



## ทฤษฎีและแนวความคิดของการฝึกอบรม

โลกยุคปัจจุบัน กำลังเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็วด้วยวิทยาการสมัยใหม่ การหยุดอยู่กับที่ไม่พยายามชวนชวายหาความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมย่อมเท่ากับการเดินถอยหลังอยู่ทุกขณะ วิธีที่จะช่วยให้บุคคลเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงาน อยู่เสมอ เพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ขององค์การเป็นส่วนรวมวิธีหนึ่งก็คือ การฝึกอบรม

ได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางแล้วว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยให้องค์การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จในการบริหาร ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของคนในองค์การ โดยอาศัยการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเหล่านั้น<sup>1</sup> ผู้บริหารที่ทันสมัยจึงนิยมและสนใจในการบริหารงานฝึกอบรมกันมากขึ้นเป็นลำดับ

### ความหมายของการฝึกอบรม

จากความสำเร็จของการบริหารโครงการฝึกอบรมซึ่งได้มีผู้สังเกตเห็นประโยชน์แล้วว่ามีบทบาทอย่างสำคัญยิ่งในการพัฒนากำลังคน ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์อันประมาณค่ามิได้ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณภาพ ย่อมนำไปสู่การมีเศรษฐกิจ และสังคมที่มั่นคง

<sup>1</sup> เคนพงษ์ พลละคร, "การฝึกอบรมโดยวัตถุประสงค์," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม. เอกสารสัมมนาหมายเลข 2 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (ระเนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา 2520) หน้า 37.

และเจริญรุ่งเรืองได้อย่างแน่นอนและรวดเร็ว จึงมีนักวิชาการสาขาต่างๆ ได้ให้ความ  
หมายของการฝึกอบรมไว้เป็นจำนวนมาก อาทิ

Flippo ให้ความหมายว่า

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความ  
ชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมจะบรรลุเป้า-  
หมายดังกล่าวได้ จำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนและระบบ ซึ่งจะช่วย  
ทำให้ไม่สิ้นเปลืองเงินและเวลาโดยเปล่าประโยชน์<sup>1</sup>

นักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้คำจำกัดความว่า

การฝึกอบรม คือความพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติของมนุษย์  
เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น<sup>2</sup>

ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ได้ให้แนวความคิดในการฝึกอบรมข้าราชการว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วย  
เสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ คือ ความชำนาญ  
ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาด้านความคิดเห็น ทัศนคติต่างๆ ในขณะปฏิบัติราชการ เพื่อ

<sup>1</sup>Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, 2d 2d.

(New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1966), P. 201.

<sup>2</sup>Thomas F. Stanton, How to Instruct Successfully. (New York:

Mc Graw-Hill Book Company 1960), P.2.

ให้เกิดความก้าวหน้าและเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล  
ยิ่งขึ้น <sup>1</sup>

ส่วนคำจำกัดความของการฝึกอบรมของข้าราชการสหรัฐอเมริกา และคานาดา  
ให้ไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยพัฒนานิสัยพฤติกรรม (Behaviors)  
ความคิดอ่านและการกระทำที่เหมาะสมที่ควร ตลอดจนเพื่อให้เกิดทักษะ (Skills) ความรู้  
(Knowledges) และทัศนคติ (Attitudes) เพื่อให้ข้าราชการได้เพิ่มพูน  
สมรรถภาพในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต <sup>2</sup> 003436

จอมพลถนอม กิติขจร อธิการบดีคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายของรัฐบาลในการ  
พัฒนาข้าราชการให้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม โดยให้คำจำกัดความว่า การฝึก  
อบรม คือ กรรมวิธีมากมายหลายประการ ซึ่งจัดรวมกันเพื่อมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความ  
รู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ข้าราชการทุก  
คนและทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของงานได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้  
ขบวนการฝึกอบรมยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเปลี่ยนความคิดเก่าๆ ทัศนคติเก่าๆ ที่ล่า  
หลังของข้าราชการให้พัฒนาขึ้นไปสู่แนวทางที่ดีขึ้น เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจ และมีแรงจูงใจ  
ที่จะคิดปรับปรุงงานและรักที่จะทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นเป็นลำดับ การฝึกอบรมนั้นรวมทั้ง

<sup>1</sup>ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการ. (พระนคร: โรงพิมพ์ก๊กตีประสิทธิ์, 2502)  
หน้า 3.

<sup>2</sup> Civil Service Assembly (fed.), Employee Training in the  
Public Service. (Chicago: Civil Service Assembly of the United  
states and Canada, 1948), P.2.

การฝึกอบรมก่อนเข้าประจำการและในขณะที่เข้าปฏิบัติงานแล้วจนกระทั่งพ้นจากตำแหน่ง  
หน้าที่ไป การฝึกอบรมจะประสบผลตามวัตถุประสงค์ได้ จำเป็นที่หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ  
จะต้องเล็งเห็นความสำคัญ ถือว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างสูงที่จะต้องดำเนินงานนี้ ทั้ง  
ยังจะต้องเป็นการกระทำที่มีแผนและต่อเนื่องกันเป็นระยะไปโดยไม่มีสิ้นสุด <sup>1</sup>

Frank A. De Phillips กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการดำเนินงานขององค์การใดๆ ไม่ว่าจะเป็นราชการหรือ ธุรกิจ ในอันที่จะพัฒนาพนักงานขององค์การนั้นๆ  
ให้เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญงาน ตลอดจนทัศนคติต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งสำคัญของ  
การฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ จะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแผน มีระบบ มี  
การประสานงานกัน และกระทำติดต่อกันไป <sup>2</sup>

Joseph B. Kingsbury ก็กล่าวในทำนองเดียวกัน คือ การฝึกอบรมเป็น  
ความพยายามขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้าน  
ทัศนคติ ทักษะ ในการทำงานพัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมตลอดถึงการช่วยขจัดความ  
กังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้หมดไปอีกด้วย <sup>3</sup>

<sup>1</sup>ถนอม กิตติขจร, นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาข้าราชการ. จดหมายข่าว  
รายวัน การฝึกอบรมปลัดจังหวัด นายอำเภอหัวราชอาณาจักร วนที่ 1 พ.ศ. 2505.  
ฉบับที่ 23, ประจำวันที่ 9 มีนาคม 2505, หน้า 1. (เอกสารจัดสำเนา)

<sup>2</sup>Frank A. De Phillips & Others, Management of Training Programs. (Homewood, III: Richard D. Irwin, Co., 1960) P.6.

<sup>3</sup>Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students. (Bangkok: University of Thammasat, 1957), P.58.

จากคำจำกัดความที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นก็คือ

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ ( Process ) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีแผนงานที่แน่นอน และเป็นการกระทำที่ติดต่อกันเนื่องกันไปเป็นระยะทุกลำดับขั้น โดยไม่มีการหยุดยั้ง
2. การกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายให้สัมฤทธิ์ผลในความต้องการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมใน 3 กรณีใหญ่ๆ คือ
  - 2.1 เพิ่มพูนความรู้ ( Knowledges ) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น
  - 2.2 เพิ่มพูนทักษะหรือความชำนาญ ( skills ) เพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดความชำนาญ และประสบการณ์ ปัจจุบันส่วนใหญ่มักอาศัยการทำงานโดยเรียนฝึกเรียนดูไปด้วยในตัว ถือสุภาษิต "ฝึกเป็นครู" ( experience is the best teacher, if it does not cost for dear ) หากได้มีการฝึกอบรมโดยอาศัยเทคนิคบางประการ เช่น การศึกษาจากกรณีเรื่อง ( Case study )
    ๑. แล้วยอมลดความเสียหายจากกรณีผิดพลาดได้มาก
  - 2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ( Attitudes ) และพฤติกรรม ( Behaviors ) เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติเก่าๆ ความเชื่อดั้งเดิมที่ล้าสมัย และเสื่อมถอยเสียให้บังเกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์การ เพราะทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ตลอดจนการพัฒนานิสัย หรือพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

3. การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ ( ability ) ประสิทธิภาพ ( efficiency ) ของพนักงานอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล ( effectiveness ) ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งนอกจากองค์การจะช่วยพัฒนาให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมก็ควรได้มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง ( Self Development ) เช่น ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเหตุการณ์ของโลกโดยอาศัยสื่อมวลชนต่างๆ หาโอกาสเข้าร่วมประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ทั้งในและนอกประเทศ เป็นต้น <sup>1</sup>

#### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมไม่ว่าจะกระทำโดยวิธีใด ภูมิภาคก็ตาม ย่อมไม่อาจจะขาดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงานฝึกอบรมในโครงการนั้นๆ ได้ วัตถุประสงค์จะสมบูรณ์และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้หากว่าวัตถุประสงค์นั้นเกิดขึ้นจากความต้องการ ( needs ) อันแท้จริงโดยอาศัยความสัมพันธ์กันระหว่าง วัตถุประสงค์ขององค์การกับวัตถุประสงค์ของผู้อยู่ในองค์การเป็นประการแรกและประการสำคัญ นอกจากนั้นรวมตลอดถึงเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม เครื่องมือ ( Instruments ) เช่น การสร้างหลักสูตร การดำเนินการอบรม งบประมาณ สถานที่ เครื่องใช้สอยเกี่ยวกับการดำเนินงานฝึกอบรม เป็นต้น

<sup>1</sup>สมจิตร ทองประคัม, "การปรับปรุงสมรรถภาพของข้าราชการ". วารสารข้าราชการ 21 (กุมภาพันธ์ 2519) : 31 - 37.

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในแต่ละโครงการย่อมมีลักษณะเฉพาะในแต่ละโครงการนั้น แต่จุดมุ่งหมายที่แท้จริงไม่ว่าการฝึกอบรมนั้นจะทำโดยวิธีใด ประเภทใด จะเป็นการฝึกอบรมก่อนประจำการ ( Pre-Service Training ) หรือ ในระหว่างประจำการ ( In-Service Training ) ย่อมมีจุดมุ่งหมายในลักษณะสำคัญคล้ายคลึงกัน คือ <sup>1</sup>

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงาน
2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ปรับปรุงทัศนคติให้เป็นผู้ที่ทำงานโดยมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเสริมสร้างให้สามารถใช้ความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการอบรมเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์
4. เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อได้รับภาระหน้าที่ซึ่งมีความรับผิดชอบสูงขึ้น
5. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน เข้าใจกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิและประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้นๆ
6. เพื่อให้มีทัศนคติและกำลังขวัญดี เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้โดยลดีมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ( Self Development )

<sup>1</sup>สำนักงาน ก.พ., ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน, โครงการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนประจำปี 2519 (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน, 2519 ) หน้า 1 - 118.

7. เพื่อให้มีพื้นฐานในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะลงมือปฏิบัติงานได้
8. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่องานและเพื่อนร่วมงาน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และวิเคราะห์ปัญหา
9. เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนสามารถวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่างๆ ได้
10. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน อันจะเป็นประโยชน์ในค่านี้อุตสาหกรรมต่อไปในอนาคต
11. เพื่อให้รู้แนวทางการดำเนินงานและปฏิบัติงานในแนวเดียวกัน
12. เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนวิทยฐานะผู้สำเร็จการอบรม

#### แบบการบริหารงานฝึกอบรม

องค์กรต่างๆ มีแบบการบริหารงานฝึกอบรมต่างๆ กัน Earl G. Planty ได้จำแนกไว้เป็นแบบมาตรฐาน 5 แบบ ซึ่งหน่วยงานต่างๆ อาจมีลักษณะของการบริหารงานฝึกอบรมในรูปใดรูปหนึ่ง หรือหลายรูปผสมกันก็ได้ ดังนี้<sup>1</sup>

1. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบและดำเนินการจัดทำตลอด โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหน่วยงานนั้น โดยไม่มีหน่วยงานอื่นหรือเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญฝึกอบรมโดยเฉพาะช่วยเหลือแต่ประการใด

2. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์กรนั้นเป็นผู้ดำเนินงานและรับผิดชอบงานฝึกอบรมทั้งหมด โดยอาศัยการสอนแนะนำ คำปรึกษา แนะนำ จากผู้เชี่ยวชาญการบริหารโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ช่วยเหลือ

---

<sup>1</sup>Earl G, Planty et. al., Training Employees and Managers for Production and Team Work (New York: The Ronald Press Co., 1948), pp. 29 - 35.





3. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญงานฝึกอบรมทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารโครงการฝึกอบรมทั้งหมดโดยเฉพาะ แต่การดำเนินงานต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและตามคำบัญชาของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหน่วยงานนั้น

4. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการบริหารโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะ เป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น โดยอาศัยคำสั่งหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์การนั้น

5. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดตั้งขึ้นเป็นศูนย์ หรือหน่วยฝึกอบรมเป็นที่รวมกิจกรรมด้านฝึกอบรมโดยเฉพาะของหน่วยงานต่างๆ ที่จะใช้ศูนย์ฝึกอบรมร่วมกัน

ในบทความเรื่องการบริหารงานฝึกอบรมในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทัศนีย์ มุสิกไชย ได้จำแนกการบริหารงานฝึกอบรมออกเป็น 2 ภาค คือ <sup>1</sup>

1. แบบมัชฌภาค (Centralized Training) โดยจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมเพื่อวางแผนและประสานงานฝึกอบรมนั้น เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการแก่หน่วยงานราชการ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจต่างๆ ให้มีโอกาสได้รับประโยชน์จากการอบรมได้เต็มที่ โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง ในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งถ้าหากหน่วยงานต่างๆ แยกไปจัดทำเองในโครงการที่มีลักษณะเดียวกันก็ยิ่งเป็นที่น่าเสียดายทั้งงบประมาณ ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือสื่อทัศนูปกรณ์ วิทยากร และเอกสารต่างๆ ฯลฯ การบริหารงานฝึกอบรมมัชฌภาค จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ

---

<sup>1</sup>ทัศนีย์ มุสิกไชย, "การบริหารงานฝึกอบรม ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์," วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2509) : 140.

2. แบบมัชฌิวิภาค ( Decentralized Training ) คือการบริหารงานฝึกอบรมที่พบกันทั่วไปในหน่วยงาน องค์การ กระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ มีลักษณะต่างคนต่างทำ ต่างก็จัดหน่วยงานฝึกอบรมของตนเองขึ้น จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ วัสดุทัศนูปกรณ์ ฯลฯ ของตนเอง เปิดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์การของตนเอง หรือร่วมกับหน่วยงานอื่นก็ได้ เช่น ส่งเจ้าหน้าที่ของตนไปฝึกอบรมในหน่วยงานอื่น หรือรับเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นเข้าร่วมรับการฝึกอบรมในหน่วยงานของตน ซึ่งแน่นอนว่าค่าใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการบริหารงานฝึกอบรมแบบมัชฌิวิภาคนี้ ในปีหนึ่งๆ จะเป็นจำนวนเงินมหาศาล

### หลักการกำหนดโครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการที่กำหนดขึ้นมามีไว้ว่าจะกระทำได้อย่างไร และปราศจากความมุ่งหมายที่ชัดเจน หรือเป็นการทำตามสมมตินิยม<sup>1</sup> เพื่อให้ใคร่ชื่อว่าทันสมัย มีหน่วยงานฝึกอบรมไว้เป็นเครื่องประดับขององค์การขึ้นหนึ่ง หน่วยงานใดมีทัศนคติต่อการฝึกอบรมอย่างนี้ย่อมถือได้ว่าการฝึกอบรมของหน่วยงานนั้นไร้ประโยชน์โดยสิ้นเชิง เป็นการสูญเปลืองและสิ้นเปลืองงบประมาณไปโดยไร้เหตุ การฝึกอบรมจะได้ผลตามวัตถุประสงค์อย่างเต็มที่หากว่า การดำเนินงานนั้นเป็นไปตามความต้องการอย่างแท้จริงของคนในองค์การและขององค์การประกอบกัน ดังนั้น หลักเกณฑ์โดยทั่วไปในการใช้ประกอบการพิจารณากำหนดโครงการฝึกอบรมจึง ได้แก่

<sup>1</sup> ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, "ปัญหาในการฝึกอบรม". สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ( เมษายน 2515 ) : 1 - 22.

1. การวิเคราะห์ปัญหา (Problems Analysis) โดยอาศัยการสังเกต และวิเคราะห์ปัญหา องค์การทุกแห่งย่อมประสบปัญหาอยู่เสมอทั้งด้านลักษณะ นโยบาย ขององค์การเอง และปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การ<sup>1</sup> ปัญหานั้นอาจจะเกิดขึ้นหลังจากปฏิบัติแล้วเกิดอุปสรรค หรือล้มเหลวไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรืออาจเป็น ปัญหาที่ยังไม่เกิดผลการปฏิบัติขึ้น แต่เกิดเป็นปัญหาเพราะเป็นอุปสรรคที่คิดขวางมิให้ สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ ปัญหาเหล่านี้แสดงให้เห็นได้ในหลายกรณี เช่น การเกิดผลผลิตตกต่ำกว่าที่ควร การทำงานล่าช้า ผู้ปฏิบัติงานเฉื่อยชา ขาดความ กระตือรือร้น ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดความสามัคคี และประสานกัน มีกลิ่นฉุน แข็งมากผิดปกติ หรืออยู่ในลักษณะสงบนิ่งจนเกินไป เป็นต้น ฯลฯ<sup>2</sup>

2. หาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) การที่จะทราบได้ว่าองค์การใดเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ขององค์การขึ้น อาจใช้วิธีในการสำรวจหาความต้องการได้หลายวิธี เป็นต้นว่า

- 2.1 การส่งแบบสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชาตามหน่วยงานต่างๆ เพราะ คนเหล่านี้มักทราบปัญหา และความต้องการของคนในบังคับบัญชาได้ดีกว่าใคร เนื่องจากความใกล้ชิด และได้รู้ถึงพฤติกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

<sup>1</sup>United States Civil Service Commission, "Training the Supervisor." Personnel Methods Services No 4. (Washington United States Government Printing Office, 1956), P. 18.

<sup>2</sup>O Glen Stahl, Public Personnel Administration, 5 th ed. (New York: Harper & Bros, 1967), PP. 287 - 288.

- 2.2 การส่งแบบสอบถามไปยังผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ วิธีนี้อาจจะยุ่งยากและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย แรงงานมาก เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วต้องเสียเวลาทำการวิเคราะห์ มาก ในกรณีที่เป็นหน่วยงานใหญ่ ทำให้ไม่เป็นที่นิยม
- 2.3 การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เป็นการหาข้อมูลโดยวิธีสนทนา สอบถามความคิดเห็น หรือการสุ่มสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น โดยอาศัยการสนทนาไปตามทุกชั้นอย่างเป็นกันเอง มีให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตัวก็จะทำให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความต้องการได้อย่างดีวิธีหนึ่ง
- 2.4 ดูจากสถิติและรายงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานประจำปีของแต่ละบุคคล ซึ่งวิธีนี้มักนิยมใช้ในหน่วยงานเอกชน สำหรับหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ อาจดูได้จากสถิติการขาดงาน การลา การมาสาย การขอยกย้าย การลาออก การสมัครเข้าทำงาน ผลงานที่ได้รับ เทียบกับงบประมาณ และเวลาที่เสียไป ซึ่งสถิติเหล่านี้ ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นปัญหาขององค์การได้วิธีหนึ่ง
- 2.5 จากการประชุม สัมมนา หรืออภิปรายปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ร่วมประชุมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือกล่าวถึงความยุ่งยากในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ที่ประชุมทราบ

3. การวิเคราะห์หน่วยงาน หน่วยงานใดมีปัญหาการทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย การวางแผนงานที่ไม่มีระเบียบสัดส่วน การมอบหมายงานหละหลวม อ่อนวันัย หรือเคร่งครัดเกินไป การได้รางวัลเพิ่มเพื่อข การเล่นพวก การเฉลี่ยปริมาณ

งานไม่เป็นไปโดยยุติธรรม ข่อมเกิดแบบพฤติกรรมของแต่ละคน แต่ละกลุ่มไปในทางลบ ได้ในลักษณะต่างๆ กัน การวิเคราะห์จุดอ่อนเหล่านี้อาจเป็นเครื่องมือที่ถึงความต้องการ ในการฝึกอบรมของแต่ละคนแต่ละกลุ่มได้<sup>1</sup>

#### 4. การวิเคราะห์งานหรือหน้าที่การงาน (Job or Task Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาคุณลักษณะอันเป็นเอกลักษณ์ของงานนั้นว่าเป็นอย่างไร ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในคำนี้ วิธีปฏิบัติมีลักษณะ เป็นอย่างไร ปริมาณงานมากน้อยเพียงใด ต้องอาศัยกำลังคนจำนวนเท่าใด เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรและพัฒนาคนระดับต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการและถูก กับลักษณะและความต้องการของงานนั้น ๆ

#### ส่วนประกอบของโครงการฝึกอบรม

เมื่อสำรวจความต้องการของทุกฝ่ายในองค์การจนได้ข้อมูลที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนที่ยอมรับฝึกชองงานฝึกอบรมต้องดำเนินการต่อไปก็คือ การวางแผนงานเพื่อให้ โครงการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่ง ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1. การวางแผนจัดหลักสูตร หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีควรจะจัดให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและขององค์การเองด้วย ปกติการกำหนดหลักสูตรจะมีสาระ รายละเอียด ของหลักสูตรแตกต่างออกไปตามสภาพของงานและความ ต้องการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น ประกอบด้วยวิชาต่างๆ ซึ่งแต่ละวิชาจะต้อง ประสานงานกันและมีลักษณะที่สนองตอบ และสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ของโครงการฝึก

<sup>1</sup> เสนีย์ รอคอนันต์. " ปัญหาในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม เอกสารสัมมนาหมายเลข 3. หน้า 64 - 65.

อบรมนั้น สำหรับในกรณีที่เป็นการศึกษาอบรมก่อนประจำการ เพื่อออกมารับราชการนั้นมักมีระยะเวลาการฝึกอบรมยาวนานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปจนถึง 1 หรือ 2 ปี การกำหนดหลักสูตรวิชานี้มักมีลักษณะเป็นการเรียนตามลักษณะวิชาการโดยทั่วไป ประกอบกับการเรียนรู้เฉพาะงานในหน้าที่ของหน่วยงานนั้นอย่างละเอียด พร้อมด้วยกิจกรรมต่างๆ กลางๆ ก็คือ มีทั้งการฝึกอบรมแบบการเรียนรู้เพื่อหาความชำนาญและประสบการณ์ ทั้งจากภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติด้วย

## 2. การเลือกเวลาและวิธีการในการฝึกอบรม (Time and Method)

หลักสูตรในการฝึกอบรมแต่ละโครงการนั้นย่อมมีวัตถุประสงค์ตลอดจนเนื้อหาสาระที่ต้องการแตกต่างกันออกไปเป็นลักษณะเฉพาะตัว การเลือกระยะเวลาและวิธีการฝึกอบรมย่อมต้องพิจารณาจากความจำเป็น ความยากง่าย วัตถุประสงค์ และลักษณะงานนั้นๆ ตามความเหมาะสม องค์การควรมีความรู้ในการจัดสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรมมิให้มากเกินไป หรือน้อยเกินไป จัดตารางการฝึกอบรมไว้ให้เหมาะสม เช่น วิชาหนักสมองหรือใจ การบรรยายไม่ควรจัดในชั่วโมงบ่าย ซึ่งทำให้ง่วงนอนง่าย เป็นต้น ในด้านการเลือกวิธีการฝึกอบรมนั้น โดยปกติส่วนใหญ่มักจะนิยมการบรรยาย (Lecture) เพราะสะดวกไม่ต้องเตรียมการมาก และไม่ต้องใช้เทคนิคเท่าใด แต่วิธีที่ดีนั้นก็ควรจะเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละโครงการไป เช่น งานบางชนิดอาจต้องอาศัยการฝึกจากการปฏิบัติจริงๆ จึงจะได้ผลเต็มที่ เป็นต้น วิธีการฝึกอบรมสามารถใช้ได้หลายวิธีในการฝึกอบรมแต่ละโครงการ อาจใช้การบรรยายผสมกับการอภิปราย (Discussion) การศึกษากรณีเรื่อง (Case study) และอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสม การใช้วิธีการฝึกอบรมหลายๆ แบบผสมกันนี้ สามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีในการฝึกอบรมก่อนประจำการได้เช่นกัน

## 3. จัดเตรียมงบประมาณในการฝึกอบรม (Training Budget) งบประมาณ

เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้การฝึกอบรมสามารถดำเนินไปหรือล้มเลิกลงได้ โดยทั่วไปแล้วงบประมาณการฝึกอบรมมักมีจำนวนจำกัด เพราะงานฝึกอบรมมีลักษณะเป็นงานด้านบริหาร

บวกกับงานด้านวิชาการและเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประเมินผลออกมาค่อนข้างลำบากและใช้เวลารอคอยผลนานไม่สามารถเห็นผลสำเร็จได้ทันความต้องการองค์การส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยสนับสนุนและไม่เห็นความสำคัญแต่อย่างไรก็ตาม เมื่อได้กำหนดโครงการแล้ว การกำหนดงบประมาณย่อมเป็นอุปกรณ์สำคัญจะทำให้เกิดผลดีมากขึ้นแต่ไหนขึ้นอยู่กับจำนวนงบประมาณที่ได้ตลอดจนการรู้จักใช้จ่ายงบประมาณให้ได้ประโยชน์มากขึ้นเพียงใดด้วย

4. จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ในการฝึกอบรม (Equipments & Training Sites) เตรียมวัสดุอุปกรณ์สมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ ซอด้กั เอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับแจกแก่บรรดาผู้เข้ารับการอบรม โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ เช่น ภาพยนตร์ เทป เครื่องฉายภาพนิ่ง จอภาพยนตร์ เครื่องขยายเสียง ฯลฯ ไว้ให้ครบครัน

การเตรียมสถานที่ในการฝึกอบรม สำหรับการฝึกอบรมก่อนประจำการนั้นไม่มีปัญหา สถานที่มักถูกจัดไว้เพื่อการนี้โดยเฉพาะ อาจเป็นอาคารเรียนแยกต่างหาก หรืออาจเป็นห้องเรียนอยู่ในอาคารสถานที่ราชการแต่ก็จะใช้เพื่อการฝึกอบรมด้านนี้โดยเฉพาะไม่ปะปนกับกิจกรรมอื่นใด ห้องเรียนก็เป็นห้องเรียนธรรมดา แต่สำหรับการฝึกอบรมในระหว่างประจำการแล้วห้องฝึกอบรมจะต้องได้รับการปรับปรุงดูแลอย่างดี ต้องมีแสงสว่างมีม่านกัน โดยเฉพาะม่านดำสำหรับใช้บังแสงเวลาฉายภาพยนตร์ มีระบบเสียง มีห้องฉายภาพยนตร์ กระดานดำ แผนภูมิ แผนที่ประกอบต่างๆ มากมาย มีห้องประชุมกลุ่ม ห้องพัก น้ำชา กาแฟ และบริการอำนวยความสะดวกอื่นๆ ในบางหน่วยงานไม่มีห้องฝึกอบรมโดยเฉพาะ หรือมีแต่ไม่สมบูรณ์ ขาดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ อาจต้องเช่าสถานที่อื่น โรงแรม หรือสถานตากอากาศนอกเมือง

### 5. จัดหาผู้ฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรม (Trainers & Trainees)

จัดหาผู้ฝึกอบรมผู้มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในงานนั้นๆ เป็นอย่างดีมาเป็นผู้ให้การอบรม อาจเป็นนักวิชาการหรือผู้ประสบความสำเร็จในงานก็ได้ ในขณะที่เดียวกันเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมควรจะเป็นผู้มีความสามารถพอที่จะเป็นผู้ฝึกอบรมได้ด้วย ในกรณีนี้จำเป็น

แม้ว่าผู้บริหารงานฝึกอบรมจะดำเนินการตามเป้าหมายและมีเทคนิคการฝึกอบรมดีเพียงใดก็ตาม หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีลักษณะไม่เหมาะสมแล้วก็ยากที่จะได้ผลลัพธ์ที่ดีได้ สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับการคัดเลือกมาจากผู้ที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่จัดขึ้น หรือเป็นผู้ที่จะต้องออกไปปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมไปเท่านั้น และต้องพิจารณาไปถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ความคิด และประสบการณ์ บุคลิก ความสนใจ ความตั้งใจ แรงจูงใจชนิดใดที่ทำให้เขาต้องการเข้ารับการฝึกอบรมงานฝึกอบรมจึงจะได้ชื่อว่า เป็นการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์การ

### 6. การประเมินผล (Training Evaluation) ขั้นสุดท้ายของการ

จัดโครงการฝึกอบรมก็คือ การประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งสามารถปฏิบัติการประเมินผลได้สามขั้นตอน คือการประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ในระหว่างการฝึกอบรมและภายหลังการฝึกอบรมแล้ว โดยอาจใช้วิธีสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการส่งแบบสอบถาม การดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรมก็เพื่อประสงค์จะทราบถึงความรู้ สึกนึกคิด ความเห็น ตลอดจนทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม แต่ละคน ว่ามีความคิดเห็นเป็นอย่างไร เห็นด้วยหรือมีข้อข้องใจ ข้อเสนอแนะประการใด เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หาจุดดี จุดบกพร่องในโครงการฝึกอบรมที่ผ่านมา สำหรับใช้เป็นข้อปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของทุกฝ่ายได้ดียิ่งขึ้นในโครงการอบรมครั้งต่อไป



ประเภทของการฝึกอบรม

ได้นักวิชาการหลายท่านได้จัดจำแนกประเภทของการฝึกอบรมได้เป็นหลายแบบด้วยกัน ตามแต่จะยึดสิ่งใดเป็นหลักในการจำแนก เป็นต้นว่า Marshall Edward Dimorck ได้จัดประเภทการฝึกอบรมไว้ 6 ประเภท คือ <sup>1</sup>

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training/Pre-Service Training)
2. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (Post-Entry Training/In-Service Training)
3. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On the job Training)
4. การฝึกอบรมโดยแนะนำงานนอกเหนือจากหน้าที่โดยมิได้ปฏิบัติงานจริง (Off the job Training)
5. การปฐมนิเทศ (Orientation)
6. นักบริหารชั้นสูง (Executive Training)

0. Glen Stahl ได้จำแนกการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ<sup>2</sup>

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training)
2. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (Post-Entry Training)

---

<sup>1</sup> Marshall Edward Dimorck, and others, Public Administration. (New York: Holt Rinehart and Winston, 1961), p. 306.

<sup>2</sup> Glen Stahl, Public Personnel Administration, 5 th ed. (New York: Harper & Bros., 1964). pp. 280 - 287.

Joseph B. Kingsbury ได้จำแนกละเอียดลงไปอีกคือ <sup>1</sup>

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On the job Training)
3. การฝึกอบรมหัวหน้างาน (Supervisory Training)
4. การพัฒนานักบริหาร (Executive Development)
5. ประเภทอื่นๆ

จากหลักทั้งหมดที่กล่าวมานี้ อาจจำแนกประเภทการฝึกอบรมออกได้เป็น ประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training)
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (In-Service Training)

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ มีลักษณะเป็นการศึกษาเพิ่มเติมเป็นพิเศษ จากความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องการโดยเฉพาะ ส่วนใหญ่มักเป็นสถานศึกษาของทางราชการ ซึ่งทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้นๆ จำนวนหนึ่ง แล้วฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ฝึกฝนให้มีความรู้ความชำนาญในหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ โดยตรง ใช้เวลาในการฝึกอบรมนานพอสมควรตั้งแต่ 6 เดือนถึง 3 ปี เมื่อสำเร็จออกมาแล้วก็สามารถบรรจุเข้ารับราชการได้ทันที ในหน่วยงานนั้นๆ โดยไม่ต้องทำการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการอีกครั้งหนึ่ง ปัจจุบัน

---

<sup>1</sup>Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students, Institute of Public Administration (Bangkok: University of Thammasat, 1957), pp. 60 - 64.

มีหน่วยราชการไม่มากนักที่มีการฝึกอบรมชนิดนี้ เช่น กรมวิทยาศาสตร์ กรมศุลกากร กรมไปรษณีย์โทรเลข กรมทางหลวง การรถไฟแห่งประเทศไทย โรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ เป็นต้น จุดประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ ก็ต้องการฝึกฝนผู้ที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ให้มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ก่อนมากพอสมควร เพื่อมิให้เสียเวลาในการฝึกงาน สอนงานและทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดต่างๆ ลดน้อยลง ช่วยลดปัญหาและข้อยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ตลอดจนงบประมาณต่างๆ ได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ การฝึกอบรมประเภทนี้ใช้สำหรับฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานในองค์การต่างๆ เมื่อแรกเข้า โดยจะเป็นการเข้าใหม่ บรรจุใหม่ โยกย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ภายในองค์การหรือโอนมาจากหน่วยงานภายนอกก็ตาม จุดประสงค์หลักของการฝึกอบรมประเภทนี้ก็คือ <sup>1</sup>

- เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานใหม่ได้ทราบถึงนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานนั้นโดยละเอียด
- เพื่อให้เข้าใจกฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน สิทธิ หน้าที่ ประโยชน์ที่พึงจะได้รับ และวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการ หรือพนักงาน
- เพื่อให้มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานในหน่วยงานนั้น และเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน
- เพื่อให้ข้าราชการ หรือพนักงานได้รู้จักคุ้นเคยซึ่งกันและกัน
- เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญดี
- เพื่อส่งเสริมสามัคคีธรรมระหว่างกัน
- เพื่อให้ทราบถึงอนาคตและโอกาสก้าวหน้าของตนเอง

<sup>1</sup>สำนักงาน ก.พ., โครงการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2519.

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ การฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นการฝึกอบรมผู้เข้ารับราชการ หรือทำงานอยู่แล้วในหน่วยงานใดก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้หน้าความรู้ ความคิดที่ได้รับมาใหม่นั้นปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เกิดขวัญกำลังใจ และมีความมั่นใจในอาชีพของตนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อมุ่งประโยชน์ใหญ่ คือ ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น การมีการฝึกอบรมขึ้นก็เนื่องจากเหตุว่า คนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างสรรค์งานทุกประเภทให้เจริญก้าวหน้าโดยตนเอง<sup>1</sup> การฝึกอบรมประเภทนี้ จะพบได้ในรูปแบบต่างๆ กันดังนี้

- ก. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ ( On the job Training ) เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบมิได้เป็นทางการหรือมีหลักสูตรพิเศษ เป็นเพียงวิธีการสอนงานในหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติได้ลงมือปฏิบัติหรือทดลองปฏิบัติ หากมีปัญหา หรือข้อติดขัดประการใด ผู้ปฏิบัตินั้นย่อมสอบถามได้จากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานซึ่งโดยปกติแล้ว การอบรมวิธีนี้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจะต้องคอยสอดส่องดูแลตรวจตราผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อหาข้อบกพร่องและชี้แจงสอนแนะให้ผู้ได้รับการฝึกอบรมเข้าใจ และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- ข. การฝึกอบรมนอกงาน ( Off the job Training ) เป็นวิธีการฝึกอบรม โดยการแนะนำ สอนงานทั่วไปนอกเหนือจากงานในหน้าที่ ให้ผู้ฝึกอบรมได้เข้าใจ โดยผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องเข้าร่วมลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วย

<sup>1</sup>จอมพล ถนอม กิตติขจร, "คำขวัญแก่ข้าราชการเนื่องในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ พุทธศักราช 2509," วารสารข้าราชการ 11 (มกราคม 2519): 1.

- ค. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน ( Supervisory Training ) เป็นวิธีการฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์การให้ความสนใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างบุคคลิกในการเป็นผู้นำ เพิ่มพูนความสามารถด้านการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนในด้าน การปฏิบัติงาน การวางแผนงาน การควบคุมงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก
- ง. การฝึกอบรมหรือการพัฒนานักบริหาร ( Executive training or Executive Development ) ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ถือได้ว่าเป็นแกนสำคัญขององค์การที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าหรือล่าช้า ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ทั้งสิ้น Clecton & Mason ได้ให้คำจำกัดความ คำว่า นักบริหารไว้ตอนหนึ่งว่า " นักบริหาร หมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์การ หรือหน่วยราชการนั้นๆ และเป็นผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบายที่จะถือเป็นหลักปฏิบัติขององค์การนั้นๆ ด้วย " <sup>1</sup> ดังนั้น จุดประสงค์ในการฝึกอบรมหรือพัฒนานักบริหารก็เพื่อให้กำลังสำคัญขององค์การต่างๆ ได้มีความรู้ ความสนใจ ในกระบวนการและเทคนิคในการบริหารงานที่เหมาะสม มีความสามารถ ตั้งใจจริง มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ

---

<sup>1</sup>ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517 ), หน้า 127.

ในแต่ละหน่วยงาน และเป็นการส่งเสริมกำลังขวัญและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใ้บังคับบัญชาอีกเป็นจำนวนมาก ยิ่งกว่านั้น ยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และความเข้าใจในประการต่างๆ ร่วมกันอันจะเป็นแนวทางให้เกิดสามัคคีธรรมและการประสานงานต่อไป <sup>1</sup>

- จ. ประเภทอื่นๆ ได้แก่การฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นเพื่อสนองวัตถุประสงค์หรือความต้องการโดยเฉพาะขององค์การใดองค์การหนึ่ง เช่น การฝึกอบรมประสาทวิทยาของกรมการแพทย์ ฝึกอบรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ของกรมศุลกากร การฝึกอบรมแม่ครัวในสถานสงเคราะห์ ของกรมประชาสงเคราะห์ เป็นต้น

### วิธีการฝึกอบรม ( Training Methods )

วิธีการฝึกอบรมและเทคนิคในการปฏิบัติเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการฝึกอบรม และเป็นความยากลำบากประการหนึ่งของการฝึกอบรม ในการที่จะเลือกใช้กลวิธีใดในหลายๆ วิธีของการฝึกอบรม ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรมนั้น การเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมจะต้องยึดถือความต้องการ พื้นความรู้ ความสามารถ ของผู้เข้ารับการอบรม ความเหมาะสมกับหลักสูตรนั้นๆ ตลอดจนคำนึงถึงเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ บางหลักสูตรอาจต้องใช้เทคนิคในการฝึกอบรมหลายๆ วิธีร่วมกันก็ได้ ทั้งนี้โดยมุ่งถึงการให้ความรู้ ความเข้าใจ ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ

<sup>1</sup>สัญญา ชรรณศักดิ์, พิธีเปิดการสัมมนาพัฒนาผู้บริหาร รุ่นที่ 35. สำนักงานอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (16 เมษายน 2519) (เอกสารอัครสำเนา)

วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน มี หลายวิธี เป็นดังนี้

1. การบรรยาย ( Lecture )
2. การอภิปราย ( Discussion )
3. การสัมมนา ( Seminars )
4. การศึกษากรณีเรื่อง ( Case Study )
5. การฝึกอบรมนอกแบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ( Sensitivity Training/T-Groups )
6. การใช้เกมประกอบการฝึกอบรม ( Games )



นอกจากนี้ยังมีเทคนิคอื่นๆ อีก แต่โอกาสใช้น้อย ได้แก่ 1

1. การแสดงบทบาทสมมติ ( Role Playing )
2. การทดลองแก้ไขปัญหาตามกรณีที่เกิดขึ้น ( The Incident method )
3. การฝึกอบรมให้ตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนด ( In-Basket )
4. การเรียนรู้ ( Program instruction )
5. การสาธิต ( Demonstration )
6. การชมกิจการ ( Study Tour )
7. โทรทัศน์ศึกษา ( ETV. ) ฯลฯ

1. การบรรยาย ( Lecture ) เป็นที่นิยมแพร่หลายมากทั้งในอดีตและปัจจุบัน เนื่องจากการบรรยายสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ฝึกอบรมได้ในระยะเวลาจำกัด แต่ มักจะมีข้อบกพร่องเสมอ เป็นต้นว่า ผู้บรรยายขาดการเตรียมตัว หรือผู้บรรยายอาจมี ประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายน้อยไป การบรรยายไม่เหมาะสมกับระดับความรู้

1 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักฝึกอบรม, ปัญหาและการบริหารงาน ฝึกอบรม. หน้า 440.

ของผู้ฟัง เป็นต้น การใช้วิธีฝึกอบรมนี้ จะโดยลเป็นที่น่าพอใจ หากผู้ดำเนินการฝึกอบรม เลือกผู้บรรยาย จะเป็นผู้อยู่ในองค์กร หรือเชิญมาจากภายนอกก็ได้ด้วยความพิถีพิถัน ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมและมีความเชี่ยวชาญเพียงพอที่จะถ่ายทอด ความรู้ผู้ฟังให้เข้าใจได้ และจะดียิ่งขึ้นหากมีเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์เข้าช่วยในการทำความเข้าใจคำบรรยาย การเปิดโอกาสให้มีการซักถามปัญหาขอของใจต่างๆ นอกจาก นี้บรรยากาศในการฝึกอบรมแบบบรรยาย ก็ควรที่จะเลือกสถานที่ที่ห่างไกลจากเสียงรบกวน คำนี้ถึงเรื่องแสงสว่าง ระบบระบายอากาศ มีวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

2. การอภิปราย ( Discussion ) นิยมใช้ในการฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน ขึ้นไป เพราะบุคคลระดับนี้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และมีประสบการณ์ มากพอสมควร มีความมั่นใจในตัวเอง พอที่จะสามารถแสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้ การฝึกอบรมโดยวิธีนี้จะประสบปัญหาในกรณีที่มีการจัดกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมไม่เหมาะสม ในเรื่องเกี่ยวกับวัย ประสบการณ์ ความรู้ เพศ ชั้น ยศ ฯลฯ การจัดกลุ่มที่ดีจะ ต้องจัดให้ผู้มีคุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน นอกจากนี้หัวหน้ากลุ่มจะ ต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศและสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการอภิปรายด้วย เพื่อจะได้รับความ ร่วมมือจากสมาชิก การอภิปรายสามารถแบ่งเป็นวิธีต่างๆ ได้ดังนี้

- ก. แบบการอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา ( Problem-Solving Discussion ) มีลักษณะเป็นการอภิปรายโดยจัดเป็นกลุ่มขึ้น แต่ละกลุ่มมีหัวหน้าเป็น ผู้นำอภิปรายและควบคุม โดยยกปัญหาขึ้นมาให้สมาชิกร่วมกันพิจารณา เพื่อหาวิธีแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิด วิเคราะห์ปัญหาได้โดยเสรี ( Brain Storming )
- ข. แบบการอภิปรายเป็นคณะ ( Panel Discussion ) มีลักษณะเป็นการอภิปรายแบบใหญ่เข้าร่วมฝึกอบรมทั้งปัญหาหรือแสดงความคิด ข้อโต้แย้งต่อผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ โดยเฉพาะ ซึ่งได้รับเชิญมา ทั้งนี้



เพื่อให้สมาชิกผู้ร่วมรับการอบรมได้ทราบข้อเท็จจริงที่ถูกต้องตลอดจน  
ความคิดเห็น หรือวิธีแก้ไขปัญหาต่างๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

3. การสัมมนา ( Seminars ) นิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคคลระดับนักบริหาร  
ชั้นสูง เพราะการสัมมนาคงอาศัย ผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ใน  
การทำงานมากพอที่จะกล่าวอภิปราย หรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนั้นๆ ได้ มีลักษณะเป็น  
การศึกษาค้นคว้าในรูปแบบต่างๆ กันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วนำมาเสนอรายงานต่อ  
กลุ่มเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กัน และร่วมกันประมวลปัญหา อุปสรรคต่างๆ ของ  
การปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง แก้ปัญหา หรือวิพากษ์วิจารณ์  
ในแง่มุมต่างๆ ของปัญหา ให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด นอกจากนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มี  
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติระหว่างกัน โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์  
จากการปฏิบัติของแต่ละบุคคล

วิธีการสัมมนาที่นิยมใช้ในปัจจุบัน คือ แบบ Syndicate ซึ่งเป็นการสัมมนา  
โดยจัดแบ่งกลุ่มออกเป็นหลายๆ กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ควบคุมการสัมมนา  
และดำเนินการอภิปราย เพื่อหาที่มาของปัญหา ของเหตุ และความสำคัญของปัญหา  
วิธีแก้ปัญหาคัดลอกข้อเสนอนี้ๆ จากนั้นแต่ละกลุ่มก็จะรวบรวมปัญหาและข้อเสนอ  
ของตน เข้าสู่ที่ประชุมเต็มคณะเพื่อร่วมกันพิจารณาต่อไป

อีกวิธีหนึ่ง เป็นวิธีการแปลกและใหม่สำหรับประเทศไทย ยังอยู่ในขั้นทดลอง  
เกิดจากความคิดของนักจิตวิทยาคลินิก วิธีนี้คือ การฝึกอบรมนอกแบบเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม  
( Sensitivity Training or T-Group ) เป็นเรื่องของการสัมมนาเพื่อฝึกฝน  
ประสาทรับความรู้สึก ให้เป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี ได้รับการฝึกฝนความไวของประสาท

การรับและการสนองตอบต่อสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มีสติเพื่อควบคุมอารมณ์อยู่เสมอ การฝึกอบรมแบบนี้มีลักษณะ<sup>1</sup>

- แบ่งออกเป็นกลุ่มเล็กๆ กลุ่มละ 8 - 10 คน
- เรื่องที่จะนำมาอภิปรายในกลุ่ม อาจเป็นปัญหาของผู้เข้าสัมมนา หรือปัญหาของผู้บรรยายก็ได้
- การอภิปรายต้องให้เป็นไปโดยทั่วหน้ากันทุกคน
- จากนั้นให้สมาชิกวิจารณ์สมาชิกทุกคนแต่ละคนไป ว่าเป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดีหรือไม่ อย่างไร
- เรื่องที่นำมาอภิปรายในกลุ่มจะ เกิดเป็นความสับสน
- จากนั้นเลิกกลุ่มเล็ก รวมกลุ่มทั้งหมดเข้าด้วยกัน เป็นสมาชิกเต็มคณะ และแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์และประเมินผล

จุดที่ทำให้การสัมมนาแบบนี้บกพร่องก็คือ การวิพากษ์วิจารณ์นั้นอาจเกิดจากความถือคติ ไม่จริงใจต่อกัน โดยเอาความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาปะปน ย่อมทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นผิดจากความจริง การประเมินผลย่อมเชื่อถือไม่ได้

4. การศึกษากรณีเรื่อง ( Case Study ) แต่ก่อนมาเชื่อกันว่า การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริหารของมนุษย์นั้น ต้องอาศัยประสบการณ์เป็นหลัก ปัจจุบันความเชื่อได้เปลี่ยนไปเริ่มมีการยอมรับว่า การบริหารมีบางส่วนซึ่งเป็นศาสตร์สามารถถ่ายทอดสั่งสอนกันได้ เว้นแต่ปัญหาที่ต้องมีการตัดสินใจเท่านั้น ที่ยังต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญ และข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เมื่อ

---

<sup>1</sup>ดูธีรพันธ์ กรลักษณ์, "ปัญหาการใช้เทคนิคฝึกอบรม (การฝึกอบรมประจำสัปดาห์)", ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 128.

ประมาณสามสิบกว่าปีมานี้เอง ได้มีความพยายามที่จะให้มีการเรียนรู้จากการฝึกหัดเพื่อให้เกิดความชำนาญในการนำหลักการตัดสินใจมาใช้ในการวินิจฉัยปัญหา วิธีที่ใ้ใช้ก็คือ วิธีการศึกษากรณีตัวอย่างหรือกรณีเรื่อง ( Case Method/Case Study ) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันแพร่หลายในปัจจุบันว่า เป็นเครื่องมือสำคัญของการฝึกอบรมวิธีหนึ่ง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะในการตัดสินใจ ซึ่งได้ผลดีว่าการฝึกอบรม โดยอาศัยการบรรยาย หรืออ่านหนังสือประกอบเพียงอย่างเดียว การศึกษากรณีเรื่องในการฝึกอบรมได้ตัวอย่างทางกฎหมายซึ่งคดีที่เกิดขึ้นได้รับการตัดสินใจจากศาลสูงถือเป็นบรรทัดฐานหรืออ้างอิงได้ แต่ในเรื่องปัญหาต่างๆ ไปทางการบริหารไม่มีคำตัดสินที่สามารถอ้างอิงได้ ต้องอาศัยทางออกที่ผิคน้อยที่สุด ถูกต้องมากที่สุดเป็นข้อยุติ วิธีการฝึกอบรมด้วยเทคนิคของกรณีตัวอย่าง เป็นการนำประสบการณ์ในปัญหาที่เกิดขึ้นจริง จำลองเข้าสู่ห้องฝึกอบรม และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สมมติตนเองเป็นผู้บริหารเพื่อแก้ไขปัญหา โดยอาศัยการนำความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ของตนมาใช้ปฏิบัติหรือแก้ไขเรื่องที่จะพิจารณา การศึกษาจากกรณีตัวอย่างได้ผลพอควรในการให้ประสบการณ์ด้วยค่าใช้จ่ายที่ถูกที่สุด ซึ่งถ้าเป็นเหตุการณ์จริงๆ แล้ว หากการตัดสินใจผิดพลาดอาจเสียหายเป็นความหายนะได้ แต่การฝึกอบรมวิธีนี้มีข้อเสียตรงที่ว่า กรณีเรื่องมีน้อยมาก บางเรื่องไม่สมบูรณ์ ไม่ตรงกับเนื้อหาวิชาที่ต้องการ หรือไม่ตรงกับประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม หรือได้ข้อมูลของกรณีเรื่องนั้น ๆ ไม่ตรงความจริงนัก เป็นต้น

อย่างไรก็ตามวิธีการศึกษากรณีตัวอย่างจำกัด ผู้ได้รับการฝึกฝน ได้พิจารณาปัญหาในฐานะของผู้ให้คำปรึกษา หรือผู้บริหารระดับสูง มากกว่าผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ ในการปฏิบัติงานจริง ด้วยเหตุนี้ ในระยะหลัง ๆ จึงเกิดมีวิธีการอบรมอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งคล้ายกับการศึกษากรณีเรื่อง คือ วิธีการแสดงบทบาทสมมติ ( Role Playing ) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงเป็นบุคคลนั้น ๆ ในเหตุการณ์หนึ่งจริงๆ ผู้แสดงเป็นแต่ละบุคคลในเหตุการณ์ จะได้มีโอกาสแสดงความรู้สึกทัศนคติ ความคิด และคำพูดของตนออกมาเหมือนกับประสบเหตุการณ์นั้นจริงๆ ผิดกับ

การศึกษากรณีเรื่องจริงที่ ได้แสดงพฤติกรรมจริงๆ มีใช้เพียงการอ่านปัญหาแล้วตัดสินใจ ดังนั้นการตัดสินใจสำหรับการศึกษาแบบ Role Playing จึงเป็นการฝึกการตัดสินใจ ภายในระยะเวลาที่จำกัดในเหตุการณ์เฉพาะหน้านั้น (In-basket) และเป็นการทดลอง แก้ปัญหาตามกรณีที่เกิดขึ้น (The incident method )

5. การใช้เกมประกอบการฝึกอบรม <sup>1</sup> ( Games ) วิธีนี้ยังไม่เป็นที่แพร่หลายในประเทศไทย เป็นแบบที่วิวัฒนาการจากการฝึกอบรม Case Study และ Role Playing ผสมกัน วัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาวิธีสร้างความชำนาญด้วยการศึกษาและฝึกอบรม การฝึกอบรมวิธีนี้ได้แนวความคิดสืบเนื่องมาจากเกมการยุทธ์ (War game ) ซึ่งเป็นการจำลองสถานการณ์ที่สองฝ่ายต้องแข่งขันเอาชนะกัน แต่ในเกมสำหรับการบริหารจะมีมากกว่าสองฝ่าย โดยจัดผู้เล่นออกเป็นทีมหรือกลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีการจัดรูปงาน แบ่งงาน ประสานงานกันภายในกลุ่ม มีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ควบคุม และประสานงาน เกมชนิดนี้เหมาะสำหรับนักบริหารระดับสูงซึ่งมีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์มากพอ เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ และควรจะมีวัย ความรู้ ความสามารถ พื้นฐานการศึกษา ตลอดจนจรรยาวัธ อยู่ในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน

เกมการบริหารเป็นการจำลองแบบประสบการณ์อย่างง่าย ๆ มักมีข้อมูลไม่ละเอียดพร้อมมูลเท่ากับกรณีตัวอย่าง เพราะต้องอาศัยการพิจารณาตัดสินใจหลายรอบ ผู้เล่นมีเวลาในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ถี่ถ้วนใคน้อยกว่า การตัดสินใจแต่ละรอบ แต่ละกลุ่ม จะมีผลกระทบซึ่งกันและกันทำให้สถานการณ์ที่จะต้องนำมาพิจารณาในรอบต่อไปเปลี่ยนแปลง การใช้เกมเข้าร่วมในการฝึกอบรมนี้ เป็นคล้ายการแข่งขัน แต่เป็นการแข่งเอาชนะกันทางความคิดอ่าน ในการแก้ปัญหา ผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้ผลการ

<sup>1</sup> Robert G. Graham and Clifford F. Gray, Business Games Handbook (New York: American Management Association Inc, 1969), p. 78.

กระทำและการตัดสินใจของตนสามารถเห็นข้อผิดพลาดของตนเองได้ หรือโดยอาศัยการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้ร่วมการฝึกอบรมด้วยกัน หรือจากผู้ฝึกอบรมซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้กำกับเกม การใช้เกมการบริหารอาจไม่ได้อผล หรือข้อเท็จจริงคืบคั้น หากผู้วิจารณ์ไม่กล้าวิจารณ์ หรือผู้วิจารณ์มีอคติ ข้อเสียอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้รับการฝึกอบรมบางคน ไม่ชอบวิธีการเล่นเกมนี้ เนื่องจากมีความรู้สึก "กลัวแพ้" มองเห็นว่าการแพ้เป็นการแสดงถึงความอ่อนสมรรถภาพของตนเอง

6. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ประกอบกับการฝึกอบรมวิธีอื่นๆ เช่น ประกอบการบรรยาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น โดยให้เห็นจากการปฏิบัติจริงๆ ดังนั้นการฝึกอบรมโดยวิธีนี้ จำเป็นต้องมีเครื่องมือ เครื่องใช้ สำหรับการแสดงอย่างพร้อมมูลและควรเป็นเครื่องมือแบบเดียวกับที่ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงๆ ด้วย การสาธิตมักใช้ในการฝึกอบรมงานที่ต้องอาศัยหลักปฏิบัติเป็นบรรทัดฐาน เป็นต้นว่า การอบรมการจัดแฟ้มเอกสาร การฝึกอบรมพนักงานแก่เครื่องยนตร์ การฝึกอบรมวิชาความรู้จำไม่ลืม การฝึกอบรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดให้โทษ เป็นต้น เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ นั้น หมายรวมถึง เครื่องฉายภาพยนตร์ ภาพนิ่ง โปสเตอร์ Film Strips ฯลฯ ซึ่งเป็นสื่อทัศนวัสดุ (Audiovisual Aids) และอาจหมายรวมถึงการฝึกอบรมโดยใช้โทรทัศน์ศึกษาด้วย (ETV.)

7. การชมกิจการหรือเดินทางเพื่อทัศนศึกษา (Study Tour/Field Trips) เป็นการฝึกอบรมโดยออกนอกสถานที่ ให้ไปเห็นการปฏิบัติงานจริงๆ หรืออาจหมายถึงการเดินทางไปทัศนศึกษาไปยังต่างจังหวัด หรือต่างประเทศก็ได้ ซึ่งการอบรมวิธีนี้ ประโยชน์ที่จะได้รับมากน้อยขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมเองว่า การเดินทางนั้นเป็นไปเพื่อความสนุกสนาน หรือเพื่อหาประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนสติปัญญาของตนเอง ผู้จัดรายการฝึกอบรมโดยวิธีนี้จึงต้องกำหนดให้มีการเสนอรายงานผลการ

ดูงานของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนว่า ได้พบปัญหาอะไร พบสิ่งที่น่าสนใจมาถือเป็นแบบปฏิบัติอย่างไร ตลอดจนข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

นอกจากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ยังมีวิธีการฝึกอบรมอีกมากมายแต่ไม่ค่อยมีความสำคัญและมักเป็นการฝึกอบรมเฉพาะคราวแบบไม่ต้องจัดเป็นหลักสูตร เช่น การสลับเปลี่ยนโยกย้ายงาน ( Rotation & Transfer ) เพื่อให้ได้ฝึกทำงานใหม่ๆ บ้าง ไม่ต้องซ้ำซากจำเจ หรือมีความสามารถในงานใดเพียงงานเดียว การแนะนำให้อ่านและค้นคว้าจากหนังสือ ( Supervised Reading ) และการฝึกอบรมทำงานจริงๆ ก่อนปฏิบัติหน้าที่ ( Inturnship ) โดยอาศัยหลักทฤษฎีที่เรียนมาเป็นแบบท นำมาปฏิบัติจริง เช่น นักศึกษาแพทย์ เป็นต้น

#### การติดตามผลและการประเมินผลการฝึกอบรม ( Follow-Up and Evaluation )

การฝึกอบรมจะได้ผลสมบูรณ์ สามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ <sup>1</sup>

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์
3. การประเมินผลการดำเนินงานว่าได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

เป็นหลักธรรมดาว่า เมื่อมีการลงมือทำสิ่งใดลงไปก็ย่อมต้องการทราบว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ การดำเนินการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกันผู้บริหารงานฝึกอบรมย่อมมีความประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเรียนรู้

<sup>1</sup>วิลาศ สิงห์วิสัย, " การประเมินผลการฝึกอบรม," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 155.

ในด้านความคิด ความรู้สึก เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปสู่แนวทางที่องค์การประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรม ความชำนาญในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น วิธีที่จะทราบได้ว่า การลงทุนขององค์การนั้นได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ จะทราบได้โดยการติดตามผลและโดยการประเมินผล

การติดตามผล เป็นความต้องการหาความสำเร็จจากการฝึกอบรม ซึ่งต้องอาศัยเวลาและไม่เกิดผลชัดเจนในทันทีที่สำเร็จการฝึกอบรม การติดตามผลนี้ กระทำโดยการที่ผู้ติดตามผลต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรมแล้วออกไปปฏิบัติงานชั่วระยะเวลาหนึ่งโดยปกติจะเป็นเวลาประมาณ 8 - 12 เดือน ภายหลังจากอบรมเสร็จสิ้น

การประเมินผล เป็นการหาคำตอบจากการฝึกอบรมว่า ผลที่เกิดจากการฝึกอบรมนั้นๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบความรู้สึก (Reaction) ของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม วิชาที่ใช้ในการฝึกอบรม วิทยากรแต่ละท่าน ว่าเป็นไปตามที่ผู้ฝึกอบรมต้องการหรือไม่ เพียงใด เปรียบเทียบพฤติกรรม (Behavior) การเรียนรู้ (Learning) ในระหว่างฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่องค์การประสงค์หรือไม่ ตลอดจนเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ผู้เข้ารับการอบรมได้ปฏิบัติหลังจากรับการฝึกอบรมแล้ว (Results) ว่าตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เป็นต้น<sup>1</sup>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> อาชาวัน วายวานนท์, "การประเมินผลการฝึกอบรม," วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2510) : 87.

## เทคนิคในการประเมินผล

กระบวนการที่ใช้ในการประเมินผลนั้นไม่ว่าจะเป็นวิธีใดก็ตามควรต้องให้ความสำคัญเพียงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) สามารถชี้ชัดว่ากระบวนการฝึกอบรมนั้นๆ เป็นอย่างไร ได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไร เป็นต้น การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประกอบการประเมินผลนั้นจำแนกได้เป็น 3 วิธี คือ<sup>1</sup>

1. วิธีการสังเกต ( Observation Method )
2. วิธีการสอบถาม ( Questioning Method )
  - 2.1 การสัมภาษณ์ ( Interview )
  - 2.2 แบบสอบถาม ( Questionnaires )
3. วิธีการวัดผล ( Measurement Method )

ทั้งสามวิธีนี้หากใช้ร่วมกัน มิได้ใช้เพียงวิธีใดวิธีหนึ่งในการฝึกอบรมครั้งหนึ่งๆ แล้ว ผลการประเมินจะครบถ้วนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1. วิธีการสังเกต หมายถึงการเฝ้าดู พิจารณา และกำหนดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นไว้อย่างแม่นยำ เพื่อหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งอื่น การคาดการณ์ว่าควรจะเกิดขึ้น การสังเกตนั้นมีทั้งวิธีสังเกตจากเหตุการณ์จริงๆ ตามธรรมชาติ คือ พฤติกรรมที่ผู้สำเร็จการฝึกอบรมแล้วกลับไปปฏิบัติงาน กับอีกวิธีหนึ่ง คือ การสังเกตจากพฤติกรรมภายในห้องฝึกอบรม

---

<sup>1</sup>วิลาศ สิงห์วิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม, " หน้า 160.



2. วิธีการสอบถาม เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นิยมกันมาก มีอยู่สองแบบ คือ การสัมภาษณ์<sup>1</sup> และการส่งแบบสอบถาม ซึ่งก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ขึ้นอยู่กับเทคนิค กลวิธี และประสบการณ์ของผู้ใช้
3. วิธีวัดผล เป็นการรวบรวมข้อมูล โดยวิธีใช้เครื่องมือวัดผลทางจิตวิทยา จึงออกจะเป็นวิธีหนึ่งที่ยุ่งยาก เพราะต้องอาศัยการสร้างเครื่องมือการวัดผลทางจิตวิทยา ซึ่งการใช้ได้ผลมากน้อยขึ้นอยู่กับ ความเชี่ยวชาญ พิธีพิถีพิถันในการสร้างอย่างถูกหลักวิชาโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละแขนง มีการทดลองเครื่องมือวิเคราะห์ และวิจัยผลเพื่อให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนควบคุมระบบการใช้เครื่องมือวัดผล และการแปลผล วิธีการวัดผลทางจิตวิทยา ได้แก่<sup>2</sup>

วิธีการทดสอบ (Testing Techniques) ความสัมพันธ์ผลทางการเรียนรู้จากการฝึกอบรม เชาวน์ ปัญญา ความถนัดเฉพาะ วิธีการสำรวจตนเอง (Self-inventory Techniques) ความบุคลิกภาพ ความสนใจ ทศนคติ วิธีสังคมมิติ (Sociometric Techniques) ใช้วัดสถานภาพทางสังคม ของแต่ละคนในบรรดาผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งหมด ว่าใครได้รับความนิยมเชื่อถือมากน้อยเพียงไร เป็นต้น

ศูนย์จิตวิทยา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup>ส.ปภาพจน์, "การประเมินผู้ใ้บังคับบัญชาด้วยวิธีสัมภาษณ์," วารสารทองถิ่น 14 (ตุลาคม 2517): 41 - 49.

<sup>2</sup>วิลาศ สิงห์วิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม," หน้า 161.

การใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมอาจกระทำได้เป็น 3 ระยะ คือ

1. ก่อนการฝึกอบรม ( Pre-Training Evaluation ) เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนที่จะเข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้น เพื่อให้ทราบถึงความรู้ลึก นึกคิด ทัศนคติ ความคาดหวังที่จะได้รับ เป็นต้น
2. ระหว่างการฝึกอบรม ( During-Training Evaluation ) เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากผู้เข้ารับการอบรม ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้นๆ ผ่านไปชั่วระยะเวลาหนึ่งอาจกระทำการประเมินผลได้หลายครั้งติดต่อกัน โดยเว้นช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ ห่างกันพอสมควร สุดแต่โครงการนั้นจะใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด ส่วนใหญ่มักสอบถามเกี่ยวกับวิชาในหลักสูตร ระยะเวลา ผู้บรรยาย เอกสาร ตลอดจนความเข้าใจ ได้ยากหรือง่ายของเนื้อหาแต่ละวิชา เป็นต้น
3. หลังการฝึกอบรม ( Past-Training Evaluation ) เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว มักนิยมทำกันในชั่วโมงสุดท้ายของการฝึกอบรม การสอบถามในครั้งนี้จะครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด ทั้งด้านวิชาการ หลักสูตร เนื้อหาสาระแต่ละวิชา ระยะเวลาในการฝึกอบรม การใช้เทคนิคในการฝึกอบรม สถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ผู้บรรยาย เจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ฯลฯ

### ประโยชน์ของการติดตามผลและการประเมินผลการฝึกอบรม

การติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมนั้น จะเป็นวิธีใดก็ตามแล้วแต่ เพื่อประสงค์ในความสำเร็จจากการดำเนินงานฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาองค์กรทั้งสิ้น ประโยชน์ของการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม พอสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย จุดอ่อน และข้อบกพร่องของการฝึกอบรม ซึ่งผลที่ได้รับจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น
2. ถือได้ว่าเป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่การหาความต้องการด้านฝึกอบรม (Training Needs) สำหรับการฝึกอบรมโครงการนั้นๆ ในครั้งต่อไปด้วย
3. เพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางเพิ่มผลผลิตในหน่วยงาน สมควรวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่
4. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรมกล่าวคือ ผู้ให้การอบรมจะไดทราบข้อดี หรือจุดอ่อนในการถ่ายทอดความรู้ของตนให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมว่าเป็นอย่างไร ขณะเดียวกันผู้เข้ารับการอบรมก็จะไดทราบว่าคุณควรจะมีการเตรียมตัวเข้ารับการอบรมอย่างไร จึงจะได้ผลดี
5. ช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงว่าควรจัดโครงการฝึกอบรมเช่นนั้นอีกหรือไม่ บ่อยขึ้นหรือนานๆครั้ง หรือไม่ควรมีต่อไป เพื่อป้องกันการสูญเสีย งบประมาณโดยไม่คุ้มค่า<sup>1</sup>

### สรุป

โดยที่การฝึกอบรมเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างมีระบบและขั้นตอน เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมาย 3 ประการใหญ่ คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติของบุคคล ให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมนั้นสามารถดำเนินการไปโดยถูกต้องตามหลักทฤษฎีได้ จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอน นับตั้งแต่มีการสำรวจหาความต้องการขององค์การเสียก่อนว่า โครงการใดเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน และมีประโยชน์ให้ผลคุ้มค่า

<sup>1</sup>เจลิม ศรีผดุง, "คู่มือบังคับบัญชากับการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา,"

กว่ากัน โครงการใดมีความสำคัญก่อนหลังมากน้อยกว่ากัน โดยการวิเคราะห์จากหน่วยงาน จากงานในหน้าที่ของแต่ละหน่วยปฏิบัติอยู่ เมื่อหาความต้องการได้แล้ว จึงมีการวางแผนจัดหลักสูตร เลือกเวลาและวิธีการในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนั้นๆ เนื่องจากความสำคัญของเนื้อหาแต่ละหลักสูตรย่อมแตกต่างกัน วิธีการฝึกอบรมมีมากมาย อาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 3 ประเภท คือ การฝึกอบรมก่อนประจำการ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมในระหว่างประจำการ และแต่ละประเภทก็มีวิธีการฝึกอบรมมากมายหลายประการ เป็นต้นว่า ใช้วิธีการบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา การศึกษากรณีเรื่อง การใช้เกมการบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ การทัศนศึกษาออกสถานที่ โทรศัพท์ศึกษาและการสาธิต เป็นต้น

กรมตุลาการได้ตระหนักในความสำคัญในการบริหารโครงการฝึกอบรม และถือว่าหลักสำคัญในการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) ก็คือการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในกิจการงานทั้งปวง จึงควรได้รับการพัฒนาและบำรุงรักษาไว้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดในระยะเวลานานที่สุด แต่เป็นที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง ที่กรมตุลาการมักมุ่งถึงการดำเนินการบริหารงานฝึกอบรมโครงการต่างๆ โดยปราศจากขั้นตอนที่ถูกต้องตามระบบ โดยมุ่งเพื่อให้เสร็จสิ้นไป เป็นประการสำคัญ โดยมีใจให้ความสนใจ ที่จะค้นคว้าหาความจำเป็นที่ถูกต้องแน่นอน งบประมาณที่กำหนดสำหรับการฝึกอบรมถูกจัดให้อย่างจำกัด ทำให้โอกาสที่จะเลือก เวลา สถานที่ วิทยากร อุปกรณ์ที่ใช้ และวิธีการต่างๆ ในการฝึกอบรม เป็นไปในลักษณะไม่เหมาะสม ถูกจำกัดทางเลือก เป็นต้นว่า การใช้เวลาในการฝึกอบรมสั้นเกินไป สถานที่ฝึกอบรมมีบรรยากาศไม่เหมาะสม อุปกรณ์ไม่พร้อม วิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมมีเพียงการบรรยายและชมกิจการนอกสถานที่บ้างในบางหลักสูตร การฝึกอบรมมุ่งแต่ขอราชการและลูกจ้างในระดับต่ำมากเกินไป นอกจากนั้นยังมีใจให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของการติดตามผลและประเมินผลเท่าที่ควร อาจจะด้วยเห็นว่า เป็นเรื่องยุ่งยากและขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ รอบรู้งานด้านนี้โดยเฉพาะ ผู้บริหารงานฝึกอบรม

จึงเห็นว่า หากมีการประเมินผลอย่างซาดหลักการ และค้อยประสิทธิภาพแล้ว ผู้ไม่  
ต้องมีการประเมินและติดตามผลเสียเลยจะดีกว่า<sup>1</sup> ปัญหาการบริหารโครงการฝึกอบรม  
ตามวัตถุประสงค์จึงไม่อาจจะหมดไปได้ จนถึงปัจจุบัน



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

<sup>1</sup> George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management ( New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1960), p. 575.