

แนวความคิดและทฤษฎีการฝึกอบรม

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าทรัพยากรที่มีค่าที่สุดสำหรับองค์กรคือ "คน" องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพ และวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บุคคลมีคุณภาพก็คือการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคล

ความหมายของการฝึกอบรม

มีนักวิชาการต่าง ๆ ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายความหมายด้วยกัน อาทิ เช่น

Frank A. De Phillips ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการดำเนินงานขององค์กรในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความชำนาญงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ก็จะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผน มีระบบ มีการประสานงานและกระทำติดต่อกันไป¹

Edwin B. Flipppo ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่าง

¹ Frank A. De Phillips & Others, Management of Training Programs (Illinois, III : Richard D. Irwin Inc., 1960) : 6.

หนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นจะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผนและระบบ ซึ่งจะช่วยให้สิ้นเปลืองเงินและเวลาโดยเปล่าประโยชน์¹

Joseph B. Kingsbury ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมตลอดถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ซ้อข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไปด้วย²

Thomas F. Stanton ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติของมนุษย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น³

Dale S. Beach ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้คนได้รับความรู้ (Knowledge) หรือความชำนาญ (Skill) เพื่อจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และ เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ⁴

ดร.อมร รักษาสัตย์ ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพของพนักงานในการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยการพัฒนานิสัยแห่ง

¹Edwin B. Flippe, Principle of Personnel Management (New York: McGraw-Hill Book Company, 1966) : 201.

²Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : University of Thammasat, 1957) : 58.

³Thomas F. Stanton, How to Instruct Successfully (New York: McGraw-Hill Book Company, 1960) : 2.

⁴Dale S. Beach, Personnel the Management of People at Work (Macmillan Co., 2nd edition, 1970) : 375.

ความคิดและการกระทำ ความชำนาญ ความรู้ และทำที่ต่าง ๆ¹

ชินัญชัย นาคะสุวรรณ ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการศึกษาในระยะสั้น ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่กำหนดไว้ มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ในลักษณะเฉพาะอย่าง เพื่อประโยชน์ในด้านการเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย²

อัมพร ศุภชาติวงศ์ ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ³

Frederick A. Harbinson และ Charles A. Myers ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ฝีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง⁴

International Labour Organization ได้ให้ความหมายว่าการฝึก

¹ดร.อมร รักษาาศย์, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (พระนคร:สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2514) : 293.

²ชินัญชัย นาคะสุวรรณ, "แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม" (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์อบรมพนักงานเครือซีเมนต์ไทย, 2523) : 1.

³อัมพร ศุภชาติวงศ์, "การฝึกอบรม" (กรุงเทพมหานคร:สำนักงาน ก.พ.):3-2.

⁴Frederick A. Harbinson and Charles A. Myers, Education Manpower and Economic Growth : Strategies of Human Resource Development (New York : McGraw-Hill Book Company, 1964) : 1.

อบรมเป็นกระบวนการในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) พัฒนาฝีมือในการทำงาน (Skill) และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude) ของคนในทางที่ดีขึ้น¹

ส่วนคำจำกัดความของการฝึกอบรมของข้าราชการสหรัฐอเมริกาและคานาดาให้ไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยพัฒนาพฤติกรรม (Behaviors) ความคิดอ่านและการกระทำที่เหมาะสมที่ควร ตลอดจนก่อให้เกิดทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledges) และทัศนคติ (Attitudes) เพื่อให้ข้าราชการได้เพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต²

จากคำจำกัดความดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นก็คือ

1. เป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องโดยไม่มีการหยุดยั้ง
2. การกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในวัตถุประสงค์ 3 ประการด้วยกันคือ
 - 2.1 เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบันก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

¹International Labour Organization, International Labour Office, Teaching and Training Methods for Management Development (Geneva : Atar S.A. 1974): 6-7.

²Civil Service Assembly (ed.), Employee Training in the Public Service (Chicago : Civil Service Assembly of the United States and Canada, 1948) : 2.

2.2 เพิ่มพูนทักษะ (Skill) หรือความชำนาญ เพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดความชำนาญและประสบการณ์

2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติเก่า ๆ ความเชื่อดั้งเดิมที่ล้าสมัย และเลื่อมถอย เพื่อให้บังเกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์การ เพราะทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความล้มเหลวหรือผลขององค์การ ตลอดจนการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

3. การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ (Ability) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของพนักงานอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งนอกจากองค์การจะช่วยพัฒนาให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมก็ควรได้มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Self development) เช่น ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเหตุการณ์ของโลกโดยอาศัยสื่อมวลชนต่าง ๆ หาโอกาสเข้าร่วมประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน ทั้งในและนอกประเทศ เป็นต้น¹

ในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้ความหมายการฝึกอบรมคือ กระบวนการที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงานให้มี ทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่ดีต่อองค์การ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและองค์การในที่สุด

โดยปกติแล้วมักจะกล่าวถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลควบคู่กันไป ในทางปฏิบัติก็มักจะใช้สับสนปะปนกัน แต่อย่างไรก็ตามถ้าหากพิจารณาถึงผลสุดท้ายที่ออกมา (Outcome) แล้ว จะมีรูปแบบอย่างเดียวกัน คือ ต้องการเสริมความรู้ ความชำนาญ

¹สมจิตร ทองประคับ. "การปรับปรุงสมรรถภาพของข้าราชการ." วารสารข้าราชการ (กุมภาพันธ์ 2519) : 31-37.

ประสบการณ์ ทักษะของพนักงานอื่นจะมีผลต่อองค์การ โดยส่วนรวม

อย่างไรก็ตามผู้ได้พยายามศึกษาและแยกลักษณะการดำเนินการของการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา 2 วิธีดังต่อไปนี้

วิธีที่ 1 จะพิจารณาตามหัวข้อต่อไปนี้ คือ¹

- จะพัฒนาหรือฝึกอบรมใคร (Who)
- ในเรื่องอะไร (What)
- ทำไมจึงต้องมีการพัฒนาหรือฝึกอบรม (Why)
- กระทำเมื่อไร (When)

หัวข้อที่พิจารณา	การฝึกอบรม	การพัฒนาบุคคล
ใคร	บุคคลที่ไม่ใช่ผู้จัดการ	ผู้จัดการระดับต่าง ๆ
อะไร	ความรู้ทางด้านเทคนิคต่าง ๆ รวมทั้ง การควบคุมเครื่องจักรกล	แนวความคิดโดยทั่ว ๆ ไป ด้านทฤษฎี
ทำไม	เพราะต้องการให้รู้งานเฉพาะอย่างที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย	ต้องการให้รู้ทั่ว ๆ ไป
เมื่อไร	ระยะสั้น ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	ระยะยาวไม่มีกำหนดแน่นอน

¹ ธีนิษฐ์ชัย นาคะสุวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในแง่ผลตอบแทนจากการลงทุน (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์อบรมเครือซิเมนต์ไทย, 2522) : 30.

วิธีที่ 2 จะพิจารณาตามหัวข้อต่อไปนี้ คือ

- เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective)
- ลักษณะการกระทำหรือวิธีการดำเนินการ (Activity)
- ผู้รับผิดชอบในการจัดทำ (Responsibility)

ขอบเขตหัวข้อที่พิจารณา	การฝึกอบรม	การพัฒนาบุคคล
เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective)	ต้องการให้ความรู้, แนวแนวทาง หรือเทคนิคในการทำงาน ตลอดจน จนการพัฒนาความชำนาญ (Skills) ในเรื่องต่าง ๆ เฉพาะเรื่อง (Specialist)	ต้องการที่จะพัฒนาระดับ ผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชา ระดับต่าง ๆ ให้ใช้ความ รู้ความสามารถให้เต็มที่ ตามที่แต่ละคนมีอยู่
ลักษณะการกระทำหรือ วิธีการดำเนินการ (Activity)	เป็นการฝึกฝนเฉพาะอย่างเป็น ครั้งคราวตามที่แต่ละคน/หน่วย งานต้องการ แต่ต้องมีระบบ และขั้นตอน	เป็นลักษณะการกระทำที่ ต่อเนื่อง ไม่มีจุดสิ้นสุดใน ตัวของมันเอง เป็นการ เรียนรู้จากการกระทำ (Learning by Doing) โดยยึดถือเอาประสบการณ์ ของแต่ละคนเป็นฐาน
ผู้รับผิดชอบในการจัดทำ (Responsibility)	เป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับ บัญชา/หน่วยฝึกอบรม/หรือฝ่าย บริหารบุคลากรที่จะจัดฝึกอบรม หรือให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้บังคับ บัญชาในการจัดฝึกอบรมพนักงาน	เป็นความรับผิดชอบของ ผู้บังคับบัญชาในสายงาน หลักทุกระดับที่ดูแลพัฒนา ผู้จัดการระดับต่าง ๆ ตาม แนวอาชีพและความสามารถ ของพนักงานแต่ละคน

อย่างไรก็ดีการแยกพิจารณาในลักษณะดังกล่าวนี้ก็ไม่ควรชี้ชัดลงไปว่า การดำเนินการทั้ง 2 ทางนี้จะต้องแยกออกจากกัน เพราะแนวทางในการปฏิบัตินั้น หน่วยงานผู้รับผิดชอบจะกระทำควบคู่กันไป โดยยึดหลักว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการ พัฒนาอีกอย่างหนึ่ง แต่หลักการก็คือการเอาค่าว่าการพัฒนาคนเป็นหลัก

การจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรม

ก่อนที่จะศึกษาพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ของการดำเนินการฝึกอบรม ควรที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหาร การฝึกอบรมนี้เสียก่อน ตามปกติ โครงสร้างทั้งหมดขององค์การโดยทั่วไปมีการจัดแบ่งหน่วยงาน 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) แล้วก็มีข้อนำคิดต่อไปว่า เรื่องการบริหารงานฝึกอบรมนี้ควรจะเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายที่ปรึกษาหรือฝ่ายงานหลัก อาจพิจารณาถึงความเหมาะสมที่จะให้รับผิดชอบงานฝึกอบรมได้ดังนี้

หน่วยงานหลัก (Line) มีความเหมาะสมที่จะรับผิดชอบงานฝึกอบรมด้วย เหตุผลที่ว่า ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานหลักอันเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงนั้น ย่อมทราบถึงความจำเป็นและความต้องการการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ได้ดีกว่าผู้อื่น และย่อมทราบว่าผู้ใดบ้างมีปัญหา แต่ละคนยังขาดความรู้ความชำนาญอะไรบ้างที่จำเป็นต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

แต่ก็มีข้อจำกัดอยู่ว่า หน่วยงานหลักมักจะรับผิดชอบงานด้านฝึกอบรมนี้ไม่ได้เต็มที่ เนื่องจากอุปสรรคด้านเวลา โดยปกติแล้วหน่วยงานหลักมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของเขาอยู่แล้ว จึงไม่อาจทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาให้แก่การฝึกอบรมมากนัก และเมื่อจัดฝึกอบรมไปแล้วก็ปล่อยเป็นเรื่องของผู้ใดบ้างมีปัญหาแต่ละคนที่จะนำไปปฏิบัติเอง ขาดการติดตามผลของการฝึกอบรมว่าผู้ใดบ้างมีปัญหา มีความชำนาญ ความรู้ ทักษะที่ดีขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้ก็ได้แก่การขาดความพร้อมเพรียงหรือการสอนแนะอย่างเหมาะสม เพราะถึงแม้ว่าหน่วยงานหลักจะเป็นผู้รู้เรื่องดีในงานที่ปฏิบัติ แต่ไม่ได้หมายความว่าเขา

จะสอนเป็นเสมอไป ทำให้งานการฝึกอบรมไม่ได้ผลเท่าที่ควร

หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) มีความเหมาะสมที่รับผิดชอบงานด้านฝึกอบรม เพราะอยู่ในฐานะที่เป็นอิสระกว่าฝ่ายงานหลักและได้รับทั้งโอกาสและเวลาอันเพียงพอเพื่อบริหารงานฝึกอบรม ในหน่วยงานที่ปรึกษาจะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ทางวิชาการจากอาชีพต่าง ๆ ย่อมอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบในการจัดหาผู้สอนและฝึกอบรมมาปฏิบัติงานด้านนี้ ย่อมสามารถนำเทคนิคและวิธีการของการฝึกอบรมอันมีสมรรถภาพเข้ามาใช้ รวมทั้งสามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ ตลอดจนคนอื่น ๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรมมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกว่าฝ่ายงานหลัก และข้อสำคัญก็คือไม่ต้องกังวลกับความจำกัดของเวลาเหมือนดังที่เป็นอุปสรรคของหน่วยงานหลัก

ข้อจำกัดของหน่วยงานที่ปรึกษาในการรับผิดชอบงานฝึกอบรม คือ ข้อแย้งจากหน่วยงานหลักที่ว่า หน่วยงานปรึกษาไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ จะสามารถทราบข้อเท็จจริง ปัญหา และวิธีปฏิบัติได้อย่างไร

การที่องค์กรจะจัดการฝึกอบรมให้บรรลุผลสำเร็จตามประสงค์นั้นจะต้องเป็นการร่วมกำลังกันระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมนั้นอยู่ที่การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ประการหนึ่ง และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์เต็มที่อีกประการหนึ่ง

จากการศึกษาของ Planty, Mc Cole และ Efferson ได้กล่าวว่า การดำเนินการฝึกอบรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการธุรกิจของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันนี้นั้นได้วางรูปแบบมาตรฐาน 5 แบบด้วยกัน¹ ซึ่งความแตกต่างกันในแต่ละแบบนี้ก็อยู่ที่

¹Earl G. Planty, William S. Mc Cold and Carton A. Efferson, Training Employees and Manager (New York : The Ronald Press, 1952):

ตัวบุคคล หรือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรม กล่าวคือ

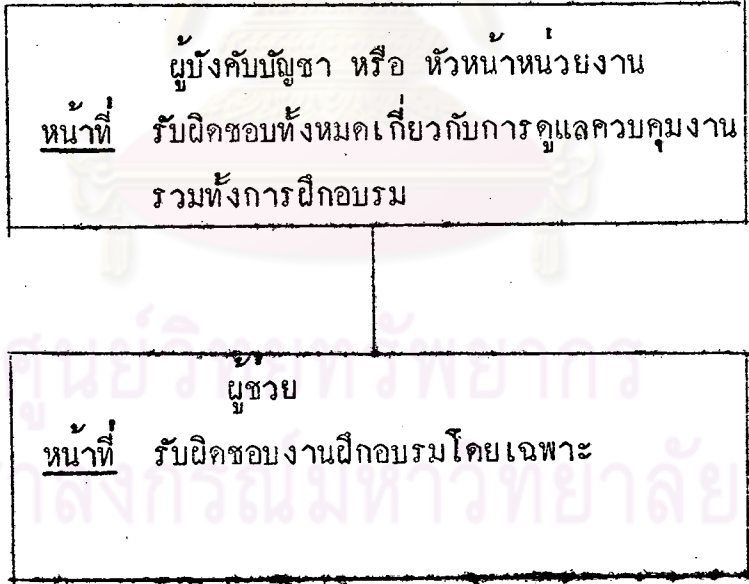
แบบที่ 1 เป็นแบบช่องการบริหารงานฝึกอบรมซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า
หน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการโดยตลอดโดยไม่มีผู้ช่วย กล่าวคือ เป็นเรื่อง
ของหัวหน้าหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการฝึกอบรมหรือพัฒนาลูกน้องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
ของเขาด้วยตัวเอง เช่น พวกหัวหน้าคนงานเป็นผู้ดำเนินการอบรมและสอนแนะนำผู้ใต้บังคับ
บัญชาด้วยตนเองโดยไม่ต้องขอความร่วมมือจากทั้งหน่วยงานหลักหรือ หน่วยงานที่ปรึกษา
การฝึกอบรมแบบนี้จะได้ผลดีในองค์การหรือหน่วยงานที่ต้องการการฝึกอบรมหรือสอน
แนะนำในสถานที่ปฏิบัติงาน (On - the - Job training) ส่วนดีของแบบนี้ก็คือผู้บังคับบัญชา
แต่ละคนจะได้ทราบปัญหา ข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นและหาทางแก้ไขได้ทันที

แต่การฝึกอบรมแบบนี้ก็มีข้อจำกัดคือ ผู้บังคับบัญชาอาจมองข้ามข้อเท็จจริงที่
สำคัญ ๆ บางประการโดยมักจะคาดคิดเองว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบดีแล้ว คงปฏิบัติได้
ไม่มีปัญหาอะไร นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชานั้นอาจเป็นครูสอนที่ใช้การไม่ได้ เพราะไม่รู้
หลักวิธีการสอน ไม่ตั้งใจหรือไม่เต็มใจที่จะสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นการบริหาร
งานฝึกอบรมแบบนี้จึงน่าจะเหมาะสมมากกว่าสำหรับองค์การที่มีการปฏิบัติงานโดยใช้มือ เช่น
โรงงานการผลิตอุตสาหกรรม

	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน	
หน้าที่	1. รับผิดชอบสายงานหลัก (Line)	ของตนเอง
	2. รับผิดชอบการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา	

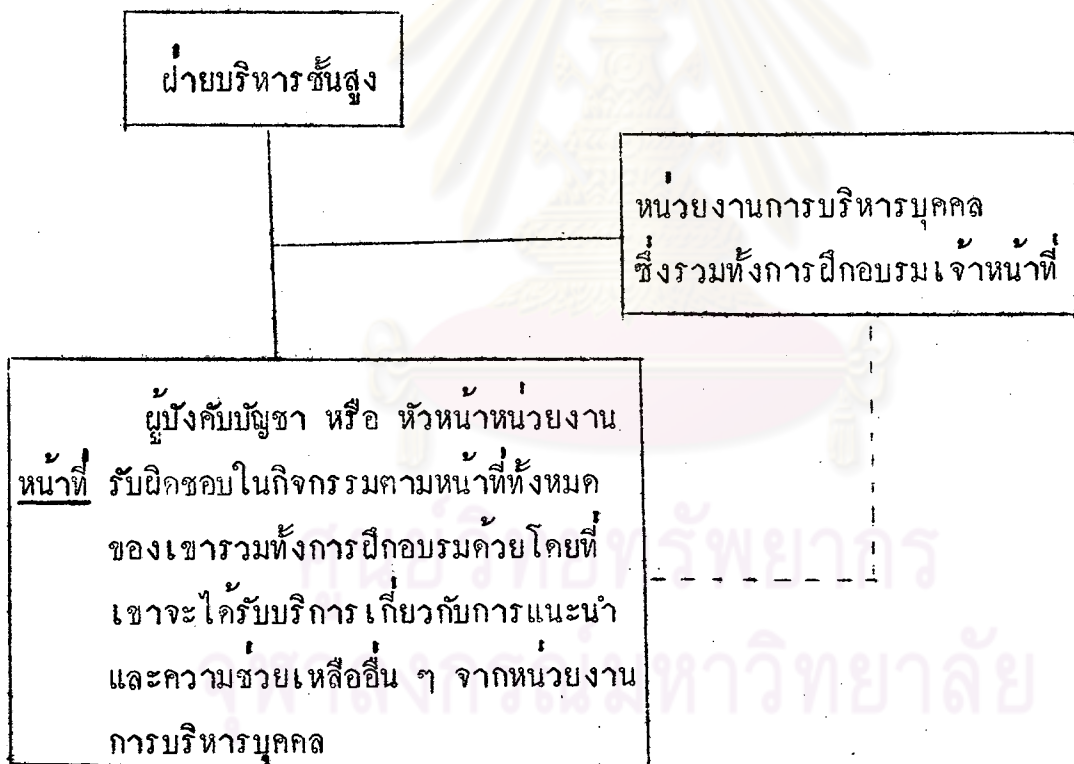


แบบที่ 2 เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่อง การฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา การบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับแบบแรกแต่ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมนั้นมีส่วนช่วยเหลือแบบทำงานเต็มเวลา หรือ บางเวลาก็ได้ ซึ่งมีความถนัดในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาช่วยดำเนินการ การบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้จะแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะมีขึ้นในการบริหารงานฝึกอบรมแบบแรก แต่ถึงกระนั้นก็อาจจะมีข้อบกพร่องหรือสูญเสียเกิดขึ้นได้ คือ ถ้าบรรดาผู้ช่วยหรือผู้สอนแนะนำนี้ต้องปฏิบัติงานตามลำพังด้วยตนเอง ขาดการช่วยเหลือจากบุคคลอื่นที่จะทำหน้าที่ช่วยเตรียมหรือจัดหารวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ให้ เพราะคน ๆ เดียวจะต้องทำหมดทุกอย่างย่อมเป็นไปได้ ถ้าสามารถขจัดส่วนเสียนี้ได้จะทำให้การบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้ดีกว่าแบบแรกมิใช่น้อย



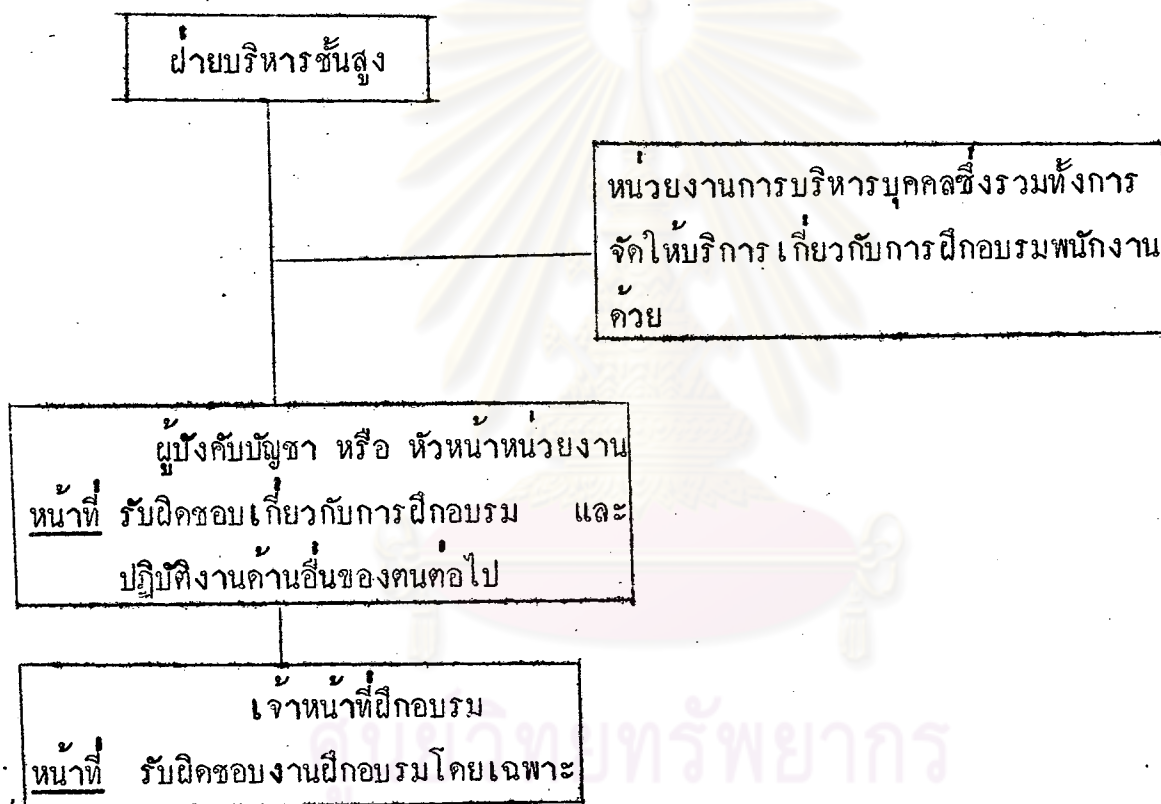
แบบที่ 3 เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้งหมด โดยตัวผู้บังคับบัญชาเองได้รับการสอนแนะนำจากเจ้าหน้าที่หรือผู้ฝึกอบรมมาก่อน การจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

แต่จะใช้ได้ผลดีเต็มที่ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีหน่วยการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ (Staff training department) และมีพวกนักการศึกษา (Professional Educators) ประจำอยู่ ณ หน่วยงานนี้ เพื่อทำหน้าที่ช่วยเตรียมหัวหน้าหน่วยงานให้เป็นผู้สอนแนะที่ดี และ ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นไปอีกแล้วก็ควรจะมีที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ที่เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ใดก็ตามในสาขาวิชาชีพที่องค์กรนั้น ๆ ต้องการใช้ พร้อมทั้งรู้เรื่องเกี่ยวกับวิธีการสอนหรือการให้การศึกษาก็ดีด้วย แต่ก็มีข้อจำกัดอยู่ตรงที่ว่า ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานจะต้องเสียเวลาไปรับการอบรมให้เป็นครูผู้ฝึกหรือผู้สอนแนะเสียก่อน แล้วจึงจะมาฝึกอบรมลูกน้องได้



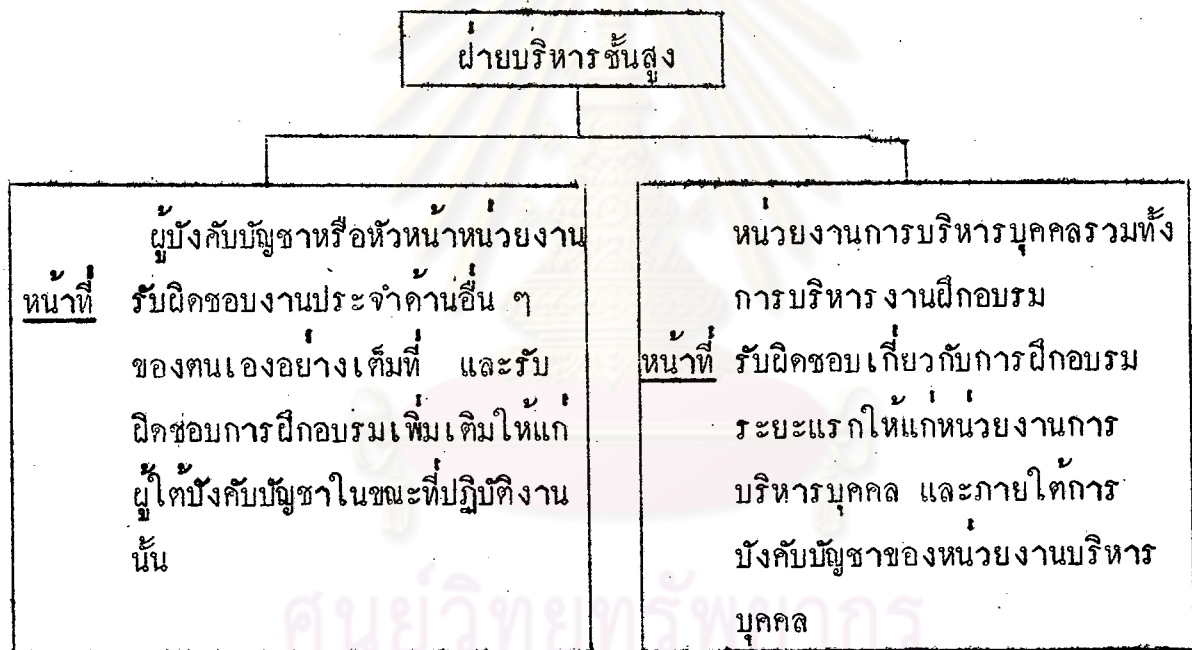
แบบที่ 4 เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องลงมือดำเนินการเอง แต่จะสั่งหรือเรียกร้องให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาจัดทำ แบบนี้อาจทำได้โดยมอบให้เรื่องของการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน

ฝ่ายบริการ (Service) โดยเฉพาะ ซึ่งเจ้าหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการสอนและการสรรหาวิทยากรอื่น การจัดเตรียมสถานที่ เอกสาร อุปกรณ์ การจัดการบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้ต้องมีกำลังเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างฝ่ายบริการ (Service) กับงานหลัก (Line) ให้ดำเนินไปด้วยดี เพื่อว่าฝ่ายบริการจะได้ช่วยฝึกงานหลักในด้านการฝึกอบรมอย่างเต็มที่



แบบที่ 5 เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมที่จัดทำโดยการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ แบบนี้คล้ายกับแบบที่ 4 แต่ต่างกันตรงที่ว่าหน่วยงานฝึกอบรมซึ่งเป็นหน่วยฝ่ายบริการ (Service) ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงาน เจ้าหน้าที่ขององค์กรทั้งหมดเป็นส่วนรวม ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายในวง

วงราชการ บริษัทขนาดใหญ่ อุตสาหกรรมต่าง ๆ การจัดรูปการบริหารงานฝึกอบรมในแบบนี้จะได้ผลดีที่สุด สำหรับการฝึกอบรมเบื้องต้นที่จำเป็น ส่วนที่สำคัญก็คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานจะเป็นอิสระไม่ต้องมากังวลกับเรื่องของการจัดฝึกอบรม จะได้ทุ่มเทเวลาให้แก่การปฏิบัติงานประจำด้านอื่น ๆ ได้อย่างเต็มที่ แต่อาจจะมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นได้ เพราะผู้บังคับบัญชาทั้งหลายจะพากันลืมไปว่าการสอนหรือแนะนำงานเพิ่มเติมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะที่ปฏิบัติงานนั้น ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ตนต้องรับผิดชอบจัดทำ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนและรักษาสมรรถภาพของลูกน้องนั่นเอง



ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นแบบของการจัดรูปการบริหารงานฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไป สำหรับแบบที่ 3 นั้น รู้สึกว่าจะเป็นแบบที่ใช้กันบ่อยที่สุด แต่แบบที่ 4 และ แบบที่ 5 เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และนับวันจะมีความนิยมใช้เพิ่มขึ้น มีข้อสังเกตคือ แบบที่ 1 และแบบที่ 2 มีวัตถุประสงค์ในแง่ของการเพิ่มผลผลิต การเพิ่มจำนวนจำหน่าย การลดต้นทุน ฯลฯ มากกว่า จึงใช้ได้ดีสำหรับการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-the-job

training) และการฝึกอบรมทางเทคนิค (Skill or technical training) ส่วนแบบที่ 3, 4 และ 5 นั้น มีวัตถุประสงค์ในด้านกา^รเจ้าหน้าที่อย่างมาก

ถ้าจะพิจารณาแยกการจัดรูปแบบของการบริหารงานฝึกอบรมออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ก็อาจแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ แบบแยก (Decentralized training) และแบบรวม (Centralized training) แบบแยกคือกา^รที่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเฉพาะหน่วยของตน (แบบที่ 1, 2, 3) แบบรวมคือ ในองค์กา^รหนึ่ง ๆ มีหน่วยงานรับผิดชอบงานฝึกอบรมหน่วยงานเดียว (แบบที่ 4, 5) แต่ไม่ว่าจะจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมเป็นแบบใดก็ตาม ก็ย่อมขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละองค์กา^รที่จะคิดแปลงแก้ไขให้สอดคล้องกับลักษณะ วัฒนธรรม บรรยากาศ กำลังคน และงบประมาณขององค์กา^รเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ในปัจจุบันเราจะได้ยินและพบว่าองค์กา^รต่าง ๆ ในภาคของรัฐกิจ รัฐวิสาหกิจ หรือ ธุรกิจเอกชน มีการจัดโครงการฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ขึ้นบ่อย ๆ ซึ่งในแต่ละโครงการจะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตามทุกโครงการจะมีวัตถุประสงค์เหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือ ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่จำเป็นในการทำงานโดยเฉพาะอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อคนและองค์กา^รในที่สุด ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอาจแบ่งได้เป็น 2 ประการใหญ่ ๆ คือ¹

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2516) : 259-260.

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Institutional Objectives)

- 1.1 เพื่อกระตุ้นเตือนความสนใจในการปฏิบัติงาน
- 1.2 เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- 1.4 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.5 ลดความสิ้นเปลือง และ ป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อเตรียมกำลังคนไว้รองรับการขยายตัวขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ของพนักงาน (Employee Objectives)

- 2.1 เพื่ออำนวยความสะดวกแห่งความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
- 2.2 เพื่อพัฒนาฝีมือ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
- 2.3 เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติการแก้ปัญหา
- 2.4 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกในการปฏิบัติงาน
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและวิธีการ ตลอดจนระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้หรือเปลี่ยนแปลงไป
- 2.6 เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.7 เพื่อทบทวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรให้ดีขึ้น

เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม

การที่องค์กรต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์กร
เนื่องจาก¹

¹ อัมพร ศุภชาติวงศ์, "การฝึกอบรม" (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.): 3-4.

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ทันที องค์กรที่รับพนักงานใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นอย่างมากเป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลา องค์กรจึงต้องหาทางที่จะทำให้คนสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้นและการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น

3. คนส่วนใหญ่ยอมปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าสูงขึ้น น้อยคนนักที่ต้องการอยู่กับที่ตลอดชีวิตการทำงานของเขา การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลจนถึงขีดความสามารถของแต่ละคน ทำให้บุคคลเหล่านี้มีโอกาสที่จะเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น นอกจากนี้องค์กรก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนที่จะมารับผิดชอบในระดับสูงขึ้นตลอดเวลา จึงควรที่จะพัฒนาบุคคลภายในองค์กรขึ้นมา เพื่อรับตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ องค์กรก็จะได้ผู้รับผิดชอบในระดับสูงขึ้นและคนที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนี้ก็จะเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

4. เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเองโดยการลองผิดลองถูกหรือสังเกตจากผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ และอาจจะไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย นอกจากนี้ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมอย่างมีระบบก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีค่าใช้จ่ายสูงทั้งในด้านการจัดทรัพยากร กำลังคน

และในค่าน้ำเวลา แต่อย่างไรก็ตาม องค์การต่าง ๆ ก็ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม เพราะเล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับในด้านต่าง ๆ คือ¹

1. เพิ่มผลผลิต เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานที่ทำ จึงทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

2. ลดการควบคุมดูแล เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องควบคุมดูแลอยู่ตลอดเวลา

3. สร้างความพอใจในการทำงานในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก

3.1 ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และประหยัด จึงทำให้เกิดความมั่นใจ ภูมิใจในการทำงาน

3.2 การลดการควบคุมดูแล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และองค์กรที่ตนทำอยู่ ทั้งนี้เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วไม่ชอบการควบคุมดูแลใกล้ชิดตลอดเวลา

3.3 การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนมีโอกาสดีที่จะได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งต่อไป

4. เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กร ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรือคาดว่าจะเกิดขึ้น ทางองค์กรจะต้องหาวิธีการแก้ไข และป้องกันเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุดและวิธีการที่ดีที่สุดก็คือ วิธีการฝึกอบรม

ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีไว้ว่าจะแก้ไข และป้องกันได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมเสมอไป เราสามารถจะใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใน

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 3-4 และ 3-5.

เรื่องต่อไปนี้ คือ

- 4.1 เมื่อมีคนเข้ามารับตำแหน่งใหม่
- 4.2 มีงานและเทคนิคใหม่ ๆ
- 4.3 มีการโยกย้าย เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง

5. ลดอุบัติเหตุ โดยปกติอุบัติเหตุมักเกิดจากผูปฏิบัติงานขาดทักษะในการทำงาน และขาดทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานมีทักษะในการทำงาน และเห็นความสำคัญของความปลอดภัยในการทำงาน จึงทำให้อุบัติเหตุลดลง

6. เพิ่มความมั่นคงและยืดหยุ่นขึ้นในองค์กร กล่าวคือ องค์กรสามารถจะดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลา แม้จะต้องสูญเสียบุคคลสำคัญขององค์กรไป เพราะการฝึกอบรมอย่างมีแผนจะช่วยพัฒนาคนไว้พร้อมที่จะทดแทนอยู่ตลอดเวลา หรือในองค์กรที่มีหน่วยงานซึ่งมีปริมาณงานไม่คงที่แน่นอน การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะโยกย้ายกำลังคนจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งได้ตลอดเวลา เพื่อให้ปริมาณงานและปริมาณคนสมดุลกัน

7. ลดต้นทุนขององค์กร เพราะการฝึกอบรมช่วยให้คนเรียนรู้เร็วขึ้นและเป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด ทำให้มีผลผลิตสูง ความเสียหายต่าง ๆ น้อย ต้นทุนการผลิตขององค์กรจึงลดลง

นอกจากประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังที่กล่าวแล้ว การฝึกอบรมยังมีประโยชน์ในด้านอื่น ๆ อีก ซึ่งในที่นี้จะไม่กล่าวถึง แต่อย่างไรก็ตามสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลผูปฏิบัติงานในองค์กร วิธีการฝึกอบรมอย่างมีแผนจะทำให้องค์กรสามารถใช้คนได้อย่างคุ้มค่าที่สุด

ลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบาย ลักษณะของงาน หัวหน้างาน และการประสานงาน ฯลฯ ดังนั้น การจัดวางโครงการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรม จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องใช้ความระมัดระวังให้มาก อาจสรุปลำดับขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรม ได้ดังนี้ คือ¹

1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยทั่วไปในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพราะหน่วยงานบางแห่งอาจมีผลผลิตตกต่ำ งานล่าช้า ขวัญของคนงานไม่ดีพอ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงงาน

2. ตรวจสอบความจำเป็นแต่ละลักษณะของงาน โดยการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความจำเป็นอันเร่งด่วนในบรรดางานที่ต้องการจัดให้มีการฝึกอบรม แล้วจึงจะตั้งค่านึงถึงความที่จะเป็นไปได้ของงานที่จะปรับปรุงโดยการฝึกอบรมด้วย เพราะงานทุกอย่างมิใช่จะสามารถแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องได้โดยวิธีการฝึกอบรมเสมอไปไม่อาจมีอุปสรรคสืบเนื่องมาจากสาเหตุอื่น ดังนั้นในการพิจารณาความจำเป็นจึงต้องวิเคราะห์ดูให้รอบคอบถ่องแท้ การจัดการฝึกอบรมโดยที่มีความจำเป็นไม่เพียงพอย่อมสิ้นเปลืองทั้งกำลังคน เงิน เวลา และวัสดุอุปกรณ์เป็นอันมาก

3. วางโครงการในการฝึกอบรม การจัดวางโครงการหรือแผนงาน สำหรับการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการฝึกอบรมที่จะจัด จำนวนผู้เข้าร่วมการอบรม สถานที่ หัวข้อวิชา ผู้บรรยายหรือผู้นำอภิปราย อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ ยานพาหนะ กำลังเจ้าหน้าที่ เงิน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ เป็นต้น

¹ สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2516) : 272-274.

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ เมื่อได้สำรวจความจำเป็นและวางโครงการในการฝึกอบรมแล้ว ต้องเสนอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้มีการประสานงาน และงานฝึกอบรมสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยโดยไม่หยุดยั้ง

5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ คือ จัดวางระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการให้เหมาะสมและถูกต้อง เช่น การฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการฝึกวิชาชีพ มีระเบียบข้อบังคับที่จะนำเอาความรู้ ความสามารถจากการเข้าศึกษาอบรมตามหลักสูตรนั้น ๆ ไปปรับคุณวุฒิหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ก็จะต้องพิจารณาวางระเบียบในการฝึกอบรมนั้นให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับขององค์การที่กำหนดไว้

6. การประเมินผล คือ การวัดเพื่อตรวจสอบดูว่า การฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นสัมฤทธิ์ผลสมความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ หากมีอุปสรรคขัดข้องได้ จะได้ทราบและนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

7. การติดตามผล การติดตามผลเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญมากเพราะจะต้องติดตามดูว่า พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ในการนี้อาจขอให้ผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือให้ความเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และหรือติดตามดูจากผลการปฏิบัติงานก็ย่อมทำได้

การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในปัจจุบันการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างกว้างขวางในองค์กรต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร แต่ในทางปฏิบัติจริงก็มีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว สำหรับความล้มเหลวจากการฝึกอบรมนั้น สาเหตุ

หนึ่ง คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบการฝึกอบรมไม่ทราบความจำเป็นของการฝึกอบรมอย่างแท้จริง และการดำเนินการก็มักจะออกมาในรูปของการสนองความต้องการฝึกอบรม (Training Needs) มากกว่าที่จะทำการฝึกอบรมตามความจำเป็น

1. ความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรม ก่อนที่จะกล่าวถึงการสำรวจ และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ลองมาทำความเข้าใจกับความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อน มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้หลายอย่าง อาทิเช่น

กรีซ อัมโกชน¹ กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง อุปสรรค ปัญหา หรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร และถ้าการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหานั้นได้ จะไม่เรียกว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม

เตชา แก้วชาญศิลป์² กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหาซึ่งต้องการการดำเนินการหรือการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้

O.Glen Stahl³ กล่าวว่า การหาความจำเป็น หมายถึงสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่จะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น

¹กรีซ อัมโกชน, "การพัฒนาหลักสูตร" (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์) : 5.

²เตชา แก้วชาญศิลป์, "การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม." (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2516) : 2.

³O.Glen Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Brothers, 1956) : 349-360.

จากความเห็นของนักวิชาการทั้งหลาย อาจจะสรุปความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ว่า หมายถึง ภาวะที่ไม่พึงปรารถนาที่มีอยู่ในหน่วยงาน จุดอ่อน ปัญหา หรือสิ่งบกพร่องที่ไม่พึงปรารถนาในการทำงานซึ่งจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรม

2. ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม มีผู้จำแนกประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้หลายแบบ แล้วแต่ว่าผู้จำแนกจะยึดหลักเกณฑ์อะไร เป็นเครื่องแบ่งแยก พอสรุปได้ดังนี้ คือ

2.1 พิจารณาถึงวิธีการค้นหา โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เด่นชัด จะปรากฏออกมาในลักษณะของปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่งานอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว และมีความจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมบุคคลผู้เกี่ยวข้องเสียก่อน จึงจะแก้ปัญหาและมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากที่ฝ่ายบริหาร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถจะบอกได้โดยไม่ต้องทำการสำรวจ วิจัย หรือวิเคราะห์ เพราะเป็นความจำเป็นอย่างชัดเจน ไม่จำเป็นต้องค้นหา เช่น การรับเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานใหม่ หรือการนำเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ มาใช้

2.1.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องเป็นผู้ที่สามารถบอกได้ว่า การฝึกอบรมประเภทใด ใด อย่างไร จึงจะสามารถแก้ปัญหาขององค์กร หรือช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่จุดหมายได้ คือ เช่น งานค้าง ผลงานไม่ได้มาตรฐาน มีการเปลี่ยนแปลงมาก มีการร้องทุกข์มาก คนขาดงานบ่อย อัตราการเข้าออกสูง โดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องทำการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

2.2 พิจารณาถึงผู้ที่มีความจำเป็น โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.2.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลและของกลุ่ม ความจำเป็นในเรื่องส่วนตัวนั้นมีมากมาย ขึ้นอยู่กับจุดหมายและแนวทางการดำเนินชีวิตของ

แต่ละบุคคล บุคคลบางคนต้องการมีฐานะดี จึงมีเป้าหมายที่จะต้องการหารายได้เพิ่มมากขึ้น และบุคคลบางคนมีความจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือปรับปรุง บุคลิกภาพ เป็นต้น ความจำเป็นเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานจะต้องค้นหาเพราะมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด

2.2.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร คือ สภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งต้องการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กรส่วนใหญ่จะไม่ชัดเจน ต้องทำการค้นหาขอบปรองของบุคคล ทีมทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่อาจทำให้้องค์การเกิดความจำเป็นที่จะฝึกอบรมคนทั้งหลายเมื่อทำงานคนเดียวอาจจะทำสำเร็จด้วยดี แต่พอทำหลายคนก็อาจทำไม่ได้ก็ว่าได้ ต้องทำการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็น

2.3 พิจารณาถึงช่วงเวลา โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.3.1 ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึง ความจำเป็นที่ต้องดำเนินการเพื่อแก้ปัญหหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งอาจได้แก่การปฏิบัติงานประจำทำที่และทัศนคติ เป็นต้น

2.3.2 ความจำเป็นในอนาคต ได้แก่ ความจำเป็นเมื่อรับงานในอนาคตเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3. ทำไมจึงต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจาก

3.1 ไม่มีบุคคลใดสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีถ้าไม่มีความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

3.2 ในบางครั้งประสบการณ์มักจะเป็นผู้สอนที่แย้และชักช้า

4. เมื่อไรจึงควรหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เราจะหาความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อเมื่อมีเหตุการณ์ ดังนี้

4.1 เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาในการปฏิบัติงาน

4.2 เมื่อหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไป ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงหน้าที่อย่างไร จำเป็นต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมใหม่

4.3 เมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้ามาปฏิบัติงานใหม่หรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใหม่

4.4 เมื่อมีการพัฒนาตามแผนสำหรับพนักงาน

4.5 เมื่อพนักงานมีความต้องการในการฝึกอบรม

5. ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทำได้ 2 แนวทาง คือ

5.1 เริ่มต้นที่หน่วยย่อยที่สุดขององค์การก็คือคนทำงานนั่นเอง โดยผู้บังคับบัญชาสายงานคนหาว่าคนทำงานแต่ละคนในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเพราะเป็นจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อดีของแนวทางนี้ คือ วิธีการไม่ซับซ้อน สามารถเข้าถึงต้นตอ คือ แต่ละคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ข้อเสียคือความผิดพลาดอันอาจเกิดจากการผสมผสานความจำเป็นของคนทำงานเข้ากับหน้าที่ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวทางนี้ สรุปได้ดังนี้

5.1.1 ศึกษางานหรือสถานการณ์ว่ามีความต้องการอย่างไร โดยศึกษาวิเคราะห์ว่างานที่คนทำอยู่นั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด และมีมาตรฐานของงานแค่ไหน และพิจารณาว่างานหรือสถานการณ์นั้นต้องการหาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) อย่างไรแค่ไหน

5.1.2 ศึกษาว่าคนทำงานนั้น ทำงานได้ผลแค่ไหน โดยศึกษา

สำรวจการปฏิบัติงานของคนทำงานนั้น ๆ ว่าทำงานได้ผลเท่าใด มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) ที่เกี่ยวกับงานเป็นอย่างไร

5.1.3 วิเคราะห์ว่างานที่คนงานทำได้หรือจะทำได้ในข้อ

5.1.2 ครอบคลุมตามมาตรฐานในข้อ 5.1.1 เพียงใด ถ้าหากไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ให้หาเหตุผลว่าเป็นเพราะอะไร หากพบว่าข้อแตกต่างดังกล่าวอาจแก้ไขได้ โดยการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือ พฤติกรรมของคนทำงาน แสดงว่ามีความจำเป็นซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

5.1.4 ประเมินและคัดเลือกความจำเป็นดังกล่าวว่า อะไร เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่าการฝึกอบรมจะเป็นวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดหรือไม่สำหรับปัญหาหรือสถานการณ์อย่างนั้น

5.1.5 รวบรวมความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนทำงานที่ คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาไปตามลำดับชั้นขององค์กร

5.1.6 พิจารณาว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนทำงานที่ รวบรวมได้มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรเพียง ใดและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดการฝึกอบรมต่อไป

5.2 เริ่มต้นที่ตัวองค์กร เลขที่เดียว โดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมศึกษาการ ดำเนินงานขององค์กรว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้างที่ทำให้หรือจะทำให้การดำเนิน การไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ แล้ววิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคนั้น ๆ ว่า เรื่อง ใดบ้างที่ต้องแก้ไขปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม และจะต้องทำการฝึกอบรมคนทำงานระดับใด หน่วยงานไหนบ้าง ข้อดีของแนวทางนี้คือ การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาการบริหาร ได้ตรงจุด แต่ข้อเสียคือการดำเนินการตามแนวทางนี้ จะทำให้คนทำงานบางคนที่มีความ จำเป็นต้องได้รับการอบรม แต่ไปอยู่ในกลุ่มที่ไม่เป็นปัญหาถูกกันออกไป

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กรตามแนวทางนี้ อาจสรุป

โดยย่อได้ดังนี้

5.2.1 ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงภาระหน้าที่ แผนงาน แนวนโยบายการปฏิบัติ และเป้าหมายการทำงานอันจะทำให้บรรลุประสงค์นั้น

5.2.2 ศึกษาสภาพงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่างานที่ทำมีคุณภาพและปริมาณเป็นอย่างไร ปัจจัยและทรัพยากรในการทำงานโดยเฉพาะทรัพยากรทางคนคน มีสภาพเป็นอย่างไร

5.2.3 วิเคราะห์ข้อเท็จจริงซึ่งรวบรวมได้จากข้อที่ 5.2.1 และ 5.2.2 มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่ทำให้ หรือจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว

5.2.4 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่พบว่าปัญหาหรืออุปสรรคใด จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมแก่ผู้ทำงานกลุ่มใด ระดับใด ก็จะได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ

5.2.5 ศึกษาและวิเคราะห์ต่อไปว่า บุคคลที่จำเป็นต้องฝึกอบรมดังกล่าวต้องฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ หรือทำให้ทัศนคติมากขึ้นเพียงใด จะได้นำไปเป็นแนวทางในการจัดสร้างหลักสูตรฝึกอบรมใดต่อไป

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การที่กล่าวมาทั้ง 2 แนวทางนี้ เป็นการค้นหาของสิ่งเดียวกัน แต่ทิศทางการค้นหาสวนทางกัน คือ แนวทางแรกทิศทางการค้นหาซึ่งผู้บังคับบัญชาของสายงาน เริ่มจากตัวคนทำงานขึ้นไปองค์การ ส่วนแนวทางที่ 2 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เริ่มจากตัวองค์การ โดยส่วนรวมแล้วศึกษาย่อยลงไปทีละหน่วยงานและคนทำงาน ซึ่งทั้ง 2 แนวทางนี้ต่างก็มีข้อดี ข้อเสียแตกต่างกัน ฉะนั้น ผู้รับผิดชอบในการหาความจำเป็นขององค์การ จะต้องเลือกแนวทางให้เหมาะแก่องค์การของตน

อาจจะกล่าวได้ว่าขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมประกอบด้วยการวิธีที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง ความจำเป็นของการฝึกอบรมที่หามาได้จะเป็นเรื่องที่มีความน่าเชื่อถือได้เพียงโดยขึ้นอยู่กับการศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงประการหนึ่ง ซึ่งมีวิธีการรวบรวมข้อเท็จจริงดังต่อไปนี้ คือ

1.1 การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ผู้ทำงานในระดับต่าง ๆ จะทำให้ทราบปัญหาได้ โดยเฉพาะเรื่องทัศนคติและความรู้สึกนึกคิด นอกจากนี้ยังทราบอุปสรรคในการทำงาน ความคิดเกี่ยวกับงาน เป็นต้น สามารถจัดแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1.1 การสัมภาษณ์แบบที่มีโครงสร้างแน่นอน หรืออย่างเป็นทางการ

1.1.2 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือไม่เป็นทางการ

1.2 แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่ใช้กันมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลเหมาะกับการรวบรวมข้อเท็จจริง จากคนจำนวนมาก ทำได้รวดเร็วและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย จัดแบ่งแบบสอบถามได้ 2 แบบ คือ

1.2.1 คำถามปิด หมายถึงคำถามที่ได้กำหนดคำตอบได้ล่วงหน้าแล้วผู้ตอบเลือกได้

1.2.2 คำถามเปิด เป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

1.3 การสังเกต เป็นการรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงานโดยวิธีการสังเกตและถามจากพนักงานระหว่างปฏิบัติงาน การสังเกตเป็นเทคนิคการเก็บข้อมูลซึ่งจะต้องหาคำตอบ คือ สังเกตอะไร จะบันทึกสิ่งสังเกตอย่างไร และวิธีการสังเกตนั้นถูก

ต้องหรือไม่เราสามารถจัดแบ่งการสังเกตเป็น 2 ประเภท คือ

1.3.1 การสังเกตโดยเข้าไปร่วม คือ- ผู้สังเกตจะเข้าไปร่วมกิจกรรมกับผู้ถูกสังเกต

1.3.2 การสังเกตโดยไม่เข้าไปร่วม คือ การเฝ้าสังเกตโดยไม่เข้าไปร่วม สังเกตอยู่ภายนอกโดยไม่ให้ผู้ถูกสังเกตทราบได้ว่า กำลังมีคนสังเกตอยู่ เพื่อจะให้เห็นพฤติกรรมที่แท้จริงของเขา

1.4 การปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะปฏิบัติงานด้วยตนเองโดยการลอกเรียนและถามจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญ เมื่อสามารถปฏิบัติงานก่อนข้างคี่แล้ว ก็ควรถกปัญหาในสิ่งที่ค้นพบกับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีกว่า

1.5 การขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ การที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญเพราะผู้เชี่ยวชาญได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อค้นหาสิ่งที่ยากที่จะอธิบายทั้งความรู้และการปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญจะสามารถมีส่วนร่วมในการทำการศึกษาร่วมกับหัวหน้างานอื่น ๆ ผู้เชี่ยวชาญจะสามารถจับข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

1.6 การปรึกษาหารือ จะมีประโยชน์ในการทราบความรู้สึกเกี่ยวกับการฝึกอบรม ขอบเขตของปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ปัญหาเหล่านี้

1.7 ระเบียบรายงานการประชุม ควรศึกษาระเบียบ คำร้องทุกข์ อุบัติเหตุ รายงานและเอกสารอื่น ๆ ซึ่งจะบอกปัญหาสำคัญ ๆ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ รายงานอาจให้ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม ซึ่งควรศึกษาตั้งแต่ต้น การประเมินการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ยิ่งขึ้น

1.8 จากคำร้องขอฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน ในบางเวลาผู้ปฏิบัติงานสามารถจะบอกได้ง่ายกว่าหัวหน้างาน เมื่อเขาต้องการฝึกอบรม และจะเป็นประโยชน์เมื่อเขาเหล่านั้นเต็มใจที่จะเข้าฝึกอบรม

1.9 การทดสอบ จะช่วยให้ทราบความจำเป็นได้ชัดเจนขึ้นว่าเป็นทางความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ การทดสอบอาจจะรวมถึงการถามคำถามแบบปากเปล่า การเขียนคำถามหรือการกำหนดมาตรฐานการทำงานโดยพนักงานภายใต้แบบอย่างหรือการควบคุมสถานการณ์

1.10 การวิเคราะห์งานและประเมินการทำงาน การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดและรายงานที่เกี่ยวกับ ลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งว่าต้องการความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบอย่างไร เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ หลังจากเก็บข้อมูลต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วก็นำมาจัดรวมเป็นหมวดหมู่ และประเมินข้อเท็จจริงทั้งหมดซึ่งต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบปัญหา หรือลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำให้วิเคราะห์สาเหตุและวิธีการเข้าไป และการวิเคราะห์นั้นอาจจะประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ 3 ส่วนคือ

2.1 การวิเคราะห์ลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการทำงานกับงานที่ปฏิบัติได้จริง ว่าความแตกต่างมีสาเหตุมาจากอะไร

2.2 การวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่พบ มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง

2.3 การวิเคราะห์วิธีการแก้ไขเป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา

3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึงการกำหนดให้ชัดเจนว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์ มีลักษณะและขนาดเป็นอย่างไร เพื่อจะนำไปกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป

สรุป การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นส่วนที่สำคัญสำหรับงานระดับ

หัวหน้างาน การที่จะหาความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ได้ผลดี ควรจะได้ใช้เวลาเป็นระยะสำหรับ การค้นหาความชำนาญและความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และฟังปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญและความรู้ โดยการฝึกอบรมพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้งานของการฝึกอบรมได้ผลดี และคุ้มค่าต่อการลงทุนที่เสียไป

ลักษณะของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่จัดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ ส่วนมากเป็นการฝึกอบรมที่ดำเนินการภายหลังจากที่บุคคลเหล่านั้น เข้าปฏิบัติงานแล้ว ที่สำคัญมีดังนี้คือ

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นสำหรับผู้ที่เข้าทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ ให้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ให้รู้จักเพื่อนร่วมงาน จุดมุ่งหมายของการจัดปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ปราศจากความกลัวต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานใหม่ ให้มีขวัญที่ดีในการทำงาน การจัดฝึกอบรมปฐมนิเทศนี้จะจัดในลักษณะใดขึ้นอยู่กับสภาพหรือระดับของพนักงานด้วย มีการกำหนดจำนวนวันของการจัดปฐมนิเทศ และข้อสำคัญประการหนึ่งคือผู้ให้การอบรมจะต้องตอบคำถามของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน เป็นการสอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ ซึ่งอาจทำเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ควรมีการอธิบายให้เข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานก่อน แล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง นอกจากนี้การลงมือทำงานได้แก่วิธีฝึกหัดงาน การฝึกทำงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการศึกษาภายใต้การแนะนำ นอกจากนี้อาจใช้วิธีการอื่น ๆ อีก เช่น การเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนา การส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ เป็นต้น การฝึกอบรมแบบลงมือปฏิบัติงานนี้ บางวิธีมีความโน้มเอียงไปในการฝึกฝนตนเองมาก
3. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติ เป็นการสนองความจำเป็น

สำหรับความต้องการคนงานที่มีฝีมือและไม่สามารถหาได้จากองค์การ เพื่อสำรองแรงงาน ฝีมือไว้ใช้ในกรณีที่ต้องขยาย ปรับปรุงงาน และเพิ่มฝีมือในการปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ ดังนั้นการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำและ พัฒนาต่อเนื่องตลอดไป

4. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมประเภทนี้ กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางเนื่องจากธุรกิจเติบโตขึ้น เจ้าหน้าที่ก็ต้องขยายเป็นเงาตามตัว ความจำเป็นที่ต้องมีหัวหน้างานก็มีมากขึ้น นิตยสารฟอร์จูน (Fortune) ของสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวว่า ในอนาคตอันใกล้นี้ ความสำคัญในการฝึกอบรมบุคคลจะอยู่แก่การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานเหมือนดังเช่นความสำคัญนี้ตกอยู่แก่การพัฒนาผู้บริหารเมื่อ 10 ปีที่แล้ว มา

5. การฝึกอบรมระดับการจัดการ การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นระดับการจัดการ หมายถึง ผู้จัดการระดับรองหรือหัวหน้างานที่มีภาระความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่ว ๆ ไป สำหรับหลักสูตรและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมในระดับนี้ มิได้จำกัดเจาะจงลงไป เพราะบุคคลเหล่านี้อาจต้องปฏิบัติงานในลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้นวิชาที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลระดับนี้ต้องเป็นวิชาเฉพาะอย่างเป็นส่วนใหญ่

6. การพัฒนาผู้บริหาร นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในการพิจารณาตัดสินใจ ทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจในการบังคับบัญชา เพื่อตรวจตราว่า การปฏิบัติงานได้เป็นไปตามที่ไคว้นิจนัยสั่งการหรือไม่ ในเอกสารวิชาการ "การสัมมนานักบริหาร" สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ให้ความหมายของนักบริหารว่า "ได้แก่บุคคลในคณะฝ่ายจัดการหรือข้าราชการชั้นหัวหน้าในระดับกลางหรือระดับสูง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมการบริหารงานขององค์การหนึ่งหรือส่วนราชการหนึ่ง โดยจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงาน ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลงานทั้งหมดที่เกิดขึ้น" และยังให้ความหมายของการพัฒนานักบริหารว่า "การพัฒนานักบริหารหมายถึง

ถึง กรรมวิธีที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความชำนาญ ความถนัด ความรู้ และทัศนคติอันเหมาะสมและจำเป็นเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน¹

7. การฝึกฝนตนเอง เป็นการฝึกอบรมที่สำคัญมากเพราะถ้าผู้บังคับบัญชาไม่พัฒนาตนเองเสียก่อน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล วิธีการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตนเองที่ได้รับความนิยมมีดังนี้

- 7.1 มีความตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์
- 7.2 แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นแบบกันเอง
- 7.3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการและอื่น ๆ
- 7.4 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงาน

ที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและทั้งที่เกี่ยวข้อง

7.5 ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัย หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ

- 7.6 ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานและหรือความรู้อื่น ๆ
- 7.7 เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- 7.8 เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส
- 7.9 เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ
- 7.10 หาโอกาสไปศึกษาและดูงานในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
- 7.11 เข้าศึกษาในบางวิชาในสถาบันการศึกษา
- 7.12 พบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

¹สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สำนักฝึกอบรม.

การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม เราควรจะต้องมีแผนหรือวางแผนทางการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ การฝึกอบรมก็เช่นกัน จำเป็นต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ อย่างมีระเบียบ มีลำดับขั้นตอน มีแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งก็ได้แก่การสร้างหลักสูตร และการวางโครงการฝึกอบรม จะช่วยให้ผู้ดำเนินงานและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทราบว่า กำลังทำอะไร เมื่อไร อย่างไร มีการเตรียมตัวล่วงหน้า ทราบกำหนดเวลา นอกจากนี้ ยังช่วยในการเรียนรู้มีความต่อเนื่องกัน มีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ จะเห็นได้ว่าการสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่ง

1. ความหมายของหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

1.1 ความหมายของหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง¹ เนื้อหาสาระและวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติและความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1.2 ความหมายของโครงการฝึกอบรม หมายถึง² การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2. การสร้างหลักสูตร

ในหลักสูตรต่าง ๆ จะประกอบด้วย องค์ประกอบใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

¹กริช อัมโกชน์, "การพัฒนาหลักสูตร" (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์) : 3.

²Christopher Gane, Managing the training Function (George Allen & Unwin Ltd., 1972) : 19-43.

2.1 หมวดหัวข้อวิชาและหัวข้อวิชา ได้แก่ชื่อหัวข้อวิชาต่าง ๆ อันเป็นเนื้อหาสาระที่ได้กำหนดไว้ว่าผู้เข้าอบรมควรจะได้เรียนรู้ในแต่ละหลักสูตร ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ว่าเป็นหลักสูตรอะไร แล้วจัดรวบรวมหัวข้อวิชาที่เป็นเรื่อง-เดียวกัน มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จัดไว้เป็นพวกเดียวกันที่เรียกว่า หมวดหัวข้อวิชา

2.2 วัตถุประสงค์ของแต่ละวิชา ได้แก่จุดมุ่งหมายหรือสิ่งที่เรามุ่งหวังว่าจะได้จากการอบรมในหัวข้อวิชานั้น ๆ อันจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร รวมทั้งผู้จัดโครงการทราบแนวทางและความต้องการ เพื่อให้ผลที่จะได้ออกมาเป็นไปตามเป้าหมายซึ่งมักจะเขียนวัตถุประสงค์ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เพื่อให้ประเมินผลโครงการได้ง่ายขึ้น

2.3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่เนื้อหาสาระหรือหัวข้อย่อยที่สำคัญ ๆ ในแต่ละวิชาเพื่อให้ทราบว่าในหัวข้อวิชานั้น ๆ จะกล่าวถึงเรื่องอะไรบ้าง มีขอบข่ายครอบคลุมกว้างขวางเพียงใด

2.4 เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม ได้แก่ เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการอบรมหัวข้อวิชานั้น ๆ เช่น การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น

2.5 ระยะเวลาของแต่ละวิชา ได้แก่ กำหนดระยะเวลาที่จะใช้ในแต่ละหัวข้อวิชานั้น ๆ ว่าจะใช้เวลานานสักเท่าใด

2.6 วิทยากรในแต่ละวิชา ได้แก่ชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ ที่เชิญมาเป็นผู้ถ่ายทอดหรือช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และทัศนคติในหัวข้อวิชานั้น ๆ พร้อมทั้งตำแหน่งและสถานที่ทำงานของวิทยากร

2.7 กำหนดการฝึกอบรม ได้แก่ตารางเวลาที่บ่งบอกว่าจะมีการอบรมหัวข้อวิชาใดในวันและเวลาใด ใช้เวลานานเท่าใด และโดยใคร ซึ่งคล้ายกับตารางสอน เพื่อให้ผู้เข้าอบรม วิทยากร และผู้จัดโครงการทราบ

การดำเนินการฝึกอบรม

หลังจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การเสนอโครงการ การปรับปรุงโครงการ และการได้รับ อนุมัติให้จัดการฝึกอบรมได้แล้วนั้น ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมจะต้องวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร พร้อมทั้งการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ใครการวางแผนดำเนินการฝึกอบรม จะช่วยให้ไม่มีการหลงลืมหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ช่วยให้การปฏิบัติงานทันเวลา ช่วยในการแบ่งความรับผิดชอบ เป็นต้น

ในการวางแผนดำเนินการฝึกอบรมอาจจัดทำได้ 3 ระยะ คือ

1. ระยะก่อนการฝึกอบรม อาจแบ่งเป็นรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ
 - 1.1 จัดทำกำหนดการปฏิบัติงานว่า ในช่วงก่อนการฝึกอบรมนี้ มีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ เริ่มเมื่อไร เสร็จเมื่อไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ
 - 1.2 จัดทำรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม เช่น ตารางการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม ฯลฯ
 - 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับผู้เข้ารับการอบรม เช่น แจกหน่วยงานคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม การทำบัญชีรายชื่อ
 - 1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับวิทยากร เช่น ติดต่อเป็นการภายใน ออกหนังสือเชิญ ขออนุมัติผู้บังคับบัญชา
 - 1.5 เตรียมเอกสารที่จะใช้ในการฝึกอบรมทั้งหมด
 - 1.6 เตรียมการเกี่ยวกับการประเมินผล
 - 1.7 เตรียมการเกี่ยวกับสถานที่ อาหาร เครื่องดื่ม โสภณสถานูปกรณ์ และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ต้องใช้
 - 1.8 เตรียมการเกี่ยวกับงบประมาณ

1.9 เตรียมการเกี่ยวกับพิธีเปิดการฝึกอบรม เช่น การลงทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำหนังสือเชิญ ประธานในพิธี แจงข่าวกับสื่อมวลชน

2. ระยะระหว่างการค้าเนินการฝึกอบรม

2.1 เตรียมเอกสารสำหรับแจกในแต่ละวัน

2.2 คำเนินการเกี่ยวกับวิทยากร เช่น การเตือนล่วงหน้า จักรกรับส่ง การแนะนำวิทยากร การทำหนังสือขอบคุณ

2.3 ดูแลในเรื่องสถานที่ อาหาร เครื่องดื่ม โสตทัศนูปกรณ์และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2.4 ควบคุมให้ทุกอย่างเป็นไปตามเวลาที่กำหนด

2.5 เตรียมการเกี่ยวกับพิธีปิดการอบรม หรือการแจกประกาศนียบัตร (ถ้ามี)

3. ระยะหลังการอบรม

3.1 วิเคราะห์และประเมินผลการฝึกอบรม

3.2 รายงานผลการฝึกอบรมต่อฝ่ายบริหาร และแจ้งผลการฝึกอบรมให้หน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรมทราบ

3.3 คำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ และ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

3.4 ติดตามผลการฝึกอบรม

การวางแผนการค้าเนินการฝึกอบรม จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการฝึกอบรมอย่างยิ่ง ถ้าผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานตามแผนการที่กำหนดไว้ แต่ทั้งนี้แผนดังกล่าวควรมีลักษณะการยืดหยุ่นได้บ้าง เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานจริงของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม เพราะอาจเกิดอุปสรรคหรือปัญหาในขั้นตอนของการดำเนินงาน

เทคนิคการฝึกอบรมและการใช้สื่อในการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น องค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยในการฝึกอบรม บรรลุผลสัมฤทธิ์ความมุ่งหมายได้ คือ การเลือกใช้เทคนิค และสื่อในการฝึกอบรม ได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสม เพราะเทคนิคและสื่อจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ดังนั้น การรู้จักและความเข้าใจในเรื่องเทคนิค และสื่อ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ซึ่งจะต้องมีบทบาทในการกำหนดเทคนิค และสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม

1. ข้อควรคำนึงในการเลือกเทคนิคและสื่อในการฝึกอบรม

ในการพิจารณาเลือกเทคนิคและสื่อเพื่อใช้ในการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ หรือผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของหัวข้อการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาว่าหัวข้อวิชานั้นมีวัตถุประสงค์อะไรต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใด เทคนิค และสื่อชนิดใดที่จะช่วยให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

1.2 เนื้อหาหลักสูตร แต่ละช่วงตอนของเนื้อหา เรื่องนั้นจะมีความแตกต่างกันออกไป เราก็สามารถเลือกใช้เทคนิค และสื่อที่แตกต่างกันไปได้ตามความเหมาะสม เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และเพื่อรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าอบรมไว้

1.3 วิทยากร จะต้องมีการพิจารณาปรึกษาหารือกับวิทยากรเสียก่อนว่าแต่ละท่านมีความถนัดในเทคนิคการฝึกอบรมชนิดใด ถนัดในการใช้สื่ออะไรบ้าง แล้วจึงค่อยตัดสินใจ

1.4 ผู้เข้ารับการอบรม จะต้องพิจารณาผู้เข้ารับการอบรมในด้าน

ต่าง ๆ เพื่อจะได้เลือกเทคนิคและสื่อได้เหมาะสมที่สุด เช่น พื้นความรู้ ประสบการณ์ ระดับสติปัญญา ระดับของภาษา ผู้เข้าอบรมมีความรู้ในเรื่องที่จะอบรมเพียงไร ทักษะคนที่ผู้เข้าอบรมมีต่อเรื่องที่จะอบรม พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม

1.5 การช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เทคนิคและสื่อแต่ละชนิดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในค่านต่าง ๆ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงว่าต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในค่านใด แล้วจึงเลือกเทคนิคและสื่อที่จะช่วยสนับสนุนการฝึกอบรมนั้น

1.6 ความพร้อมของสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ เทคนิคและสื่อแต่ละชนิดจำเป็นต้องใช้สถานที่ และ อุปกรณ์ที่มีความแตกต่างกัน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงต้องคำนึงว่าสถานที่ และอุปกรณ์ที่มีอยู่ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลเรื่องสถานที่ และการจัดรายการ เพื่อใช้กับอุปกรณ์ต่าง ๆ นั้นมีพร้อมเพียงใด จะนำมาใช้ได้สะดวกเรียบร้อยดีหรือไม่ หรือจะหยิบยืมจากหน่วยงานอื่นได้หรือไม่

2. ประเภทของเทคนิคในการฝึกอบรม

การแบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม จัดแบ่งได้ 4 ประเภท คือ

2.1 ประเภทการบรรยาย อภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เทคนิคประเภทนี้ ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสมีส่วนร่วมน้อยมาก หรือไม่มีเลย เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็น คณะ เป็นต้น

2.2 ประเภทให้ผู้เข้าอบรมมีบทบาทร่วม เทคนิคประเภทนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างมาก ทั้งในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ การซักถาม หรือการลงมือปฏิบัติจริง เช่น การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติการระดมสมอง เป็นต้น

2.3 ประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล เทคนิคประเภทนี้ มุ่งที่จะพัฒนาผู้เข้า

อบรมตามระดับความสามารถในการเรียนรู้ และความสะดวกแก่แต่ละบุคคล เช่น การสอนแบบสำเร็จรูป การสอนแนะ การศึกษาทางไปรษณีย์ เป็นต้น

2.4 ประเภทใช้โสตทัศนูปกรณ์เป็นส่วนประกอบสำคัญ เทคนิคประเภทนี้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้จากโสตทัศนูปกรณ์เป็นส่วนใหญ่ เช่น การใช้สไลด์ประกอบเสียง การใช้โทรทัศน์ เป็นต้น

3. เทคนิคการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป¹

3.1 การบรรยาย (Lecture) ผู้บรรยายจะเป็นผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการให้ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง แก่ผู้ฟัง สามารถครอบคลุมเรื่องราวได้มาก และให้ความรู้แก่คนจำนวนมากด้วย ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และอาจใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ก็มีข้อจำกัดคือเป็นการสื่อสารทางเดียวจะได้ผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บรรยาย

3.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3-10 คน โดยผู้อภิปรายแต่ละคนจะให้ความรู้ ความคิดเห็นในหัวข้อที่กำหนดและมีพิธีกร เป็นผู้คอยประสานการอภิปรายให้อยู่ในประเด็นสรุปในบางตอนและเน้นเมื่อจบ เทคนิคนี้จะช่วยให้ผู้ฟังได้ความคิดหลายแง่มุม และผู้พูดหลายคนสามารถดึงดูความสนใจจากผู้ฟังได้ดี และหลังจากการอภิปรายแล้ว อาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนได้

3.3 การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาทุกคนได้ร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

¹ อัมพร ศุภชาติวงศ์, "การฝึกอบรม" (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.)

หรือผู้ทรงคุณวุฒิโดยผู้เข้าสัมมนาทุกคนจะได้รับมอบหมายให้ศึกษาและจัดทำรายงานในหัวข้อที่จะสัมมนาล่วงหน้าเพื่อนำมาเสนอข้อที่ประชุม ซึ่งที่ประชุมจะได้ทำการอภิปรายวิเคราะห์ที่เสนอความคิดเห็นหาทางเลือก และสรุปผลการสัมมนา ซึ่งในการสัมมนานี้ช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ อย่างเต็มที่

3.4 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการประชุมอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อหาข้อยุติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ระหว่างสมาชิกจำนวน 6-20 คน โดยมีผู้นำการอภิปรายเป็นผู้นำแนวทางการอภิปรายนั้น และเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการอภิปรายโดยทั่วกัน ผู้นำการอภิปรายนี้ ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถพอจึงจะทำให้การอภิปรายบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เทคนิคนี้มีข้อดีคือช่วยดึงเอาประสบการณ์ของผู้เข้าอบรมแต่ละคนมาเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

3.5 การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) ระหว่างสมาชิกจำนวน 2-6 คน เพื่ออภิปรายปัญหาหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในเวลาจำกัด โดยแต่ละกลุ่มอาจพิจารณาในเรื่องเดียวกัน หรือ ต่างเรื่องกันก็ได้ เทคนิคนี้ช่วยให้ผู้เข้าอบรมที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการอบรมมากขึ้น

3.6 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ สมาชิกสามารถเสนอแนะได้ทุกแง่ทุกมุมได้อย่างรวดเร็ว ภายในเวลาจำกัด และในช่วงของการระดมสมองนี้จะไม่มีมีการพิจารณาว่าข้อเสนอแนะนั้น ถูก-ผิด ดี-ไม่ดี เหมาะสม-ไม่เหมาะสม หรือควร-ไม่ควร แต่ประการใด การพิจารณาดังกล่าวจะกระทำหลังจากช่วงของการระดมสมองแล้ว

3.7 การเรียนรู้ความรู้สึกอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น (Sensitivity Training) เป็นเทคนิคที่ให้สมาชิกภายในกลุ่มแสดงความคิดเห็นว่าเขามองตัวเองอย่างไร

ไร และมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของสมาชิกอื่น ๆ อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้มีความรู้สึกไว ต่อพฤติกรรมของผู้อื่น และช่วยพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง และการทำงานเป็นกลุ่ม บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในเทคนิคนี้คือ ผู้นำการอบรม ซึ่งจะต้องมีบทบาทในการแนะนำรายละเอียดที่จำเป็นบางประการ ไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการอภิปรายของกลุ่ม แต่จะต้องคอยป้องกันไม่ให้เกิดสถานการณ์ที่เคร่งเครียด และต้องสามารถเข้าใจปัญหาของกลุ่ม และเข้าใจในตัวสมาชิกแต่ละคนด้วย

3.8 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเหมือนในชีวิตจริง โดยผู้นำการอบรมหรือวิทยากรจะกำหนดโครงเรื่องให้เพียงคร่าว ๆ แล้วให้ผู้เข้าอบรมแสดงไปตามความรู้สึกนึกคิดของตนเองในบทบาทที่ได้รับนั้น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ และได้พัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งอาจช่วยในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วย ข้อควรระวัง คือ ถ้าผู้เข้าอบรมขาดคุณสมบัติหรือความสามารถในการแสดงเทคนิคนี้ก็จะไม่ได้ผลเต็มที่

3.9 การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study) เป็นการศึกษากรณีหรือเรื่องราวที่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้พิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน โดยกรณีเรื่องที่ได้รับมอบหมายนั้นจะต้องมีรายละเอียดข้อมูลมากพอที่จะเป็นแนวทางในการพิจารณาการศึกษาวิเคราะห์นี้จะกระทำภายใต้การแนะนำช่วยเหลือของที่ปรึกษา เพื่อให้กลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.10 เกมส์การบริหาร (Management Game) เทคนิคนี้มีลักษณะของการแข่งขัน โดยอาจจะแข่งกับตัวเอง หรือ แข่งกับกลุ่มอื่น ในด้านการพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ได้รับมอบหมายเทคนิคนี้เหมาะสำหรับบุคคลระดับหัวหน้างาน เพราะเป็นโอกาสที่ผู้เข้าอบรมจะได้ฝึกจัดการกับปัญหาที่เขาอาจต้องเผชิญในชีวิตจริงได้ ฝึกหัดความเป็นผู้นำ ฝึกทักษะในการตัดสินใจ ได้สังเกตได้เรียนรู้ตนเอง ความสัมพันธ์

กับบุคคลอื่น ตลอดจนการทำงานเป็นกลุ่ม ลักษณะของเกมส์อาจง่ายไม่สลับซับซ้อนหรืออาจยุ่งยากถึงต้องใช้เครื่อง Computer เข้าช่วยในการคำนวณก็ได้

3.11 การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัดเกี่ยวกับเอกสารโดยจำลองมาจากการปฏิบัติงานจริง ๆ ในชีวิตประจำวันของนักบริหาร (In-Basket Technique) โดยที่ผู้เข้าอบรมจะได้รับเอกสารซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเรื่องต่าง ๆ จำนวนหนึ่งและจะต้องพิจารณาว่าจะทำอย่างไร ตลอดจนกำหนดลำดับการทำงานเรื่องนั้น ๆ ก่อนหลังตามลำดับความสำคัญ ภายในเวลาที่กำหนด โดยไม่มีผู้อื่นหรือข้อมูลอื่น ๆ ช่วย เทคนิคนี้ช่วยให้ผู้เข้าอบรมรู้ถึงปัญหาที่นักบริหารต้องเผชิญ และช่วยให้ได้ฝึกการตัดสินใจ การควบคุมเอกสาร การจัดเวลา การจัดลำดับงาน และทักษะพื้นฐานอื่น ๆ

3.12 การสอนแนะ (Coaching) โดยหัวหน้างานหรือผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า ซึ่งจะเป็นผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องแก่ผู้เข้าอบรม โดยอาจเป็นการสอนแบบตัวต่อตัว หรือจัดเป็นกลุ่มก็ได้ ซึ่งเทคนิคการสอนแนะนี้ให้ประโยชน์ทั้งแก่ผู้สอน ผู้ถูกสอน และแก่งานด้วย

3.13 การศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเอง (Programmed Instruction) โดยปฏิบัติตามขั้นตอนของเนื้อหาและข้อทดสอบที่ได้จัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้ว เมื่อจบเนื้อหาแต่ละตอนจะมีการประเมินผลให้ผู้เรียนได้แก้ไขสิ่งที่ยังไม่เข้าใจให้ถูกต้องก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นตอนต่อไป เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ สิ่งสำคัญของการใช้เทคนิคนี้คือ ผู้นำการฝึกอบรมต้องสามารถเลือกเนื้อหาที่จะศึกษาให้เหมาะสมกับตัวผู้เข้าอบรม เทคนิคนี้จึงจะใช้ได้ผลเต็มที่ เทคนิคนี้ค่อนข้างสิ้นเปลืองและใช้เวลาในการเตรียมเนื้อหา เนื่องจากต้องทำการวิเคราะห์ลักษณะงานของผู้เข้าอบรมอย่างรอบคอบ แต่เมื่อเตรียมเนื้อหาแล้วก็สามารถใช้ประโยชน์ได้ดีเพราะ สะดวกแก่ตัวผู้รับการอบรม และสามารถใช้ได้กับบุคคลจำนวนมาก

3.14 การสอนทางโทรทัศน์ (Instructional T.V.) ซึ่งมีลักษณะ

คล้ายภาพยนตร์ อาจใช้เพื่อแสดงภาพ การกระทำ กระบวนการปฏิบัติงาน หรืออื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีเพราะสามารถบันทึกล่วงหน้าได้ นายเข้าได้และขยายส่วนที่ต้องการให้เห็นได้ ตลอดจนการควบคุมเครื่องก็ทำได้ไม่ยากนัก แต่เนื่องจากเครื่องรับมีขนาดเล็ก จึงเหมาะที่จะใช้กับคนกลุ่มเล็ก

3.15 เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสม การใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวตลอดระยะเวลาของการฝึกอบรมย่อมทำให้เกิดการเบื่อหน่ายทั้งแก่ตัววิทยากรและผู้เข้าอบรม ซึ่งเป็นผลทำให้การอบรมนั้นไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือบรรลุวัตถุประสงค์ไม่เต็มที่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือเทคนิคในระยะเวลาที่เหมาะสม และด้วยเทคนิคที่เหมาะสม จะช่วยรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าอบรม และช่วยให้เกิดการเรียนรู้มากเท่าที่ต้องการได้ การพิจารณานำเทคนิคแบบใดมาใช้ร่วมกันขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ในการพิจารณาเลือกเทคนิค ดังได้กล่าวแล้วข้างต้น เช่น เทคนิคการบรรยายอาจใช้รวมกับการแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง หรือเทคนิคอื่น ๆ อีกมากมาย

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ อาทิ เช่น

- การฝึกจากการปฏิบัติงานจริง (On the job training)
- การสาธิต (Demonstration method)
- การแก้ปัญหา (Incident method)
- คณะกรรมการร่วมเพื่อหาคำปรึกษา (Task force method)
- การประชุมอภิปราย (Conference)
- การบรรยายเป็นชุด (Symposium)
- การอภิปรายแบบพหุวิชาวิสัย (Colloguy method)
- การรายงานจากหนังสือ (Book report)
- การอภิปรายรอบวง (Circle response)

- การประชุมแบบโต้วาที (Debate forum)
- การศึกษาดูงาน (Field trip)
- การอภิปรายจากภาพยนตร์ (Film talk back)

4. ประเภทของสื่อ¹

อาจแบ่งได้ 2 แบบ คือ

4.1 แบ่งโดยคำนึงถึงอุปกรณ์ที่ใช้ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

4.1.1 ประเภทที่ไม่ต้องใช้เครื่องฉายประกอบ เช่น เอกสาร
สิ่งพิมพ์ หนังสือนำร่อง กระดาน แผนภูมิ ฯลฯ

4.1.2 ประเภทที่ต้องใช้เครื่องฉายประกอบ แบ่งย่อยออกเป็น
2 ประเภท คือ

4.1.2.1 ชนิดที่มีการเคลื่อนไหว เช่น ภาพยนตร์
ฟิล์มสตริป โทรทัศน์ ฯลฯ

4.1.2.2 ชนิดที่ไม่มีการเคลื่อนไหว เช่น สไลด์
แผ่นภาพโปรเจกต์ ฯลฯ

4.1.3 ประเภทที่ให้แต่เพียงเสียง เช่น วิทยุกระจายเสียง
การบันทึกเสียงต่าง ๆ ฯลฯ

4.2 แบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะของสื่อ แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

4.2.1 คำพูด (Speech) มีลักษณะเป็นสื่อที่ไม่คงทนถาวร
แต่สามารถตอบกลับ (Feedback) ได้ในทันที เช่น ในการถาม-ตอบ

¹ เรื่องเดียวกัน; หน้า 5-13.

4.2.2 การได้ดูของจริงโดยตรง (Direct Visual) เช่น การสาธิตของจริง ทักษะศึกษาสื่อชนิดนี้ไม่ถาวร แต่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมมีประสบการณ์โดยตรง

4.2.3 การดูจากอุปกรณ์ที่เป็นสื่อ (Mediated Visual) เช่น ภาพยนตร์ Slide, Video tape สื่อชนิดนี้มีความถาวรเพราะสามารถฉายซ้ำได้เท่าที่ต้องการ แหหา Feedback ยาก

4.2.4 สิ่งพิมพ์ (Prints) เช่น เอกสารความรู้ต่าง ๆ เป็นสื่อที่มีความถาวรและหา Feedback ยาก

ในการเลือกใช้สื่อชนิดต่าง ๆ นั้น ผู้นำการอบรมจะต้องคำนึงถึงลักษณะของสื่อและการใช้สื่อแต่ละประเภทอย่างรอบคอบว่า สื่อชนิดใดมีความเหมาะสมที่สุดและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

สื่อที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป

ผู้นำการฝึกอบรม หรือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทในการเลือกใช้ เทคนิค และสื่อในการฝึกอบรมควรมีความรู้ในเรื่องสื่อชนิดต่าง ๆ พอสมควร สื่อที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป เช่น

แผนภูมิ มีหลายชนิด เช่น แผนภูมิรูปภาพ แผนภูมิตาราง แผนภูมิองค์การ แผนภูมิเปรียบเทียบ ฯลฯ ซึ่งแผนภูมินี้ผลิตได้ไม่ยากนัก ใช้สะดวก แต่แผนภูมิบางชนิดจะใช้ได้ก็ต่อเมื่อผู้เข้าอบรมมีพื้นฐานความรู้ดีพอสมควร

สไลด์ มีทั้งสีและขาวดำ ให้ภาพที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ผู้ใช้ต้องมีความรู้เกี่ยวกับอุปกรณ์การฉายพอสมควรเหมาะที่จะใช้กับคนกลุ่มใหญ่ การใช้ไม่ยุ่งยากมากนัก แต่ต้องระมัดระวังการลำดับภาพให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาในการเตรียมและการผลิตนาน และราคาค่อนข้างแพง

ภาพยนตร์ ให้ภาพที่มีการเคลื่อนไหว มีทั้งชนิดสีและขาวดำ ช่วยก่อให้เกิดความสนใจได้มาก เหมาะสำหรับคนทุกกลุ่ม แต่ต้นทุนในการผลิตสูง ต้องใช้ห้องที่มีอุปกรณ์ที่ใช้นายโยกย้ายลำบาก และผู้ใช้ต้องมีความรู้ในเรื่องอุปกรณ์คือพอ

แผ่นภาพโปรเจกต์ สำหรับใช้กับ overhead projector ความสนใจและความเข้าใจได้ดี ใช้ได้ในที่สว่าง วิธีการใช้ทำได้ง่าย การผลิตทำได้ไม่ยากนัก แต่มีข้อจำกัด คือ การผลิตภาพโปรเจกต์ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น แสดงการเคลื่อนไหว ต้องลงทุนสูง และการใช้อุปกรณ์นี้ผู้เข้าอบรมไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการใช้อุปกรณ์เลย

วีดีโอเทป คือ การฉายภาพทางโทรทัศน์ ซึ่งต้องมีการถ่ายทำมาล่วงหน้ามีทั้งประเภทสีและขาวดำ สามารถฉายซ้ำได้เท่าที่ต้องการในกลุ่มที่ไม่ใหญ่จนเกินไป ให้ภาพที่เหมือนจริง แต่ต้นทุนอุปกรณ์ที่ใช้และต้นทุนการผลิตสูง ต้องใช้ช่างผู้ชำนาญโดยเฉพาะและอุปกรณ์ของ Video Tape นั้นยากแก่การบำรุงรักษา

กระดาน เหมาะสำหรับผู้เข้าอบรมจำนวนไม่มากนัก ใช้ได้ดีทั้งสำหรับเขียนหนังสือและวาดภาพ ต้นทุนต่ำ แต่ภาพหรือตัวหนังสือที่เขียนไว้ต้องถูกลบเมื่อมีเนื้อหาใหม่เข้ามา โอกาสที่จะนำมาใช้ทบทวนนั้นไม่มีและผู้ใช้กระดานต้องมีทักษะในการใช้พอสมควรจึงจะใช้ได้ดี

สิ่งพิมพ์ เหมาะสำหรับการใช้ได้นาน ๆ และใช้ได้ตามความสะดวกของผู้อ่าน ปรับปรุงแก้ไขได้ไม่ยาก และสามารถผลิตได้ครั้งละจำนวนมาก ๆ แต่ในการผลิตสิ่งพิมพ์ที่มีคุณภาพนั้นทำได้ยากและต้องใช้งบประมาณการผลิตสูง

การบันทึกเสียง ทำได้สะดวก ราคาไม่แพง ใช้ได้กับกลุ่มทุกขนาด ใช้ในการทบทวนได้สะดวกและอาจใช้ประกอบกับอุปกรณ์อื่น เช่น สไลด์ ได้ดี แต่การบันทึกเสียงที่ต้องการคุณภาพสูงจำเป็นต้องใช้ห้องและอุปกรณ์โดยเฉพาะจึงจะทำได้

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการ เปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้โดยวิธีการใดก็ตามกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ การวัดผลนี้เป็นการวัดการเรียนรู้และความเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดหรือพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรม

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

- 1.1 เพื่อรู้ว่าโครงการฝึกอบรมนั้นได้ผลเพียงใด บรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่
- 1.2 เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมครั้งต่อไป
- 1.3 เพื่อหาข้อดีและข้อเสียในวิธีการถ่ายทอดความรู้
- 1.4 เพื่อช่วยการตัดสินใจของนักบริหารว่าควรจะมีการฝึกอบรมต่อไปหรือไม่

2. ประโยชน์ของการประเมินผล

- 2.1 การประเมินผลจะทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมรู้ว่าโครงการนี้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด
- 2.2 การประเมินผลจะช่วยวัดวิธีการฝึกอบรมว่าดีแล้วหรือไม่ รวมทั้งวิทยากรและอื่น ๆ
- 2.3 การประเมินผลจะวัดว่าคุณค่าใช้จ่ายหรือไม่
- 2.4 การประเมินผลจะมีประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ประโยชน์ของการฝึกอบรม

2.5 การประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจว่าการอบรมครั้งนั้น ๆ เกิดเพราะความจำเป็นหรือไม่

3. วิธีการประเมินผล

3.1 แบบทดสอบหลังการอบรม (Post-test) วิธีนี้วัดการปฏิบัติงานของผู้เข้าฝึกอบรม โดยใช้จุดมุ่งหมายบางประการเป็นมาตรฐาน การทดสอบแบบนี้ไม่สามารถจะวัดได้ว่าการปฏิบัติงานครั้งนี้ดีขึ้นหรือเลวลง เพราะเราไม่ทราบถึงการปฏิบัติงานก่อนการฝึกอบรมจึงนำมาเปรียบเทียบกันไม่ได้

3.2 แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยใช้กับผู้เข้าอบรมเท่านั้น (One group pre-test, Post - test design) วิธีนี้เป็นการเปรียบเทียบปฏิกริยาก่อนและหลังการฝึกอบรมทำให้เราทราบถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ก็มีข้อจำกัดที่ว่าผลของ Pre-test ที่มีต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้เข้าอบรมอาจจะกระทบกระเทือนทัศนคติของผู้เข้าอบรมที่มีต่อ Post-test และอีกประการหนึ่งการใช้ Pre-test ไม่สามารถประกันความเที่ยงตรงได้เพราะเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่สามารถจะแน่ใจว่า ความรู้ที่เพิ่มขึ้นได้รับโดยตรงจากโครงการ หรือจากองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เข้ามามีบทบาท

3.3 การทดสอบโดยใช้ระยะเวลาประกอบ (Time series) วิธีนี้เกี่ยวกับการวัดผลสักระยะหนึ่งก่อนจะเริ่มโครงการ และระยะหนึ่งหลังโครงการเสร็จสิ้นแล้ว เป็นวิธีที่คล้ายกับแบบ 3.2 แต่ได้รวมระยะเวลาเข้าไปด้วยซึ่งจะทำให้มีผลในระยะยาว ทำให้เจ้าหน้าที่ทราบผลที่ได้รับจากการใช้ว่า ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงปฏิกริยาในการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยการนำผลของ Pre-test และ Post-test มาเปรียบเทียบกัน แต่ก็มีข้อจำกัดที่ว่า เราไม่สามารถประกันความเที่ยงตรงได้เพราะความรู้ที่เพิ่มขึ้นนั้นได้รับโดยตรงมาจากโครงการฝึกอบรม หรือจากองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เข้ามามีบทบาทโดยเฉพาะมีระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

3.4 การใช้กลุ่มควบคุม (Control group) วิธีนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะออกแบบข้อสอบและให้ผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่มควบคุมได้ลองทำ วิธีการที่ดีที่สุดที่จะเลือกกลุ่มควบคุมคือคัดเลือกมาจากหน่วยงานเดียวกับผู้ที่เข้าอบรม เป็นการเปรียบเทียบระหว่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหนึ่งเข้ารับการฝึกอบรม และอีกกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับการฝึกอบรมจะนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกัน วิธีการนี้จะใช้ได้ผลต่อเมื่อทั้ง 2 กลุ่มมีคุณสมบัติเหมือนกันและมีทัศนคติคล้าย ๆ กัน

4. สิ่งที่ต้องประเมินผล¹

Kirkpatrick ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการประเมินผลจะต้องประกอบด้วย

4.1 การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Reaction Evaluation) เป็นการประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการมาเข้ารับการอบรม สิ่งสำคัญที่เราควรคำนึง คือ เราวัดได้เพียงความเห็นของเขาเท่านั้นแต่ไม่สามารถจะวัดการเรียนรู้ได้ การวัดปฏิกิริยานี้นับว่าเป็นสิ่งแรกที่ต้องทำและมีสิ่งที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรคำนึงถึง คือ ปฏิกิริยาที่ดีต่อโครงการนั้นมีได้หมายความว่า โครงการนั้นดีแล้ว หรือได้ผลทำให้ทุกคนได้เรียนรู้ หรือนำไปปฏิบัติได้

4.2 การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation). การเรียนรู้ คือ การที่เนื้อหาสาระ ความเป็นไปและความชำนาญในวิธีการเป็นที่เข้าใจและซาบซึ้งของผู้ได้รับการอบรม ซึ่งมีได้รวมถึงการที่จะใช้ความรู้นี้ในการทำงาน การวัดการเรียนรู้จะยากกว่าการวัดปฏิกิริยา แต่เป็นสิ่งจำเป็น และเมื่อวัดได้แล้วจะนำผลมาสู่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพื่อนำไปปรับปรุงเพราะจะได้รับข้อมูลที่แน่นอนว่าการอบรมนั้นได้ผลเพียงใด

4.3 การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการประเมินดูว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาไปจากเดิมสมตามเจตนา

¹ อัมพร ศุภชาติวงศ์, "การฝึกอบรม" (กรุงเทพมหานคร:สำนักงาน ก.พ.):8-9.

รรมณ์ของวัตถุประสงค์การจัดฝึกอบรมหรือไม่อย่างไร

การประเมินความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะมีค่าใช้จ่ายสูงและใช้เวลานาน แต่ก็ได้ผลดีกว่าการประเมินอย่างอื่น ซึ่งจะเป็นผลดีอย่างสูงในการตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการฝึกอบรมนั้น

4.4 การประเมินผลที่ได้ (Result Evaluation) จุดมุ่งหมายของโครงการฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไปมักจะเป็นดังต่อไปนี้

- เพื่อลดจำนวนคนลาออก
- ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มสมรรถภาพการทำงาน ลดความผิดเกี่ยวกับวินัยเพิ่มปริมาณและคุณภาพเพื่อเป็นการจูงใจ แต่สิ่งเหล่านี้เป็นการยากที่จะประเมิน เพราะมีตัวแปรต่าง ๆ มากมาย

5. เทคนิคในการประเมินผล

การรวบรวมข้อมูลซึ่งจะนำมาใช้ประกอบการประเมินผล

5.1 วิธีการสังเกต หมายถึงการพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการฝึกอบรมซึ่งจะมีผลดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สังเกตการณ์

5.2 วิธีการสอบถาม ซึ่งจะเป็นการส่งข้อสอบถาม หรือสัมภาษณ์ (Interview) ก็ได้

5.3 วิธีการวัดผลโดยการทดสอบ

สรุป ดังได้กล่าวมาแล้วถึงประโยชน์ของการประเมินผลที่มีต่อการฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ดีในปัจจุบันนี้ผู้ให้ความสำคัญแก่การประเมินผลไม่เท่าที่ควร และถึงแม้ว่าจะมีการยอมรับถึงความสำคัญของการประเมินผลดังกล่าวแต่ก็ยังไม่มีการนำมาใช้และพัฒนาอย่างถูก

หลัก อีกประการหนึ่ง การประเมินผลนั้นควรจะใช้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะจึงจะช่วยให้การประเมินผลได้ผลดีถูกต้องตามหลักวิชาการ นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องคำนึงถึงให้มากที่สุดคือ การประเมินผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้จะส่งผลถึงกระบวนการอบรมทั้งหมดด้วย

การติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรมนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่สุด ต้องมีการวางแผนก่อนดำเนินการ กล่าวคือต้องประเมินผลทั้งก่อนและหลังการอบรม และนำไปใช้ประกอบกับการประเมินผลการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ทั้งได้กล่าวมาแล้ว และถ้าเป็นไปได้ควรจะศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การอบรม อันอาจมีส่วนมาเกี่ยวข้องกับการอบรมได้ให้มากที่สุด บางครั้งอาจต้องให้นักสถิติหรือนักวิจัยเข้าช่วย และนอกจากจะพิจารณาถึงปริมาณและคุณภาพของงานแล้ว อาจจะต้องศึกษาถึงผลของการฝึกอบรมที่จะนำมาสู่พฤติกรรมใหม่ของพนักงาน

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย