่นี้หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมได้ เข้าใจและซาบซึ้งในหลักการ หรือข้อเท็จจริงและทักษะที่ผู้จัดการฝึกอบรมต้องการให้เกิดขึ้นตาม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น การประเมินการเรียนรู้หน่วยงานฝึกอบรมมักนิยมใช้เป็นส่วนใหญ

¹พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ, " การบริหารงานฝึกอบรม: เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทยและบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด " (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนก วิชาการปกครองบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 62.

เช่น โดยวิธีสืบความเข้าใจหลังจากจบการฝึกอบรมทันที สังเกตจากการทำกรณีตัวอย่างหรือแบบฝึกหัด การอภิปรายปัญหาขณะฝึกอบรม การให้ทดลองปฏิบัติ เป็นต้น การประเมินผลการเรียนรู้นี้มีวิธีที่นิยมให้ดังนี้.-

1. ประเมินในระหว่างการฝึกอบรม การประเมินวิธีนี้ง่ายแต่ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาด้วย เช่น การทดลองปฏิบัติหลังจากจบภาคทฤษฎีแล้ว การแสดงบทบาทสมมติ

2. ประเมินโดยการสอบข้อเขียน ซึ่งส่วนใหญ่วิทยากรจะเป็นผู้จัดทำข้อเขียนเอง

3. การประเมินพฤติกรรม หมายถึงการประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาไปจากเดิมสมตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพียงใด การประเมินในขั้นนี้จึงจำเป็นต้องการเวลาหลังจากที่ผู้เข้ารับการอบรมผ่านการอบรมไปแล้วพอควร จึงค่อยทำการประเมิน อย่างไรก็ตามผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังจากการฝึกอบรมไปแล้วนั้น จะต้องมียอดประกอบสำคัญ 5 ประการคือ

1. ตัวผู้เข้ารับการอบรมต้องเปลี่ยนพฤติกรรมหรือไม่ ถ้าผู้ที่มาเข้ารับการอบรมถูกส่งมารับการอบรมโดยไม่สมัครใจย่อมมีความกระตือรือร้นและความมั่นใจน้อยกว่าผู้ที่มารับการอบรมด้วยความสมัครใจ ซึ่งย่อมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่เท่ากัน ดังนั้นผู้ที่มารับการอบรมควรที่จะได้รับคำชี้แจงให้เห็นประโยชน์จากวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจนได้รับการจูงใจให้เขามองเห็นประโยชน์จากการเข้าร่วมการอบรมเสียก่อน

2. ตัวผู้เข้ารับการอบรมทราบจุดอ่อนหรือจุดบกพร่องในตัวเองหรือยัง หากการอบรมมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างในตัวผู้เข้ารับการอบรม ก็ย่อมหมายความว่าพฤติกรรมที่ต้องการให้เขาเปลี่ยนเป็นจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข ดังนั้นหากเขามารับการอบรมจนจบโดยไม่ทราบว่ามีความจุดอ่อนอย่างไร ก็ย่อมเป็นการยากที่เขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม นอกจากนี้ผู้ดำเนินการอบรมจะช่วยชี้ปัญหาหรือจุดอ่อนของเขาแล้ว ตัวผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการอบรมก็มีส่วนช่วยที่จะชี้ให้เห็นอย่างที่เขายอมรับและมีกำลังใจที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

3. ผู้ที่กลับมาจากการฝึกอบรมได้อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่เขาพอใจหรือไม่ หากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กรยังไม่รองรับแนวความคิดใหม่ ๆ มีแต่ความรู้สึกว่าถูกจับผิดก็จะเป็นการยากที่จะผลักดันให้เขาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ เพราะเขารู้สึกว่าจะต้องเสี่ยงการนิ่งเฉยและรักษาสภาพเดิมไว้จะดีกว่า

4. ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากผู้ที่มีความสนใจในงานที่เขาปฏิบัติอยู่หรือไม่ หลายครั้งจากการผ่านการอบรมไปแล้ว ตัวผู้เข้ารับการอบรมคิดว่าจะต้องดำเนินการใหม่ ปฏิบัติคนใหม่ ใช้วิธีใหม่ แต่ต้องกลับใจเลิกความตั้งใจเดิม เพราะเขาคิดว่าทำอยู่คนเดียว ไม่มีใครสนับสนุนช่วยเหลือ ไม่มีใครมองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

5. ผู้ผ่านการอบรมมีโอกาสหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้ให้โอกาสในการทดลองใช้ความรู้ และแนวทางใหม่ที่ได้จากการอบรมหรือไม่ เพียงใด หากผู้เข้ารับการอบรมไม่มีโอกาสทั้ง ๆ ที่พร้อมอยู่แล้วที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และพยายามจะสร้างผลงานให้ก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิมแต่ไม่ได้รับโอกาสหรือความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ โดยทั่วไปแล้วโครงการฝึกอบรมอาจได้รับผลดีไม่เต็มที่ ถ้าผู้บังคับบัญชา:-

- ไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการจัดทำโครงการฝึกอบรม
- ไม่ยอมรับรู้ในความต้องการเปลี่ยนแปลง
- ไม่มีส่วนร่วมหรือทราบการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- ไม่ได้ช่วยชี้หรือจัดการสิ่งที่เป็นปัญหา
- ขาดการยอมรับรู้ในเรื่องความรู้ลึกและข้อคิดเห็น

4. การประเมินผลงานหรือการติดตามผลระยะหลังการเข้ารับการอบรม การอบรมบางหลักสูตรได้กำหนดเป้าหมายในลักษณะที่หวังให้ผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมในทางที่ดีขึ้น เช่น อัตราการเข้า - ออกของพนักงานลดลง ก้าวไรที่จะเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น หรือขวัญของพนักงานดีขึ้น เป็นต้น จึงต้องมีการประเมินคุณภาพหลังจากการอบรมแล้ว ในระยะนานพอสมควร แต่การประเมินเช่นนี้มีว่าเป็นวิธีที่ยากมากที่สุด เพราะจะต้องเกี่ยวข้องกับตัวแปรมากมาย แต่อย่างไรก็ตามบางหลักสูตรก็ยังสามารถประเมินให้เห็นได้ เช่น การอบรมพนักงานพิมพ์ดีดให้พิมพ์เร็วขึ้น ฉีดน้อยลงหรือการลดอุบัติเหตุในโรงงาน เป็นต้น

คุณลักษณะของขบวนการประเมินผลที่¹ ขบวนการประเมินผลหมายถึงทุกขั้นตอนของ

¹วิลาศ สิงห์วิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม", ในปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520), หน้า 162.

การดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินผลซึ่งควรมีลักษณะดังนี้คือ

1. การประเมินผลโดยปราศจากความลำเอียงหรืออคติใด ๆ ทั้งสิ้นโดยทั่วไปผู้ประเมินผลงานของตัวเอง มักจะมีความโน้มเอียงที่จะเข้าข้างตนเอง จึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณาอย่างระมัดระวัง

2. มีความเที่ยงตรง คือ การประเมินผลนั้นได้ประเมินผลในสิ่งที่ควรประเมินผลจริง ๆ เครื่องมือประเมินผลถ้าหากสร้างไม่ได้มาตรฐาน และใช้ไม่ถูกวิธีแล้วก็จะไม่ได้ผลตามที่เราท้องการ ข้อมูลที่ได้มาจะเที่ยงตรงหรือไม่นั้น อาจพิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและการวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น ความเที่ยงตรงตามโครงสร้างหรือทฤษฎี เป็นต้น

3. มีความเชื่อถือได้ ตามปกติการวัดผลและประเมินผลทุกชนิดย่อมมีความคลาดเคลื่อน (Error) ถ้ามีความคลาดเคลื่อนมาก ความเชื่อถือได้ก็ยิ่งน้อยลง ดังนั้น การวัดผลและการประเมินผลต้องพยายามให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด จนกระทั่งวัดก็ครั้งก็ได้ผลคงเส้นคงวาคุณภาพของเครื่องมือประเมินผล วิธีดำเนินการประเมินผลตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลล้วนทำให้เกิดการคลาดเคลื่อนได้ทั้งสิ้น ผู้ทำการประเมินผลบางคนมิได้คำนึงถึงปัญหาข้อนี้ การประเมินผลการฝึกอบรมบางครั้งจึงเชื่อถือไม่ค่อยได้

4. ความสะดวกและประหยัด วิธีประเมินผลบางอย่างอาจเหมาะสมทางหลักวิชาหรือทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น แต่อาจไม่เหมาะสมในทางปฏิบัติ เช่น ขาดเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เจ้าหน้าที่ทางเทคนิค หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงเกินไปและเสียเวลามาก นักบริหารงานฝึกอบรมต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า ผลที่จะได้รับนั้นคุ้มกับการลงทุนลงแรงดำเนินการประเมินผลแบบนั้น ๆ หรือไม่

ขอเสนอแนะของการประเมินผลการฝึกอบรม¹

1. ผู้บริหารงานฝึกอบรมควรมีแผนงานสำหรับการประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรมไว้อย่างแน่นอน
2. ควรจัดให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการประเมินผลงานฝึกอบรม การประเมินผลมีเทคนิคเฉพาะหลายอย่าง เช่น การสร้างเครื่องมือ การใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์ แปลผล ตลอดจนการวิจัย นิศพลาคไคง่าย ไม่ควรจะปล่อยให้ผู้นักประเมินผลสมัครเล่น
3. สร้างหรือรวบรวมเครื่องมือสำหรับการประเมินผล เช่น คู่มือการสังเกตผลงาน ฝึกอบรม คู่มือสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และเครื่องมือวัดผลต่าง ๆ สำหรับเตรียมไว้ใช้แต่เนิ่น ๆ
4. เครื่องมือประเมินผลแต่ละแบบย่อมมีลักษณะชี้คจำกัด เลือกใช้ให้ตรงเป้าหมายของการประเมิน
5. ผลของการฝึกอบรมเกิดขึ้นตั้งแต่ เริ่มเมื่อใดเกิดขึ้นเฉพาะวันสุดท้ายของการฝึกอบรม ดังนั้นขบวนการประเมินผลควรจะเริ่มขึ้นตั้งแต่ระยะต้น ๆ และต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ อาจใช้เครื่องมือและเทคนิคการประเมินผลหลาย ๆ แบบ เพื่อผลที่ได้จะครอบคลุมและลึกซึ้งพอ
6. การประเมินผลควรพิจารณาถึงคุณภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประสิทธิภาพของการดำเนินการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับ และการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานหรือองค์การซึ่งได้จากการส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม
7. ควรจะได้มีการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้เข้ารับการอบรม วิธีดำเนินการฝึกอบรม และผลลัพธ์ของการฝึกอบรม

¹วิลาศ สิงห์วิสัย, " การประเมินผลการฝึกอบรม, " ใน ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 162 - 163.

การติดตามผล การติดตามผลการฝึกอบรมคือได้ว่าเป็นขั้นตอนอันหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งมีความเกี่ยวพันอย่างมากกับการประเมินผลการฝึกอบรม หรืออาจกล่าวได้ว่าต้องมีการติดตามผลแล้วจึงจะมีการประเมินผล โดยปกติการติดตามผลจะกระทำภายหลังจากการฝึกอบรมไปแล้วอย่างน้อย 4 เดือน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปฏิบัติงานของตน เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและพฤติกรรม รวมทั้งทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม อย่างไรก็ตามการติดตามผลเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีมักจะถูกละเลยอยู่เสมอในการจัดฝึกอบรม อาจเนื่องมาจากขาดเวลา กำลังคนและความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการติดตามผลมีอยู่ ๒ ประการ คือ¹

1. เพื่อคอยชี้แนวทางและสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการอบรมแล้วได้สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง ๆ
2. เพื่อตรวจสอบทบทวนดูว่าความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานจริง ๆ เป็นอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่งเพื่อดูว่าการฝึกอบรมจะมีผลนำมาใช้ในการปฏิบัติจริง ๆ ได้แค่ไหนเพียงไร

การติดตามผลมิได้มีวัตถุประสงค์ที่จะกระทำกับผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน แต่เป็นการติดตามไปช่วยให้เขาสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ไปใหม่จากการฝึกอบรมให้เป็นประโยชน์ และดูว่าเขาได้รับความรู้ความเข้าใจไปจากการฝึกอบรมเพียงใด การติดตามผลเป็นการส่งเสริม ให้กำลังใจ ชี้แนะแนวทางและจัดข้อของใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเขาจะได้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำให้ ตลอดจนมีนิสัยในการทำงานใหม่ได้สะดวกและง่ายขึ้น อันเป็นจุดมุ่งหมายอันแท้จริงของการฝึกอบรม ดังนั้นความรับผิดชอบในเรื่องการติดตามผลนี้ย่อมเป็นภาระของทั้งผู้รับผิดชอบงานการฝึกอบรมกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมด้วย

¹ พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ, " การบริหารงานฝึกอบรม: เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด ", หน้า 69.

สำหรับเทคนิคของการติดตามผลเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาประเมินผลการฝึกอบรมมีดังนี้:-¹

1. วิธีการสังเกต
2. วิธีการสอบถาม
3. วิธีการวัดผล

วิธีการสังเกต หมายถึงการเฝ้าดูอย่างเอาใจใส่ สังเกต พิจารณาและกำหนดไว้ อย่างมีระเบียบการ เฝ้าดูและกำหนดอย่างแม่นยำถึงสิ่งที่เกิดขึ้นหรือปรากฏขึ้น เพื่อหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือหาว่าสิ่งใดเป็นเหตุ เป็นผล ฯลฯ การสังเกตจะไต่ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของนักสังเกต และควรจะมีคู่มือการสังเกต

(Observation Guide) ช่วยด้วย

วิธีการสอบถาม ผู้ถามต้องการจะได้อะไรจริงอะไรบ้างจากผู้ตอบ และเชื่อว่าผู้ตอบมีคำตอบไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง การสอบถามมี 2 แบบ

1. การสัมภาษณ์
2. แบบสอบถาม

การสัมภาษณ์และการส่งแบบสอบถามเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมาก มีทั้งข้อดีและข้อเสียขึ้นอยู่กับเทคนิคและกลวิธี และประสบการณ์ของผู้ใช้

วิธีการวัดผล แบ่งออกเป็นการวัดผลทางจิตวิทยา เช่น การวัดผลพฤติกรรมต่าง ๆ กับการวัดผลทางกายภาพ เช่น การวัดน้ำหนัก ส่วนสูง ขนาด เวลา ระยะทาง ฯลฯ การวัดผลทางกายภาพมีเครื่องมือที่จับต้องอยู่แล้วส่วนการวัดผลทางจิตวิทยานั้นได้พัฒนาก้าวหน้ามาตามลำดับจนได้มาตรฐาน เช่น ข้อสอบแบบมาตรฐาน (Standardized Test) วิธีการวัดผลทางจิตวิทยายากกว่าทางกายภาพมาก แต่พอจะแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ คือ

¹วิลาศ สิงห์วิสัย, " การประเมินผลการฝึกอบรม ", ใน ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 160 - 161.

1. วิธีการทดสอบ (Testing Techniques) ได้แก่การทดสอบความสัมฤทธิ์ผลในการเรียน (อบรม) ทดสอบเชาว์ปัญญา เป็นต้น
2. วิธีให้แสดงตน (Projective Techniques) ใช้วัดทางบุคลิกภาพ
3. การสำรวจตนเอง (Self-Inventory Techniques) ใช้วัดทางบุคลิกภาพ ความสนใจ ทัศนคติ คุณค่า (Values) ฯลฯ
4. สังคมมิติ (Sociometric Techniques) ใช้วัดสถานภาพทางสังคมของบุคคลในหมู่คณะว่าใคร เป็นที่นิยมชมชอบหรือเรื่อถือมากที่สุด ปานกลางหรือต่ำมาก
5. แบบเกณฑ์มาตราส่วน (Scale Techniques) มีตัวแปรเป็นจำนวนมากที่เราไม่อาจจะวัดได้โดยตรง ผู้ตอบต้องใช้วิธีประมาณค่า จับคู่เปรียบเทียบ จัดอันดับ ฯลฯ ทั้งหมดผู้ตอบต้องพิจารณาสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปตามเกณฑ์มาตราส่วนที่กำหนดให้ เช่น ให้ผู้ถูกพิจารณาหัวหน้าฝ่ายตามเกณฑ์มาตราส่วนที่กำหนดไว้ระหว่างประชาธิปไตยกับเผด็จการ

อย่างไรก็ตามการติดตามผลเป็นสิ่งที่กระทำโดยหวังความถูกต้องแน่นอนได้ยาก เนื่องจากมีสภาพการณ์ภายนอกตลอดจนตัวแปรอีกหลายอย่างที่มีผลต่อการนำความรู้ ทัศนคติและทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้มาก ฉะนั้นผู้ติดตามผลจะต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ด้วย และถ้าเป็นไปได้ควรนำผลการประเมินปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรม ผลการประเมินผลการเรียนรู้ ผลจากการประเมินพฤติกรรม และผลจากการติดตามผลหลังจากผ่านการอบรมไประยะหนึ่งมาประกอบการวิเคราะห์แล้วประมวลออกมาในรูปของประสิทธิผลของการฝึกอบรม ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ จะสามารถนำมาปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้ดีขึ้นต่อไป