

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะแยกกล่าวเป็น 2 ส่วนสำคัญ คือ

1. เปรียบเทียบผลของการวิเคราะห์ในบทที่ 5 กับผลของการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ (บทที่ 3) และของธุรกิจเอกชน (บทที่ 4) ในต่าง ๆ ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ระดับของการฝึกอบรม เทคนิคในการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม อุปกรณ์และสถานที่ในการฝึกอบรม การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

2. ข้อเสนอแนะการฝึกอบรมสำหรับรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน

การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ในบทที่ 5 กับผลสรุปของบทที่ 3 และ บทที่ 4

1. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม สามารถแบ่งแยกกล่าวได้ดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์สำหรับองค์การ

1.1.1 สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมของบทที่ 5 แตกต่างกับผลของการศึกษาในบทที่ 3 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในบทที่ 5 สามารถจัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

อันดับที่ 1 เพื่อพัฒนาผลงานของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

อันดับที่ 2 เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและจัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- อันดับที่ 3 เพื่อกระตุ้นเตือนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 5 เพื่อเตรียมกำลังคนไว้รองรับการขยายตัวขององค์กร

แต่จากผลของการศึกษาในบทที่ 3 สามารถจัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้

ดังต่อไปนี้

- อันดับที่ 1 เพื่อเตรียมกำลังคนไว้รองรับการขยายตัวขององค์กร
- อันดับที่ 2 เพื่อพัฒนาผลงานของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- อันดับที่ 3 เพื่อกระตุ้นเตือนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์อื่นได้แก่ การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ให้เกิดขึ้นในระหว่างพนักงานด้วยกัน

1.1.2 สำหรับธุรกิจเอกชน ปรากฏว่า ผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมของบทที่ 5 ใกล้เคียงกับผลของการศึกษาในบทที่ 4 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในบทที่ 5 สามารถจัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- อันดับที่ 1 เพื่อพัฒนาผลงานของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- อันดับที่ 2 เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและจัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 3 เพื่อเตรียมกำลังคนไว้รองรับการขยายตัวขององค์กร
- อันดับที่ 4 เพื่อกระตุ้นเตือนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 5 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

แต่จากผลของการศึกษาในบทที่ 4 สามารถจัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้

ดังต่อไปนี้

- อันดับที่ 1 เพื่อพัฒนาผลงานของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

- อันดับที่ 2 เพื่อเตรียมกำลังคนไว้รองรับการขยายตัวขององค์กร
- อันดับที่ 3 เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและจัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 4 เพื่อกระตุ้นเตือนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 4 เพื่อลดความสับสนและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ยังมีวัตถุประสงค์อื่นได้แก่ การแก้ปัญหาขององค์กรอันเกิดจากคน การป้องกันปัญหาขององค์กรอันเกิดจากบุคคล และ ระบบงาน การสร้างชื่อเสียงผลงานของฝ่ายบุคคล

จากผล การวิเคราะห์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่ารัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนบางแห่งมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสำหรับองค์กร

1.2. วัตถุประสงค์สำหรับพนักงาน

1.2.1 สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมของบทที่ 5 เหมือนกับผลของการศึกษาในบทที่ 3 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในบทที่ 5 สามารถจัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- อันดับที่ 1 เพื่อพัฒนาฝีมือ ความสามารถ ทักษะ และ บุคลิก ในการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 2 เพื่อเรียนรู้งาน วิธีการ ระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้หรือเปลี่ยนแปลงไป
- อันดับที่ 3 เพื่ออำนวยความสะดวกแห่งความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 4 เพื่อฝึกฝนการไขว่คว้าพินิจในการปฏิบัติในการแก้ปัญหา
- อันดับที่ 5 เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- อันดับที่ 6 เพื่อทบทวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กร

ให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ ผลการศึกษาในบทที่ 5 ยังมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้แก่ เพื่อเป็นการให้พนักงานได้พักผ่อน และเพื่อเป็นการไม่ให้พนักงานได้มีเวลาว่างมากเกินไป

1.2.2 สำหรับธุรกิจเอกชน ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมของบทที่ 5 จะใกล้เคียงกับผลการศึกษาในบทที่ 4 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในบทที่ 5 สามารถจัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- อันดับที่ 1 เพื่อพัฒนาฝีมือ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกในการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 2 เพื่อเรียนรู้งาน วิธีการ ระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้หรือเปลี่ยนแปลงไป
- อันดับที่ 3 เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติในการแก้ปัญหา
- อันดับที่ 4 เพื่ออำนวยความสะดวกแห่งความก้าวหน้าของพนักงาน
- อันดับที่ 5 เพื่อทบทวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรให้ดีขึ้น
- อันดับที่ 6 เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 สามารถจัดเรียงลำดับตามความสำคัญให้ดังต่อไปนี้

- อันดับที่ 1 เพื่อพัฒนาฝีมือ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกในการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 2 เพื่อเรียนรู้งาน วิธีการ และระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้หรือเปลี่ยนแปลงไป
- อันดับที่ 3 เพื่ออำนวยความสะดวกแห่งความก้าวหน้าของพนักงาน
- อันดับที่ 4 เพื่อทบทวนความเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรให้ดีขึ้น

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า รัฐวิสาหกิจบางแห่ง มีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน

2. การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน มีลักษณะการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และเทคนิคในการสำรวจสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

2.1 ลักษณะการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม รัฐวิสาหกิจนิยมทำการสำรวจทั้งองค์การและกลุ่มหน้าที่งานหนึ่ง ๆ มากที่สุด แต่สำรวจหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งน้อยที่สุด สำหรับธุรกิจเอกชน จะทำการสำรวจทั้งองค์การมากที่สุด รองลงไปเป็นการสำรวจหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และน้อยที่สุดคือการสำรวจกลุ่มหน้าที่งานหนึ่ง ๆ

2.2 สำหรับเทคนิคในการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนมีลักษณะที่คล้ายกันมาก คือ โดยส่วนใหญ่แล้วมีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ประกอบกัน แต่ที่นิยมใช้กันมากที่สุดได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การปรึกษาร่วมกันระหว่างหน่วยฝึกอบรมกับสายงานหลักในองค์การ การขอร้องจากสายงานหลัก การวิเคราะห์งานและประเมินผลการปฏิบัติงาน การศึกษาจากระเบียบรายงานต่าง ๆ ซึ่งสามารถบอกปัญหาในการปฏิบัติงานได้ การสัมภาษณ์

แต่เทคนิคบางอย่างทั้งรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนมีการใช้กันน้อยมากได้แก่ การขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ การทดสอบ การปฏิบัติงานด้วยตนเองเพื่อทราบปัญหาต่าง ๆ

นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนส่วนน้อย จัดฝึกอบรมขึ้นโดยไม่มี การสำรวจหาความจำเป็น เนื่องจากเป็นความจำเป็นที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่

- ความรู้หรือวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นที่จะต้องจัดฝึกอบรมพนักงานให้ก้าวหน้า

- การสับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่งาน ทำให้ต้องกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้น แต่รัฐวิสาหกิจบางแห่ง มีเจ้าหน้าที่อบรม ซึ่งเคยผ่านงานในสายงานต่าง ๆ มาก่อน ทำให้สร้างโครงการฝึกอบรมขึ้นมาเอง วิธีนี้อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ เนื่องจากเป็นการสรุปความคิดเห็นส่วนตัวในอดีต ซึ่งปัจจุบันสภาพการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงไป

3. ระดับของการฝึกอบรม

สรุปผลวิเคราะห์การให้ความสำคัญในการฝึกอบรม แบ่งตามระดับการบริหาร โดยพิจารณาจากโครงการฝึกอบรมทั้งหมดของปี พ.ศ. 2523 ได้ดังต่อไปนี้

3.1 สำหรับรัฐวิสาหกิจ ให้ความสำคัญตามระดับจากมากไปหาน้อย คือ

ระดับพนักงาน คนงานและช่างเทคนิค	โดยประมาณ ร้อยละ	67
ระดับผู้บริหารขั้นต้น	โดยประมาณ ร้อยละ	19
ระดับผู้บริหารชั้นกลาง	โดยประมาณ ร้อยละ	6
ระดับผู้บริหารขั้นสูง	โดยประมาณ ร้อยละ	5
การจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่	โดยประมาณ ร้อยละ	3

3.2 สำหรับธุรกิจเอกชน ให้ความสำคัญตามระดับจากมากไปหาน้อย คือ

ระดับพนักงาน คนงาน และช่างเทคนิค	โดยประมาณ ร้อยละ	33
ระดับผู้บริหารขั้นต้น	โดยประมาณ ร้อยละ	31
ระดับผู้บริหารชั้นกลาง	โดยประมาณ ร้อยละ	20
ระดับผู้บริหารขั้นสูง	โดยประมาณ ร้อยละ	12
การจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่	โดยประมาณ ร้อยละ	4

4. เทคนิคการฝึกอบรม

สรุปผลการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

4.1. รัฐวิสาหกิจ จากผลการวิเคราะห์ในบทที่ 5 มีเทคนิคซึ่งรัฐวิสาหกิจทั้งหมดหรือโดยส่วนใหญ่ใช้ใช้ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม การแบ่งกลุ่มอภิปราย การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษากรณีตัวอย่าง เกมการบริหาร การสาธิต การแก้ปัญหา การประชุมอภิปราย การบรรยายเป็นชุด การรายงานจากหนังสือ การศึกษาดูงาน การอภิปรายจากภาพยนตร์

แต่จากการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมในบทที่ 3 มีเทคนิคที่นิยมใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ

- การบรรยาย
- การอภิปรายกลุ่ม
- การฝึกจากการปฏิบัติงานจริง
- การศึกษากรณีเรื่อง
- เกมการบริหาร
- การสาธิต
- การศึกษาดูงาน
- การแสดงบทบาทสมมติ
- การฝึกในห้องปฏิบัติการ
- การสัมมนา

แต่มีเทคนิคบางอย่างซึ่งรัฐวิสาหกิจทั้งหมดหรือโดยส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้ ได้แก่ การสอนแบบสำเร็จรูป การสอนทางโทรทัศน์ การใช้คณะกรรมการร่วมเพื่อให้คำปรึกษา การอภิปรายแบบปูจาววิสันษา การอภิปรายรอบวง การประชุมแบบโต้วาที

4.2 ชุรกิจเอกชน จากผลการวิเคราะห์ในบทที่ 5 มีเทคนิคบางอย่าง ซึ่งชุรกิจเอกชนทั้งหมดหรือโดยส่วนใหญ่นิยมใช้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม การแบ่งกลุ่มอภิปราย การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษากรณีเรื่อง การสอนแนะ การสาธิต การแก้ปัญหา การประชุมอภิปราย การศึกษาดูงาน การอภิปรายจากภาพยนตร์ เกมการบริหาร

แต่จากการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมในบทที่ 4 มีเทคนิคที่นิยมใช้มากที่สุด เรียงตามลำดับคือ

- การบรรยาย
- เกมการบริหาร
- การศึกษากรณีเรื่อง
- การสัมมนา
- การสาธิต
- การฝึกจากการปฏิบัติงานจริง
- การอภิปรายกลุ่ม
- การแสดงบทบาทสมมติ
- การอภิปรายเป็นคณะ
- การฝึกในห้องปฏิบัติการ

แต่มีเทคนิคบางอย่างซึ่งชุรกิจเอกชนไม่นิยมใช้ ได้แก่ การสอนแบบสำเร็จรูป การสอนทางโทรทัศน์ การใช้คณะกรรมการร่วมเพื่อให้คำปรึกษา การบรรยายเป็นชุด การอภิปรายแบบปูจาววิสัยทัศน์ การรายงานจากหนังสือ การอภิปรายรอบวง การประชุมแบบโต้วาที

5. การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

จากการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน (บทที่ 3 และ 4) สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

5.1 โครงการฝึกอบรม รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนทั้งหมดมีการกำหนดโครงการฝึกอบรมตลอดปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานล่วงหน้า

5.2 การสร้างหลักสูตร ในแต่ละหลักสูตรจะมีการกำหนดองค์ประกอบใหญ่ ๆ คือ

5.2.1 หมวดหัวข้อวิชาและหัวข้อวิชา

5.2.2 วัตถุประสงค์ของแต่ละวิชา

5.2.3 ประเด็นสำคัญ

5.2.4 เทคนิคการฝึกอบรม รวมทั้งอุปกรณ์และสถานที่ในการฝึกอบรม

5.2.5 ระยะเวลา

5.2.6 วิทยากร

5.2.7 กำหนดการฝึกอบรม

5.2.8 การประเมินผลการฝึกอบรม

6. การดำเนินการฝึกอบรม

จากผลการวิเคราะห์ในบทที่ 5 สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

6.1 ในกรณีที่ต้องการจัดฝึกอบรมขึ้นเอง

รัฐวิสาหกิจทั้งหมดมีการจัดฝึกอบรมขึ้นเอง ส่วนใหญ่มีการใช้สถานที่ภายในองค์การเอง แต่มีบางส่วนใช้ทั้งสถานที่ภายในและภายนอกองค์การ สำหรับการเชิญวิทยากร จะพบว่าโดยส่วนใหญ่เชิญวิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การขึ้นอยู่กับหลักสูตรที่

จัด แต่มีส่วนน้อยเชิญวิทยากรจากภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว ในกรณีที่มีการเชิญวิทยากรภายนอก ปรากฏว่ารัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่ เชิญจากสถาบันการศึกษา รองลงไปจากรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น และน้อยที่สุดเชิญจากธุรกิจเอกชน

ธุรกิจเอกชนทั้งหมดมีการจัดฝึกอบรมขึ้นเอง ส่วนใหญ่มีการใช้สถานที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้วแต่กรณี มีเพียงส่วนน้อยที่ใช้สถานที่ภายในองค์กรอย่างเดียว สำหรับเชิญวิทยากรจะพบว่าโดยส่วนใหญ่เชิญวิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรขึ้นอยู่กับหลักสูตรที่จัด แต่มีส่วนน้อยใช้วิทยากรภายในองค์กรอย่างเดียว ในกรณีที่มีการเชิญวิทยากรภายนอก ปรากฏว่าธุรกิจเอกชนโดยส่วนใหญ่เชิญจากสถาบันการศึกษา รองลงไปเชิญจากธุรกิจเอกชน และน้อยที่สุดจากแหล่งอื่น ๆ เช่น สมาคมทางธุรกิจต่าง ๆ

6.2 ในกรณีที่ต้องการจัดส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมตามสถาบันภายนอก

รัฐวิสาหกิจทั้งหมด มีการจัดส่งคนไปเข้ารับการฝึกอบรมตามสถาบันภายนอกที่จัดขึ้น และสถาบันที่นิยมจัดส่งไปมากที่สุด คือ รัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ รองลงไปเป็นสถาบันการศึกษา หน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ และน้อยที่สุดคือสมาคมหรือสถาบันทางธุรกิจ

ธุรกิจเอกชนทั้งหมด มีการจัดส่งคนไปเข้ารับการฝึกอบรมตามสถาบันภายนอกที่จัดขึ้น และสถาบันที่นิยมจัดส่งไปมากที่สุดคือ สมาคมหรือสถาบันทางธุรกิจที่จัดฝึกอบรมเท่านั้น

6.3 ในกรณีที่ต้องการจัดส่งคนไปอบรมหรือดูงานต่างประเทศ

รัฐวิสาหกิจทั้งหมด มีการจัดส่งคนไปอบรมหรือดูงานต่างประเทศ และระดับที่ส่งไปมากที่สุด คือ ระดับผู้บริหารชั้นกลาง รองลงไปคือระดับหัวหน้าหน่วยงาน ระดับพนักงานและช่างเทคนิค และน้อยที่สุดคือระดับผู้บริหารชั้นสูง

ธุรกิจเอกชนทั้งหมดมีการจัดส่งคนไปอบรมหรือดูงานต่างประเทศและระดับที่นิยม

จัดส่งไปมากที่สุดคือ ระดับผู้บริหารชั้นกลาง รองลงไปเป็นระดับพนักงานทั่วไป ช่างเทคนิค และน้อยที่สุดคือระดับหัวหน้าหน่วยงาน

6.4 การเตรียมการดำเนินการฝึกอบรม

จากการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจ (บทที่ 3,4) เปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ในบทที่ 5 ปรากฏว่าทั้งรัฐวิสาหกิจและธุรกิจ เอกชนมีการเตรียมการดำเนินการฝึกอบรมคล้ายกัน ดังต่อไปนี้

6.4.1 ระยะก่อนการฝึกอบรม มีรายละเอียดของการปฏิบัติงาน คือ

- จัดทำหมายกำหนดการปฏิบัติงานว่ามีอะไรต้องทำ เริ่มเมื่อไร เสร็จเมื่อไร ใครรับผิดชอบ
- จัดทำรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม
- ดำเนินการเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่นแจ้งหน่วยงานหลักให้คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- เตรียมการเกี่ยวกับวิทยากร
- เตรียมเอกสารทั้งหมดที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม
- เตรียมการเกี่ยวกับการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม
- เตรียมการเกี่ยวกับสถานที่ที่ใช้ โสตทัศนูปกรณ์ อาหาร เครื่องดื่ม
- เตรียมการเกี่ยวกับงบประมาณการฝึกอบรม
- เตรียมการเกี่ยวกับพิธีเปิดการฝึกอบรม เช่น การลงทะเลี่ยน

6.4.2 ระยะระหว่างดำเนินการฝึกอบรม มีรายละเอียดของ
การปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

- เตรียมเอกสารสำหรับแจกในแต่ละวัน
- ดำเนินการเกี่ยวกับตัววิทยากร เช่น การเตือนล่วงหน้า จักรรถรับส่ง
- ดูแลสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ และอุปกรณ์ช่วยฝึกอื่น ๆ ตลอดจน อาหาร และเครื่องดื่มให้พร้อม
- ควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปตามกำหนดการ
- เตรียมการเกี่ยวกับการฝึกอบรม เช่น การแจกประกาศนียบัตร (ถ้ามี)

6.4.3 ระยะหลังการฝึกอบรม มีรายละเอียดของการทำงาน
ดังต่อไปนี้

- การประเมินผลการฝึกอบรม
- รายงานผลการฝึกอบรมต่อฝ่ายบริหารและหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ
- ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
- ติดตามผลการฝึกอบรม

7. อุปกรณ์และสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม

จากการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน (บทที่ 3,4) เปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ในบทที่ 5 สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

7.1 ความพร้อมด้านอุปกรณ์การฝึกอบรม

ธุรกิจเอกชนโดยส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์การฝึกอบรมสูง
กว่ารัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่นิยมใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ มากที่สุดได้แก่ เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ Overhead Projector เครื่องเขียน เครื่องบันทึกเสียง กระดาน แผนภูมิต่าง ๆ

สำหรับธุรกิจเอกชน นิยมใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ มากที่สุดได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ Overhead Projector เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายสไลด์ เครื่องเล่นวีดีโอเทป รูปภาพต่าง ๆ เครื่องบันทึกเสียง

7.2 ความพร้อมด้านสถานที่ฝึกอบรม

ธุรกิจเอกชนโดยส่วนใหญ่มีความพร้อมทางด้านสถานที่ฝึกอบรมภายในองค์กรมากกว่ารัฐวิสาหกิจ โดยส่วนใหญ่ทั้งรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนต่างก็ใช้สถานที่ภายในองค์กร แต่มีบางครั้งที่ใช้สถานที่ภายนอกองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นการขอใช้ การขอเช่า

7.3 ความพร้อมด้านอุปกรณ์การผลิตเอกสารในการฝึกอบรม

จากผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า ธุรกิจเอกชนมีความพร้อมทางด้านอุปกรณ์การผลิตเอกสารในการฝึกอบรมสูงกว่าของรัฐวิสาหกิจ

8. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

8.1 การประเมินผลการฝึกอบรม

รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนทั้งหมดมีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม สำหรับวัตถุประสงค์ในการประเมินผล สิ่งที่ประเมินผล ตลอดจนเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผล สามารถสรุปจากผลการวิเคราะห์ในบทที่ 5 ได้ดังต่อไปนี้

8.1.1 วัตถุประสงค์ในการประเมินผล

รัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่ประเมินผลเพื่อทราบประสิทธิภาพ

ของของการฝึกอบรมว่าสามารถสนองต่อความจำเป็นในการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด และเพื่อทราบขอบกรองของหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร เอกสาร เป็นต้น แต่มีส่วนน้อยส่วนที่ประเมินผลเพื่อทราบประสิทธิภาพของการฝึกอบรมว่าสามารถสนองต่อความจำเป็นในการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด แต่เพียงอย่างเดียว

สำหรับธุรกิจเอกชนทั้งหมด ประเมินผลเพื่อทราบประสิทธิผลของการฝึกอบรมว่าสามารถสนองต่อความจำเป็นในการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด และเพื่อทราบขอบกรองของหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร เอกสาร เป็นต้น

8.1.2 สิ่งประเมินผล

รัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่ มีการประเมินผลแต่เพียงปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม และประเมินผลของการเรียนรู้เท่านั้น มีเป็นส่วนน้อยที่มีการประเมินค่านพดติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปและประเมินผลที่ได้

สำหรับธุรกิจเอกชนโดยส่วนใหญ่มีการประเมินค่านปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และประเมินผลของการเรียนรู้ มีเป็นส่วนน้อยที่มีการประเมินค่านพดติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปและประเมินผลที่ได้

8.1.3 เทคนิคในการประเมินผล

รัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่จะมีวิธีการสังเกต การออกแบบสอบถาม และการทดสอบควบคู่กัน รองลงไป ใช้วิธีสังเกตและใช้แบบสอบถาม และที่น้อยที่สุดคือการใช้แบบสอบถามและการทดสอบควบคู่กัน

สำหรับธุรกิจเอกชน โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสังเกต แบบสอบถาม การทดสอบควบคู่กัน รองลงไปใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการใช้แบบสอบถาม รองลงไปอีกใช้แบบสอบถามอย่างเดียวและน้อยที่สุดใช้วิธีแบบสอบถามควบคู่กับการทดสอบ

8.2 การติดตามผลการฝึกอบรม

รัฐวิสาหกิจจากการศึกษาการปฏิบัติงานจริง ปรากฏว่ายังไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างจริงจัง และเป็นไปในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมคอยสังเกตผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม จากนั้นก็จะปรึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพื่อหาทางปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้ดีขึ้น นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมอาจใช้วิธีดูรายงานการปฏิบัติงาน การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แต่เป็นส่วนน้อย

สำหรับธุรกิจเอกชน จากการศึกษการปฏิบัติงานจริง ปรากฏว่ามีการจัดทำอย่างจริงจังพอ ๆ กับการจัดทำอย่างไม่จริงจัง และเป็นไปในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม คอยสังเกตผลการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม จากนั้นก็จะปรึกษากับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพื่อหาทางปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้ดีขึ้น นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะติดตามผลการฝึกอบรมโดยการออกแบบสอบถาม และสัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นไปแล้ว 3 เดือนหรือ 6 เดือน หรือดูรายงานการปฏิบัติงาน

จากการติดตามผลการฝึกอบรมดังกล่าว จัดว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะการฝึกอบรมสำหรับรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน

จากผลสรุปการวิเคราะห์เปรียบเทียบการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนจะพบปัญหาในด้านต่าง ๆ ผู้เขียนขอเสนอแนะแนวทางการแก้ไขเพื่อใช้ในการปรับปรุงงานฝึกอบรมขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์โดยส่วนรวมในการพัฒนาขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป ผู้เขียนจะแยกกล่าว

เป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของปัญหาพร้อมข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ทำ
การฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน ปรากฏว่า โดยส่วนใหญ่มีปัญหาความเข้าใจ
ผิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ปัญหาความเข้าใจว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน
ต่าง ๆ เป็นวัตถุประสงค์อันหนึ่งของการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ จากความเข้าใจดังกล่าวนี้ เมื่อนำมาพิจารณา
เปรียบเทียบกับความหมายของการฝึกอบรมซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ไว้ จะเห็นได้ว่าเป็น
ความเข้าใจผิด เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มี
ความชำนาญงาน ความรู้ และทัศนคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น
ถ้าองค์การใดมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในหน่วย
งานต่าง ๆ ควรหาทางเข้าสู่วัตถุประสงค์นี้โดยวิธีอื่น ๆ เช่น การกำหนดกิจกรรมพิเศษ
ให้พนักงานขององค์การทำร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อมิให้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่แท้จริงนั้น
ถูกบิดเบือนไป เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นแล้ว จะทำให้เป็นการยากในการประเมินผลที่ได้

1.2 ปัญหาความเข้าใจว่า การสร้างชื่อเสียงผลงานของฝ่ายบุคคล
เป็นวัตถุประสงค์อันหนึ่งของการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ ความเข้าใจของผู้ทำการฝึกอบรมดังกล่าว นี้ว่า
ผิดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพราะถ้าผู้ทำการฝึกอบรมมีแนวความคิดดังกล่าว อาจ
ทำให้จัดฝึกอบรมโดยไม่ได้ยึดหลักของวัตถุประสงค์และการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
อย่างแท้จริง ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น ย่อมทำให้เกิดการสูญเปล่าทั้งเวลา งบประมาณ กำลัง
คน และอาจเกิดผลเสียกับหน่วยงานฝึกอบรมในที่สุด เพราะแทนที่จะเป็นผลงานและได้
ชื่อเสียง แต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การกลับเพ่งเล็งว่า หน่วยงานฝึกอบรมไม่สามารถ

ช่วยแก้หรือลดปัญหาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงควรทำความเข้าใจงานฝึกอบรมที่แท้จริง และดำเนินงานให้เต็มความสามารถ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ถูกต้อง

1.3 ปัญหาความเข้าใจว่าการฝึกอบรมเป็นการให้พนักงานได้พักผ่อน หรือเพื่อเป็นการไม่ให้พนักงานมีเวลาว่างมากเกินไป เป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ ความเข้าใจดังกล่าวนั้น เมื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าเป็นความเข้าใจผิด เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความชำนาญงาน ความรู้ และทัศนคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ดังนั้นถ้าองค์กรมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานได้พักผ่อน หรือเพื่อเป็นการไม่ให้พนักงานมีเวลาว่างมากเกินไป ควรหาทางเข้าสู่วัตถุประสงค์นี้โดยวิธีอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อมิให้การจัดฝึกอบรมเป็นการสูญเปล่าทั้งเวลา งบประมาณ กำลังคน โดยเปล่าประโยชน์ ควรจะจัดฝึกอบรมตามความจำเป็นที่สำรวจพบจริง ๆ และพิจารณาดูแล้วว่าสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม จึงจัดดำเนินการต่อไป

2. การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จากการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน (บทที่ 3,4) ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าในการฝึกอบรม (บทที่ 5) ปรากฏว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานต่าง ๆ จัดส่งพนักงานไม่ตรงกับการสำรวจหาความจำเป็นเข้ารับการฝึกอบรม ปรากฏว่ารัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนโดยส่วนใหญ่ต่างก็มีปัญหาด้านนี้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ทิศทางการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเริ่มจากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเป็นผู้ศึกษาปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบางอย่างที่จะทำการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ แล้ววิเคราะห์หาว่าเรื่องใดบ้างที่ต้องแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม และจะต้องทำการฝึกอบรมคนทำงานระดับใด หน่วยงานไหนบ้าง

แนวทางนี้มีข้อดี คือ การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาการบริหารได้ตรงจุด แต่ข้อเสียคือการดำเนินการตามแนวทางนี้ จะทำให้คนทำงานบางคนที่มีความจำเป็นต้องได้รับการอบรม แต่ไปอยู่ในกลุ่มที่ไม่เป็นปัญหาถูกกันออกไป ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุทำให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดส่งพนักงานไม่ตรงกับการสำรวจเข้ารับการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ ควรเริ่มต้นที่หน่วยย่อยที่สุดขององค์กรก็คือคนทำงานนั่นเอง โดยผู้บังคับบัญชาของสายงานต่าง ๆ ค้นหาคนทำงานแต่ละคนในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรมีความจำเป็นในการฝึกอบรม เพราะเป็นจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อดีของแนวทางนี้ คือ วิธีการไม่ซับซ้อนสามารถเข้าถึงขั้นตอนที่แท้จริง คือ แต่ละคนที่ปฏิบัติงานอยู่ เมื่อค้นหาความจำเป็นที่แท้จริงได้แล้ว ผู้บังคับบัญชาของสายงานควรปรึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เพื่อกำหนดโครงการและหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป วิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานต่าง ๆ จัดส่งพนักงานไม่ตรงกับการสำรวจหาความจำเป็นเข้ารับการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ถูกต้องควรเป็นความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาของสายงานต่าง ๆ คือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรศึกษาถึงการดำเนินงานขององค์กรว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้างที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ แล้วลองวิเคราะห์ดูว่าปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นกับหน่วยงานใด จากนั้นก็ให้ผู้บังคับบัญชาของสายงานนั้น ๆ ตรวจสอบเพื่อความแน่ชัด โดยค้นหาว่าคนทำงานแต่ละคนมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือไม่ แนวทางนี้ไม่ซับซ้อนและสามารถเข้าถึงขั้นตอนที่แท้จริงคือแต่ละคนที่ปฏิบัติงานอยู่ เมื่อค้นหาปัญหาหรืออุปสรรคที่แน่ชัดได้แล้ว ผู้บังคับบัญชาของสายงานควรปรึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพื่อดูว่า ปัญหาหรืออุปสรรคนั้น ๆ สามารถแก้ไขได้ด้วยกรฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าได้ก็นำไปกำหนดโครงการและหลักสูตรต่อไป วิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานต่าง ๆ จัดส่งพนักงานไปตรงกับการสำรวจหาความจำเป็นเข้ารับ

การฝึกอบรม และทำให้แก้ปัญหาได้ถูกต้องที่สุด

2.2 ปัญหาเกี่ยวกับหน่วยฝึกอบรมสร้างโครงการฝึกอบรมขึ้นมาโดยอาศัย
จากประสบการณ์ที่เคยผ่านงานในสายงานต่าง ๆ มาก่อน โดยไม่มีการสำรวจหาความ
จำเป็นในการฝึกอบรม การปฏิบัติเช่นนี้ แสดงออกมาในรูปของการสนองความต้องการฝึก
อบรม Training Wants มากกว่าที่จะทำการฝึกอบรมตามความจำเป็น Training
Needs เพราะเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีประสบการณ์จากสายงานต่าง ๆ มาก่อน และเคยพบ
อุปสรรคหรือปัญหาในการปฏิบัติงานขณะนั้น จึงนำประสบการณ์เหล่านั้นมากำหนดสร้างโครง
การฝึกอบรมโดยไม่คำนึงถึงความจำเป็นที่แท้จริงในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่ควรเชื่อมั่นจนเกินไปว่า ปัญหาหรืออุปสรรค
ที่ผ่านมานั้น ยังคงเป็นจริงในปัจจุบัน ควรได้มีการตรวจสอบให้แน่ชัดว่าปัญหาเหล่านั้นยัง
คงมีอยู่จริงหรือได้รับการแก้ไขไปแล้ว อาจมีอุปสรรคหรือปัญหาใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้อีกก็ได้
นั่นคือ ความจำเป็นที่แท้จริงในปัจจุบัน ดังนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรรหาทางร่วมมือกับผู้บังคับ
บัญชาของสายงานหลักสำรวจหาความจำเป็นที่แท้จริงในปัจจุบัน และความจำเป็นในอนาคต
ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ จากนั้นก็นำมาพิจารณาว่า ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นสามารถแก้ไขด้วยการ
ฝึกอบรมได้หรือไม่ ถ้าได้ก็นำมาพิจารณาวางโครงการฝึกอบรมต่อไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้อง
กันการสูญเสียเวลา กำลังคน และ กำลังทรัพย์

3. เทคนิคของการฝึกอบรม มีเทคนิคบางอย่างที่หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ
และธุรกิจเอกชน ทั้งหมดหรือโดยส่วนใหญ่ไม่มีการเลือกใช้ หรือใช้น้อยมาก ได้แก่ การสอน
แบบสำเร็จรูป (Programmed instruction) การสอนทางโทรทัศน์ (Instructional
T.V.) การใช้คณะกรรมการร่วมเพื่อให้คำปรึกษา (Task Force Method) การอภิปราย
รอบวง (Circle Response) การประชุมแบบโต้วาที (Debate Forum)
Sensitivity Training, in Basket technique

ข้อเสนอแนะ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรให้ความสนใจ เรียนรู้และทำความเข้าใจ

ในเทคนิคต่าง ๆ ให้อีก เพราะเทคนิคแต่ละวิธีมีคุณประโยชน์และมีความเหมาะสมไม่เหมือนกัน ถ้าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและเข้าใจดีก็มีโอกาสที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมตามความเหมาะสมของหลักสูตร เวลา สถานที่ วิทยากร อุปกรณ์ช่วยฝึกอบรม และตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะเทคนิคดังกล่าวนี้อาจนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้มากกว่าเทคนิคบางอย่างที่ใช้อยู่เป็นประจำ

4. อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ปรากฏว่ารัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน โดยส่วนใหญ่ต่างก็มีปัญหาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งให้งานฝึกอบรมขององค์กรไม่คล่องตัวเท่าที่ควร และไม่สามารถปฏิบัติงานรับใช้ขององค์กรได้อย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะ เมื่อพิจารณาผลของการวิเคราะห์เกี่ยวกับฝ่ายจัดการระดับสูง ให้การสนับสนุนงานฝึกอบรมในระดับใดนั้น ปรากฏว่า รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนโดยส่วนใหญ่ ฝ่ายจัดการระดับสูงขององค์กรต่าง ๆ ก็ให้การสนับสนุนงานฝึกอบรมในระดับดี ซึ่งหมายถึงการสนับสนุนด้านความคิดเห็น กำลังคน และกำลังทรัพย์ แต่จากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ว่า ในปัจจุบันมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เพียงพอกับปริมาณงาน แสดงให้เห็นว่าฝ่ายจัดการระดับสูงขององค์กรไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่หน่วยฝึกอบรม ที่จะชี้แจงให้ฝ่ายจัดการระดับสูงเห็นคุณค่าของงานฝึกอบรมอย่างแท้จริง พร้อมกับพิสูจน์ผลการฝึกอบรมว่าเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาคนขององค์กรให้เจริญ อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวมในที่สุด

5. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากผลสรุปการวิเคราะห์เกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ทราบได้ว่ามีความมีปัญหาในบางด้านได้แก่

5.1 ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน ทำให้รับการถ่ายทอดความรู้ได้ไม่เท่ากัน ปรากฏว่ารัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนโดย

ส่วนใหญ่ต่างก็มีปัญหาคำนี้

ข้อเสนอแนะ ปัญหานี้มีส่วนสัมพันธ์กับการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยตรง คือ ทำให้หน่วยฝึกอบรมได้ตัวบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ ซึ่งในจำนวนนี้อาจมีพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน ดังนั้นหน่วยฝึกอบรมควรจัดทำระเบียบประวัติของพนักงานโดยเฉพาะด้านการศึกษาเดิม และประวัติการผ่านหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดแบ่งกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นระดับ ๆ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการเลือกใช้เทคนิคฝึกอบรม เนื้อหาวิชาในหลักสูตร วิทยาการ อุปกรณ์การฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึก เป็นต้น ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดแบ่งไว้แล้ว วิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการอบรมที่มีพื้นฐานความรู้แตกต่างกันทำให้รับการถ่ายทอดความรู้ได้ไม่เท่ากัน

5.2 ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่คอยเข้าไปมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมปรากฏว่าทั้งรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนโดยส่วนใหญ่ต่างก็มีปัญหาคำนี้

ข้อเสนอแนะ ปัญหานี้อาจมีสาเหตุ 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขาดความสนใจเนื่องจากไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างคิพอ และการดำเนินการฝึกอบรม เช่น วิทยาการ เทคนิคการฝึกอบรม อุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม เนื้อหาวิชาไม่จูงใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่าที่ควร ทั้ง 2 ประเด็นนี้มีแนวทางแก้ไขดังต่อไปนี้

5.2.1 ความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่หน่วยฝึกอบรมต้องประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของสายงานต่าง ๆ เพื่อชี้แจงให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตัวพนักงานและองค์กรโดยรวม เมื่อเกิดความเข้าใจกันดีแล้วจะได้พยายาม โนมน้ำพนักงานที่ถูกคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจวัตถุประสงค์ดังกล่าว เพื่อให้เขาเกิดความกระตือรือร้นและสนใจที่จะเข้าร่วมรับการฝึกอบรม

5.2.2 การดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องเตรียม การดำเนินการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ให้พร้อม ได้แก่ เนื้อหาวิชาในแต่ละหลักสูตรต้องเหมาะสมกับระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กำหนดเวลาในการฝึกอบรมเหมาะสม การพิจารณา ตัววิทยากรในด้านความสามารถในงานประสบการณ์ ความรู้ ตลอดจนความสามารถในการ ถ่ายทอดความรู้ การเลือกใช้เทคนิคที่ดีและเหมาะสมกับระดับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและหลักสูตร การเลือกใช้อุปกรณ์การฝึกอบรมมาช่วย และการจัดสถานที่ฝึกอบรมให้เหมาะสม สิ่ง เหล่านี้ถ้ามีการจัดเตรียมการให้ดี จะช่วยสร้างบรรยากาศในการจูงใจผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมมากขึ้น ได้แก่ ความสนใจ ความตั้งใจ ความกระตือรือร้น ดังนั้นปัญหานี้เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่เจ้าหน้าที่หน่วยฝึกอบรมพึงตระหนักให้มาก เพราะจะมีผล ต่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรมโดยตรง

6. วิทยากร จากผลสรุปการวิเคราะห์เกี่ยวกับวิทยากรทำให้ทราบว่ารัฐ วิชากิจและธุรกิจเอกชนต่างก็มีปัญหา เกี่ยวกับตัววิทยากรในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

6.1 ปัญหาแหล่งวิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีจำกัด

ข้อเสนอแนะ เจ้าหน้าที่หน่วยฝึกอบรมทุกคนควรถือเป็นความรับผิดชอบของ ตนในการให้ความสนใจเสาะหาแหล่งของวิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดย การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะแหล่งของ วิทยากรภายนอกองค์กร จำเป็นที่จะต้องคอยติดตามจากองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน สถาบันการศึกษาหรือสมาคมทางธุรกิจต่าง ๆ โดยไม่เฉพาะเจาะจงต้องเป็นที่ใดที่หนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกวิทยากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ และการสรรหาวิทยากรนี้ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทุกคนควรให้ความร่วมมือเป็น อย่างยิ่ง

6.2 ปัญหาวิทยากรมีความรู้ทางทฤษฎีมากแต่ยังขาดประสบการณ์ทาง

ปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ การพิจารณาคัดเลือกวิทยากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ สิ่งหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมองเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณา คือ วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้นต้องการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เกิดทักษะ ความรู้ หรือทัศนคติ เพราะวัตถุประสงค์นี้จะเป็นแนวทางในการกำหนดการดำเนินการฝึกอบรม เช่น เทคนิคการฝึกอบรม ระยะเวลา อุปกรณ์ช่วยฝึกอบรม สถานที่ เนื้อหาในหลักสูตร ตลอดจนวิทยากร ถ้าวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้นเน้นการพัฒนาให้เกิดทักษะ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรพิจารณาคัดเลือกตัววิทยากรซึ่งมีประสบการณ์ทางปฏิบัติในด้านต่าง ๆ จริง เพื่อสามารถยกตัวอย่างเปรียบเทียบใกล้เคียงกับความเป็นจริง แต่ถ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาให้เกิดความรู้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรพิจารณาเลือกตัววิทยากรซึ่งมีความรู้ทางทฤษฎีจริง การคัดเลือกวิทยากรโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีแนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจได้

เมื่อหน่วยฝึกอบรมคัดเลือกตัววิทยากรได้แล้ว ควรให้วิทยากรมีเวลาเตรียมตัวในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เนื้อหาในหลักสูตร ระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ลักษณะงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยวิทยากรในการเตรียมตนเองให้พร้อมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อันจะเป็นประโยชน์ในการถ่ายทอดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดีที่สุด

6.3 ปัญหาวิทยากรไม่มีเวลาให้มากพอ

ข้อเสนอแนะ หลังจากหน่วยฝึกอบรมคัดเลือกตัววิทยากรที่เหมาะสมได้แล้ว ควรรีบทำการติดต่อวิทยากรผู้นั้น เพื่อให้เขาทราบล่วงหน้าเสียแต่เนิ่น ๆ และเพื่อการนี้ควรกำหนดการฝึกอบรมที่เหมาะสม วิทยากรผู้นั้นจะได้จัดตารางงานปฏิบัติงานของตนเอง และจัดแบ่งเวลาให้กับโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ เพราะวิทยากรเหล่านั้นต่างก็มีงานประจำ

ของตนเองอยู่แล้ว หลังจากการนัดหมายแล้ว เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรติดต่อประสานงานกับวิทยาเป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนทางอ้อมให้เขามีเวลาในการเตรียมตัว

6.4 ปัญหาวิทยากรขาดการเตรียมตัวในการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ ปัญหานี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากวิทยากรไม่มีเวลาให้มากพอ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องพยายามประสานงานกับวิทยากรเป็นระยะ ๆ อาจจะเป็นการปรึกษาร่วมกันเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาในหลักสูตร เทคนิคการฝึกอบรมที่ควรใช้ อุปกรณ์ช่วยฝึกอบรม ระยะเวลา เป็นต้น วิธีนี้จะช่วยกระตุ้นเตือนให้วิทยากรผู้นั้นมีการเตรียมตัวทางอ้อมนั่นเอง

6.5 ปัญหาวิทยากรไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้ดีพอ

ข้อเสนอแนะ หลักเกณฑ์อันหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรใช้พิจารณาคัดเลือกวิทยากรนั้นคือ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้ดี แต่ในกรณีที่ได้วิทยากรซึ่งไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้ดีพอแล้ว เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรประสานงานกับวิทยากรท่านนั้นอย่างใกล้ชิดเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา เช่น อาจให้วิทยากรท่านนั้นเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ถนัด การเลือกใช้อุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมที่ถนัด และให้เวลาวิทยากรผู้นั้น เตรียมตัวอย่างเพียงพอ เป็นต้น

7. ปัญหาอุปกรณ์การฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรมและอุปกรณ์การผลิตเอกสารในการฝึกอบรมไม่พร้อม จากผลสรุปการวิเคราะห์ที่คานี้ ปรากฏว่ารัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่มีปัญหา

ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีบทบาทในการพิจารณางบประมาณประจำปีว่าจะจัดสรรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ เท่าไร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาของหน่วยฝึกอบรมต้องพยายามชี้แจงให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นความสำคัญ มีความเข้าใจและทราบถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการเสนอของบประมาณการจัดฝึกอบรมซึ่งรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมอันได้แก่ อุปกรณ์การฝึกอบรม

สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม และอุปกรณ์การผลิตเอกสารในการฝึกอบรมสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นับปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการสนับสนุนงานฝึกอบรมให้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์การในที่สุด

8. การประเมินผลการฝึกอบรม รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนโดยส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินผลและผู้ดำเนินการฝึกอบรมเป็นกลุ่มบุคคล หรือบุคคลเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ การที่หน่วยฝึกอบรมมีผู้รับผิดชอบการประเมินผลและผู้ดำเนินการฝึกอบรมเป็นกลุ่มบุคคลหรือบุคคลเดียวกัน อาจทำให้เกิดความคึกของการเข้าข้างตนเองว่าการดำเนินการฝึกอบรมตั้งแต่การตั้งวัตถุประสงค์ การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดโครงการและหลักสูตร การเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม เป็นต้น ถูกต้อง **คือ** การประเมินผลจึงควรได้ผลลัพธ์ในแนวทางเดียวกัน ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วอาจไม่เป็นเช่นนั้น ดังนั้นวิธีที่ถูกต้อง ผู้ดำเนินการฝึกอบรมกับผู้ประเมินผลควรเป็นกลุ่มบุคคลหรือบุคคลต่างกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการตรวจ สอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ อย่างแท้จริง ในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่ 2 กลุ่ม ดังกล่าวจะต้องทำงานโดยอาศัยวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นหลัก คือ ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจัดทำหลักสูตรเลือกเทคนิคที่ใช้ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ ส่วนเจ้าหน้าที่ประเมินผลก็จัดทำผลการประเมินผลโดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ เพื่อพิจารณาว่าการฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ การปฏิบัติเช่นนี้จะช่วยแก้ปัญหาในการเข้าข้างตนเองได้

9. ปัญหาหน่วยฝึกอบรมขาดการติดตามผลการฝึกอบรมเท่าที่ควร ปัญหานี้จะพบที่รัฐวิสาหกิจมากกว่าธุรกิจเอกชน

ข้อเสนอแนะ การติดตามผลเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญมาก เพราะจะต้องติดตามดูว่า พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงในกรณีนี้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมอาจขอให้ผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถาม หรือให้ความเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและหรือติดตามดูจากผลการปฏิบัติงานที่ย่อมทำได้.