



ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรม (Training) ไว้มากมายด้วยกัน เช่น โรเบิร์ต แมทิส และจอห์น แจ็คสัน ได้ให้ความหมายว่า " การฝึกอบรม คือ กระบวนการของการเรียนรู้ ที่บุคคลต้องการทักษะ แนวความคิด และความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ทำงานได้ผลสำเร็จบรรลุถึงเป้าหมาย"¹

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป ได้ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง"²

เดล เอส บีช ได้ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมีมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ"³

ศูนย์วิทยพัทยากร

¹ Robert Mathis and John Jackson, Personnel: Contemporary Perspectives and Application, 2d ed. (Minnesota: West Publishing Co., 1970), P.213.

² Edwin B. Flippo, Management: A Behavioral Approach (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1970), P.268.

³ Dale S. Beach, Personnel: The Management of People at Work (New York: The Macmillan Company, 1970), P.193.

เฟรดเตอร์ริค เอช ฮาร์บิสัน และ ชาร์ลส์ เอ ไมเยอร์ส ได้ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ฝีมือในการทำงาน และความสามารถของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง"¹

จากแนวความคิดของผู้ที่ให้ความหมายของการฝึกอบรมมานั้น พอจะประมวลได้ว่าการฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความเข้าใจ เพิ่มความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ต้องการ

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม

หลักสำคัญในการฝึกอบรม คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน ดังนั้นในการวางโครงการที่จะฝึกอบรม สิ่งต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของการฝึกอบรมด้วย อาจกล่าวถึงความมุ่งหมายของการฝึกอบรมได้เป็น 2 ประการ คือ²

ก. ความมุ่งหมายขององค์กร เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร
2. สอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
3. พัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

¹Frederick H. Harbison and Charles A. Myers, Eduction Manpower and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development, New York: Mcgraw-Hill Book Company, 1964), P.2.

²สัมพันธ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2523), หน้า 181-182.

5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร
7. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
8. ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
9. ส่งมอบบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณชนหรือผู้มาติดต่อ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึงความมุ่งหมายของพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้อาจได้แก่

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อพัฒนาทำที่ บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
4. เพื่อฝึกฝนให้มีความรู้ในเคยชำนาญในกระบวนการตัดสินใจ
5. เพื่อเรียนรู้งานและป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงาน
6. เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
8. เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
9. เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม

ความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติในด้านการวัตถุและวิทยาการ ซึ่งกำลังขยายตัวทุกขณะตามพัฒนาการของโลก ทำให้องค์การทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลหรือธุรกิจเอกชน ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยี (Technology) และวิทยาการสมัยใหม่ขององค์การซึ่งต้องการความอยู่รอดและความเจริญเติบโตในอนาคต จำเป็นต้องปรับปรุงองค์การให้มีความเหมาะสม สอดคล้อง และเอื้ออำนวยเข้ากับภาวะการณที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์การต้องมีบุคคลทำงานอยู่ ดังนั้นการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะนำมาแก้ปัญหาขององค์การได้แม้ว่าจะไม่ทั้งหมด แต่ก็ใช่วิธีการอันจำเป็นสำหรับองค์การที่จะขาดหรือละเลยเสียมิได้ การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญ ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ

ได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักวิทยาการและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสม เป็นการเสริมสร้างคุณวุฒิและสรรรภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น การฝึกอบรมจะอำนวยความสะดวกนี้ให้แก่องค์กรมากมาย ถ้าองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและดำเนินการฝึกอบรมให้บุคลากรในองค์กรอย่างจริงจัง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความสำเร็จในงานเพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมนำความสำเร็จมาสู่องค์กรนั้นเป็นส่วนรวม

สำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมอาจกล่าวได้เป็นย่อ ๆ ดังนี้¹

1. การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีสรรรภาพสูงขึ้น มีการติดต่อ-ประสานงานดีขึ้น เพราะการฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้มีจิตใจรักงานและทำงานได้ผลมากขึ้น ทำให้ขวัญของพนักงานดีขึ้น ช่วยให้การขาดงานและการออกจากงานน้อยลงรวมทั้งเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงานน้อยลงด้วย ทั้งเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมมากขึ้นแล้ว ก็จะสามารถนำเทคนิคและวิธีใหม่ ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
2. การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงไปด้วย เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา เป็นอย่างดีแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลงไป
3. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง ปกติในการปฏิบัติงานนั้น เมื่อเริ่มปฏิบัติงานควรจะได้รับกรอบรมแนะนำเสียก่อน เพราะเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และทันท่วงทีมากกว่าการที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องปฏิบัติงานและเรียนงานควบคู่กันไป ในเวลาเดียวกัน เพราะการปฏิบัติงานตามวิธีหลังนี้เป็นการกระทำแบบเดาผิดเดาถูก ซึ่งไม่อาจทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในงานเท่าใดนัก
4. การฝึกอบรมเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาทำได้มากขึ้น ทั้งผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ต้องเสียเวลาชี้แจงสั่งสอนในงานที่สั่ง นอกจากนี้การฝึกอบรม

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 201.

ยังช่วยลดการปฏิบัติงานล่วงเวลาให้น้อยลง เพราะการปฏิบัติงานล่วงเวลามีใช่เกิดจากปริมาณงานที่มากแต่อย่างเดียว อันที่จริงส่วนใหญ่มักเกิดจากความล่าช้าและความไม่เข้าใจในงานเสียเป็นส่วนใหญ่

5. การฝึกอบรมเป็นทางหนึ่งที่จะกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในภาระงานของตน ตามปกติการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายพนักงานบุคคลภายในองค์กรมักจะได้รับพิจารณาคัดเลือกก่อน เพราะเป็นผู้รู้งานและได้รับการฝึกฝนอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี ทั้งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลอย่างหนึ่ง

จะเห็นว่าการฝึกอบรมนี้เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ถึงจะมีใช่เป็นวิธีการที่จำเป็นมาแก้ปัญหาได้หมดทุกอย่างขององค์กร แต่ก็เป็นที่หนึ่ง ทั้งนี้ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานทุกฝ่าย และผู้เข้ารับการอบรมด้วย

กระบวนการของการฝึกอบรม

กระบวนการ หมายความว่าถึง ลักษณะของขั้นตอนและความต่อเนื่องของขั้นตอน¹ นอกจากนี้กระบวนการอาจหมายความว่าถึงเป็นพลังผลักดัน ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และเป็นการกระทำกิจกรรมต่อกันและกัน² จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า กระบวนการจะเป็นเรื่องของขั้นตอนหรือกิจกรรม มีความต่อเนื่องกัน ในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรมจะมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีปฏิสัมพันธ์ต่อบริเวณกัน และถ้ากระบวนการเป็นส่วนหนึ่งของระบบใด การกระทำที่เกี่ยวกับกระบวนการไม่ขึ้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่งก็จะมีผลกระทบบางประการแก่กระบวนการขั้นอื่น ๆ ด้วย

¹ กริช อัมโภชน์, "แนวความคิดใหม่ในการฝึกอบรม" เอกสารลำดับที่ 503 เล่มต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร 2519 (อัสสาเนา), หน้า 14.

² นายจางค์ สัมประสงค์, การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ (กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร พิมพ์, 2514), หน้า 43.

การศึกษาในรูปแบบกระบวนการ จะทำให้เข้าใจงานทางด้านการศึกษาให้ดียิ่ง-
ขึ้นตามลำดับความต่อเนื่องของขั้นตอนที่สัมพันธ์กัน พร้อมทั้งการเกี่ยวข้องกับการทำงานทางด้านการศึกษา
บริหารงานบุคคล

กระบวนการของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในบรรดาผู้จัดการฝึกอบรมเป็น
ส่วนใหญ่ แบ่งออกเป็นขั้นตอนตามลำดับดังนี้คือ

1. การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม
3. การดำเนินงานฝึกอบรม
4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

1. การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึงอุปสรรค ปัญหา หรือขัดข้องใด ๆ ที่อาจ
แก้ไขด้วยการฝึกอบรม ปัญหาหรือขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และถ้าการฝึกอบรม
ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ จะไม่เรียกว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม¹

ความจำเป็นในการฝึกอบรมจะเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการฝึกอบรมที่ดีและได้ผล
เพราะจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะดำเนินขั้นตอนต่อ ๆ ไป ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายของผลที่
ต้องการได้รับหลังจากที่สิ้นสุดโครงการฝึกอบรม

การดำเนินงานฝึกอบรมที่ไม่ทราบความจำเป็นของการฝึกอบรมอย่างแท้จริง ซึ่งอาจ
พิจารณาจากความรู้สึกหรือสามัญสำนึก แล้วก็จัดการฝึกอบรมหรือส่งคนไปเข้ารับการฝึกอบรม วิธี-
การนี้อาจได้ผลบ้าง แต่ก็ไม่ได้เป็นการสิ้นเปลืองทั้งเงินและเวลา โดยได้รับผลตอบแทน-

¹ กริช อัมโภชน์, การพัฒนาหลักสูตร (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 2520), หน้า 5.

ไม่คุ้มค่า ทั้งนี้เพราะหลักสูตรอาจจะไม่สนองการแก้ปัญหาขององค์การอย่างแท้จริง ตลอดจนผู้ที่ได้รับการคัดเลือกอาจเป็นผู้ที่ไม่มีความจำเป็นเลยก็ได้

สาเหตุของความจำเป็นในการฝึกอบรม

สิ่งบอกเหตุที่ช่วยให้ทราบถึงปัญหาความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบ จำเป็นจะต้องคอยสังเกตติดตามเหตุการณ์ เพื่อจะได้รู้ถึงปัญหาเหล่านี้ได้ทันการ เช่น เมื่อเกิดปัญหาด้านการผลิต ซึ่งได้แก่¹

- ก. พนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- ข. การเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง
- ค. การเกิดการสูญเสียสิ้นเปลืองในวัตถุดิบและของเสียมาก
- ง. ต้องมีการซ่อมเครื่องจักรบ่อย ๆ
- จ. มีพนักงานถูกย้ายงานตลอดจนลาออกบ่อย
- ฉ. เมื่อได้รับทราบปัญหาจากรายงานของพนักงานที่วิเคราะห์ได้ว่า ผลผลิตมีประสิทธิภาพต่ำ
- ช. เมื่อปรากฏว่าพนักงานเริ่มมีการปฏิบัติงานต่างวิธีกัน ในการปฏิบัติงานชนิดเดียวกัน คือ ได้ผลผลิตเพียงไปคนละทาง
- ซ. เมื่อเกิดปัญหาพนักงานเหน็ดเหนื่อยมาก และท้อถอยในการปฏิบัติงาน
- ฌ. เมื่องานค้างค้ำงล่าช้าลง ฌ ลุดต่าง ๆ
- ฎ. เมื่อพนักงานไม่สามารถทำงานให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม นอกจากนี้แล้วอาจมีปัญหาอื่น ๆ เช่น การรับพนักงานเข้าทำงานใหม่ ยังไม่รู้เรื่องราวของหน่วยงานหรือยังทำงานไม่เป็น การโยกย้ายพนักงานเข้ามาใหม่ การขยายงาน การเปลี่ยน-

¹ รงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิเคราะห์ธุรกิจและการจัดการ จำกัด), หน้า 144.

แปลงปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และการเปลี่ยนแปลงนโยบาย วัตถุประสงค์ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติ การวางแผนที่จะเลื่อนคนขึ้นไปรับหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เป็นต้น จะเห็นว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมมีทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นทั้งของบุคคลในองค์การหรือตัวองค์การเอง ซึ่งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบต้องตระหนักถึงความสำคัญอันนี้ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ

สิ่งที่ต้องพิจารณาที่เกี่ยวข้องสำหรับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีดังต่อไปนี้คือ¹

ก. วิเคราะห์เป้าหมายขององค์การ โดยวิเคราะห์ว่าเป้าหมายขององค์การในระยะสั้น ระยะยาว เปลี่ยนแปลงไปในแนวใด มีอะไรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในอนาคตและความเจริญก้าวหน้าจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การหรือไม่ สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนงานฝึกอบรม โดยจะฝึกคนระดับใด ในเรื่องใดบ้าง

ข. วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานโดยดูว่า งานใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความชำนาญ ทักษะคิดไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ส่วนการวิเคราะห์ผลปฏิบัติงาน โดยดูจากการประเมินผลปฏิบัติงาน ใครบ้างที่ผลการปฏิบัติต่ำกว่ามาตรฐาน ประสิทธิภาพการทำงานไม่ดี และนำมาวิเคราะห์ต่อไปว่าปัญหาใดบ้างที่ควรแก้ไขด้วยการฝึกอบรม

ค. วิเคราะห์อัตราค่าจ้างพนักงาน โดยวิเคราะห์ดูว่าจำนวนคนที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ เพียงพอกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าปริมาณงานเพิ่มขึ้น ต้องการคนในระดับต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเท่าใดสิ่งจะเหมาะสม การแต่งตั้งพนักงานในตำแหน่งสูงขึ้นจะต้องอบรมหลักสูตรใดบ้าง และการรับพนักงานใหม่จะต้องดำเนินการปฐมนิเทศแนะนำพนักงานอย่างไรให้ได้ผล

¹ชาญชัย ลวีตรังสิมา, การพัฒนาบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520), หน้า 71.

✓ ง. วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงาน ได้แก่การวิเคราะห์หลังที่บุคคลในองค์กร แสดงออก เช่น ความไม่ราบรื่นด้านมนุษยสัมพันธ์ การยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ การเบียดเบียนต่อการปฏิบัติงาน พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ ฯลฯ ลักษณะของปัญหาจะมีปัจจัยอันเป็นส่วน- เชื่อมและจะต้องใช้ความชำนาญ ความรอบคอบในการแก้ไข ซึ่งบางปัญหาอาจแก้ได้ด้วยการ ฝึกอบรม

✓ จ. วิเคราะห์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวิเคราะห์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เหมาะสมกับยุคสมัยหรือไม่ หากจำเป็นต้องนำเครื่องจักรสมัย- ใหม่มาใช้จะต้องฝึกอบรมให้คนมีความรู้และทักษะอย่างไร สิ่งจะใช้เครื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความต้องการฝึกอบรมของบุคคลในองค์กร

ในองค์กรแต่ละแห่งย่อมประกอบด้วยบุคคลผู้ปฏิบัติงานหลายประเภท ดังนั้นความ ต้องการฝึกอบรมของบุคคลในองค์กร อาจจะพบว่ามีอยู่ 3 ลักษณะ¹ คือ

ก. การฝึกอบรมด้านฝีมือ จะเกี่ยวข้องกับบุคคลในระดับกรรมกรที่จะเลื่อนฐานะ จากผู้ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องใช้ทักษะ หรือใช้ทักษะน้อยไปสู่งานที่ต้องใช้ทักษะสูงขึ้น หรือเพิ่ม สัมรรถภาพในการทำงาน อาจให้คนหนึ่ง ๆ ทำงานได้หลายด้าน เพื่อให้ไม่มีความรู้สึกเบื่อ- หน่ายในการทำงาน หรือเพื่อให้ทำงานแทนกันได้ในกรณีฉุกเฉิน การจัดหลักสูตรนี้อาจจัดใน รูปการอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

ข. การฝึกอบรมด้านวิชาชีพ เกี่ยวข้องกับคนในระดับผู้ใช้วิชาชีพ เช่น นักบัญชี วิศวกร ฯลฯ เพื่อศึกษาถึงความรู้ด้านวิชาชีพที่พัฒนาการขึ้นมาใหม่ เพื่อไม่ให้เป็นคนล้าสมัย ไป การจัดหลักสูตรนี้ควรจัดในรูปการอบรมเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น

¹ เลื่อนีย์ รอดอนันต์, "ปัญหาในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม" ปัญหา- และการบริหารงานฝึกอบรม (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว 2520), หน้า 61.

ค. การฝึกอบรมด้านการจัดการหรือการบริหาร จะเกี่ยวข้องกับบุคคลผู้ที่จะได้ รับการเลื่อนขั้นจากคนในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาไปอยู่ในระดับผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาในระดับ ต่ำ ซึ่งกำลังจะได้รับการเลื่อนฐานะไปเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชาในปลุณบ ต้องการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ การสัดหสัถสูตรประเภทนี้ควรเป็นการอบรมผู้บังคับบัญชาระดับ ต่าง ๆ

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในองค์การกับตัวองค์การเอง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจจะเริ่มต้นจากหน่วย ย่อยสุดขององค์การคือ คนทำงานนั่นเอง โดยค้นหาวว่าคนทำงานแต่ละคนในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การมีความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง แล้วสรุปรวมขึ้นไปตามลำดับ จนกระทั่ง ได้ความจำเป็นที่เด่นชัดถึงสัมพันธ์กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเริ่มต้น จากองค์การเลยทีเดียว โดยการศึกษาดึงการดำเนินงานขององค์การว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค อะไรบ้างที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งมีเรื่องใดบ้างที่ต้อง แกไขปรับปรุงด้วยการฝึกอบรมและจะต้องทำการฝึกอบรมคนทำงานระดับใด หน่วยงานไหน บ้าง¹ จะเห็นว่าการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่กล่าวมามีสองแนวทาง คือ เริ่มต้นจาก คนทำงานขึ้นไปจนถึงองค์การ หรือเริ่มจากองค์การโดยส่วนร่วมแล้วศึกษาย่อยไปที่หน่วยงาน และคนทำงาน ซึ่งผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้จะต้องเลือกแนวทางที่เหมาะสมแก่องค์การของตน โดย หารายมุลได้จากสองแหล่งคือ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับกับบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ประกอบด้วยกรรมวิธีหรือเทคนิคที่สำคัญ 3 ประการ² คือ

¹ เตยา แก้วชาญศิลป์, การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (กรุงเทพมหานคร: สัถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2516), หน้า 8-15.

² นอย คิริโยติ, เทคนิคการฝึกอบรม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนส์โตร, 2524) หน้า 41-47.

- ✓ ก. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง
- ✓ ข. การวิเคราะห์
- ✓ ค. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

ก. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง

อาจศึกษารวบรวมข้อเท็จจริงได้หลายวิธี ดังนี้

(1) การสัมภาษณ์ หมายถึงการสนทนาอย่างมีจุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างผู้ดำเนินการในการจัดฝึกอบรม และบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อหาข้อมูลที่ต้องการตามความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพการทำงานและสิ่งอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงาน เช่น ความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน ทัศนคติ ความรู้สึก ข้อเสนอแนะ และความต้องการของคนทำงาน ทั้งนี้ เมื่อได้ข้อมูลมากพอจะนำวิเคราะห์ว่าหน่วยงานนั้นมีปัญหาหรือไม่ สัมภาษณ์ฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาหรืออย่างไร มีปัญหาใดหนักมากและน้อยตามลำดับ เพื่อประกอบการพิจารณาจัดหัวข้อในการฝึกอบรมให้ถูกต้องเหมาะสม

(2) การใช้แบบสอบถาม หมายถึงการตั้งคำถามขึ้นหลาย ๆ คำถาม อาจเป็นคำถามสั้น ๆ หรือยาว ๆ ก็ได้หรือให้เติมคำ หรือข้อความให้สมบูรณ์แล้วแจกจ่ายให้คนทำงานของหน่วยงานร่วมมือกันกรอกข้อมูล หรือตอบคำถามตามความรู้สึกนึกคิดจริง ๆ ของตน แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งในการรวบรวมข้อมูล เป็นวิธีการที่ลงทุนน้อย แต่ได้ข้อมูลมากมาย การใช้แบบสอบถามควรให้ผู้ตอบมีความรู้สึกปลอดภัยในการตอบ โดยการเก็บชื่อผู้ตอบไว้เป็นความลับหรือไม่ต้องให้ผู้ตอบระบุชื่อของตนในแบบสอบถาม ก็จะสามารรถทราบความรู้สึกที่แท้จริงได้

(3) การสังเกต หมายถึงการดู ทั้งแอบดูไม่ให้รู้ตัว และดูต่อหน้าให้รู้ตัว ซึ่งผู้สังเกตกระทำโดยมีจุดหมายว่าจะสังเกตใคร ในลักษณะใด เพื่ออะไร หากได้ทำการสังเกตพฤติกรรมเดียวกันหลาย ๆ ครั้ง แล้วบันทึกไว้ศึกษา ทำความเข้าใจแล้วจะได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการฝึกอบรมมาก การสังเกตได้เปรียบกว่าวิธีการอื่น ๆ คือ ไม่ต้องลงทุนด้วยเงินงบประมาณมาก แต่ได้ผลดี ถ้าผู้ดำเนินการฝึกอบรมสามารถฝึกนิสัยของตนเองให้เป็นผู้รู้สึกสังเกตการณ์สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ในการทำงานทุก ๆ วัน

(4) วิธีทดสอบ เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างชัดเจน โดยมีแบบทดสอบ ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในบางครั้งอาจจะหมายรวมถึงการสอบปากเปล่าด้วย เพื่อทราบว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่หรือไม่ ควรจะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง

(5) การปรึกษาหารือ หลังจากการใช้วิธีสัมภาษณ์อาจจะมีการปรึกษาหารือ ซึ่งมีประโยชน์มากในการที่จะได้ทราบความรู้สึกเกี่ยวกับการฝึกอบรม ลักษณะปัญหา และการแก้ปัญหา

(6) คำขอรับรองของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถแจ้งให้หัวหน้างานได้ทราบว่าตนเองขอรับการฝึกอบรม โดยสมัครใจ

(7) วิธีวิเคราะห์งานและประเมินผลงาน นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งว่า ต้องการความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง การพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติงานว่าทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลตามมาตรฐานหรือไม่

ข. การวิเคราะห์

การรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้รับไปวิเคราะห์ เพื่อจะได้ค้นพบปัญหาหรือลักษณะโดยความแตกต่างระหว่างมาตรฐาน กับผลงานที่นำมาวิเคราะห์หาลำเหตุ เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อไป

ค. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

ซึ่งการกำหนดความจำเป็นนี้ หมายถึงการกำหนดให้ชัดเจนว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์นั้น มีลักษณะและขนาดอย่างไร เพื่อจะนำไปกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

เมื่อได้มีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว วัตถุประสงค์ก็จะถูกตั้งขึ้นเพื่อให้บรรลุถึงความจำเป็นเหล่านี้

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หมายถึง "สิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้น จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด สิ่งจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม"¹

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมส่วนใหญ่มักเพื่อให้บุคคลสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาบุคคล ให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อการปรับเปลี่ยน โยกย้าย ในการปฏิบัติหน้าที่การงาน หรือเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์สามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ² คือ

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมขั้นมูลฐานหรือตามปกติ เช่น เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร ต้องมีการปฐมนิเทศ เพื่อให้มีความรู้ทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์กร หรือการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการอยู่เป็นประจำ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับ ความปลอดภัย ระเบียบ วิธีปฏิบัติในการทำงาน เป็นต้น
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถแก้ปัญหา นอกจากความรู้ ความสามารถในงานซึ่งเป็นวิชาของพนักงานแล้ว พนักงานเหล่านั้นยังจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมในงาน การแก้ปัญหาและพัฒนาตนเองด้วย เช่น การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสาร เพื่อลดการร้องทุกข์ เป็นต้น

¹กริช อัมโภชน์, การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม" เอกสารลำดับที่ 565
เสนอต่อ คณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ (อัสสาคเนา) 2521.
หน้า 16.

²Robert Mathis and John Jackson op.cit.,p. 223-224.

3. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง เพราะวิทยาการที่ก้าวหน้าเสมอในทุกด้าน องค์การที่ต้องการอยู่รอดก็ต้องพยายามหาทางปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การฝึกอบรมจะช่วยคนให้ใหม่และทันสมัย เช่น การฝึกอบรม การทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น

ส่วนหนึ่งของการตั้งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ผู้จัดการฝึกอบรมพยายามที่จะให้เป็น "พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง" เพื่อผลที่ได้คนที่เข้าไปตามคําหมาย

โดยสรุปแล้ว การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างถูกต้องและเหมาะสม อาจจะได้ว่าเป็นหัวใจของงานฝึกอบรมเลยทีเดียว เพราะงานฝึกอบรมต้องจัดทำตามความจำเป็นเท่านั้น เพื่อให้การฝึกอบรมมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์การได้อย่างตรงจุด ไม่ใช่คำลัญญาเปล่า เนื่องจากเป็นขั้นตอนแรกของงานฝึกอบรม ที่ละช่วยในการกำหนดขั้นตอนอื่น ๆ ของการฝึกอบรม ดำเนินไปอย่างมีทิศทาง ทำให้วัตถุประสงค์ของงานฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง "วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถอันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม"¹

การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นไปตามขั้นตอนดังต่อไปนี้² คือ

¹กริช อัมโภชน์, การพัฒนาหลักสูตร, หน้า 3.

²ธีรชัย เขมณะศิริ, "บัญญัติสิบสองประการในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม" วารสาร-เพิ่มเติมผลผลิต ปีที่ 19 (ฉบับเดือนตุลาคม-พฤศจิกายน 2523), หน้า 25-29.

1. การวิเคราะห์และระบุความจำเป็นของการฝึกอบรม จะต้องดำเนินการอย่างละเอียดและจริงจัง เพื่อให้มีข้อมูลที่สำคัญครบถ้วน ชัดแจ้ง เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรมตั้งที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้การสร้างหลักสูตรเป็นไปอย่างมีทิศทาง บรรลุตามเป้าหมายในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างคุณลักษณะของหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการจัดทำรายละเอียด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ เรียนรู้อะไรบ้าง และนั่นก็หมายความว่าเมื่อสำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรมแล้ว เขาจะมีความสามารถทำอะไรบ้าง เช่น การกำหนดหมวดหัวข้อวิชาและหัวข้อวิชา ซึ่งเป็นเนื้อหาสาระสำหรับการเรียนรู้ การจัดทำสัปดาห์เนื้อหาวิชาเพื่อความเข้าใจง่ายในการเรียนรู้ มีการกำหนดขอบข่ายของเนื้อหาสาระ เพื่อการกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมหรือระยะเวลาของแต่ละวิชา ขั้นตอนนี้จะรวมไปถึงการฝึกอบรมจะทำที่ไหน มีเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมอย่างไร

3. การตั้งวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายในการฝึกอบรม ควรเขียนไว้ให้ชัดเจน สำหรับโครงการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร และแยกแยะออกเป็นของหมวดวิชาต่าง ๆ กัน

4. การทดสอบ ควรจัดให้มีการทดสอบไม่ว่าก่อนที่จะมีการฝึกอบรมหรือหลังการฝึกอบรม หรือแม้แต่เป็นการทดสอบเพื่อหาความก้าวหน้าของการเรียนรู้ในระหว่างการฝึกอบรม

5. การเตรียมโครงการฝึกอบรม เป็นการประมาณระยะเวลาของหลักสูตรการฝึกอบรม แต่ละประเภท ประสบการณ์ของนักฝึกอบรมจะช่วยได้มาก แล้วแต่ความคล่องตัวในด้านการเงินหรือเวลาของกิจการซึ่งไม่เหมือนกัน นอกจากนี้เรื่องนี้แล้วก็มีเรื่องจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการทั่ว ๆ ไปที่จะใช้ในการฝึกอบรม สถานที่ในการฝึกอบรม วิทยากร การดำเนินงานด้านธุรการอื่น ๆ

6. การเตรียมงานสอน เป็นเรื่องของวิทยากร ที่ต้องสอดคล้องกับความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ต้องเป็นไปตามที่ตกลงไว้ใน การเตรียมโครงการ

7. การเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องใช้ในการฝึกอบรม เช่น ป้ายชื่อ ไมโครโฟน แฟ้ม ดินสอ กระดาษเปล่า โต้ะ แก้วน้ำ เครื่องฉายภาพยนตร์ ฯลฯ ซึ่งผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมต้องดำเนินการจัดหาให้เรียบร้อย

8. การเตรียมตารางการฝึกอบรม มีการกำหนดระยะเวลาของแต่ละหลักสูตร การฝึกอบรม หัวข้อวิชาที่อาจล่งล่งหน้าให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนวันฝึกอบรม รายละเอียด

ของแต่ละวิชาในแต่ละวันโดยแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบทุกวัน เพื่อจะได้รู้ว่าวันนั้น จะมีการอบรมในหัวข้อวิชาอะไร เวลาเท่าไร ใครเป็นวิทยากร ใช้วิธีการอบรมอย่างไร เช่น การบรรยายการแบ่งกลุ่ม อภิปราย เล่นบทบาทลุ่มมุดี ฉายภาพยนตร์ ฯลฯ จะให้ห้องไหนเป็นสถานที่อบรม ตารางการฝึกอบรมควรคิดไว้ในห้องอบรมเพื่อทุกคนจะได้เห็นทั่วถึงกัน ทุกวันไป

9. การเตรียมข้อแนะนำทั่วไป ตามปกติข้อแนะนำทั่วไปจะเริ่มต้นตั้งแต่ การกล่าว แสดงความยินดีที่พนักงานได้เข้ารับการอบรม หลักสูตรการฝึกอบรม รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม ทั้งหมด ตารางสอน ผู้เกี่ยวข้องในการสอน การบริหาร และรับผิดชอบงานธุรการ ล้วน ที่ฝึกอบรมและที่พักรวมพร้อมเบอร์โทรศัพท์ งานเลี้ยงต้อนรับ ฯลฯ

10. การดำเนินงานฝึกอบรม ต้องมีการยืดหยุ่นเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้และมีปฏิริยา สันองตอบในทางสร้างสรรค์ให้ดีที่สุด อาจต้องปรับปรุงตารางสอนประจำวันให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้ได้

11. ผลของการเรียนรู้ การใช้แบบสอบถามหรือแบบทดสอบตามขั้นตอนที่ 4 หรือพิจารณาเอาเองว่า เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมแต่ละหัวข้อวิชาหรือทั้งหลักสูตรเพื่อตรวจสอบดูว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะช่วยบอก ได้ว่าบรรลุผลมากน้อยเพียงใด

12. การประเมินผลการฝึกอบรม งานนี้ยากและเปื้อนหม่ายที่สุด แต่ก็ต้องกระทำ เพราะผลที่ได้จากข้อมูลก็เพื่อสัดการปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไป และดูว่าวัตถุประสงค์ในการ ฝึกอบรมครั้งนี้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ การกำหนดวิธีประเมินผลควรกำหนดขึ้นพร้อมกับการสร้าง หลักสูตร มิใช่มากำหนดในภายหลังการดำเนินการฝึกอบรมไปแล้ว

ขั้นตอนทั้งหมดสี่สัปดาห์นี้ จะใช้ได้ทั้งหมดในการจัดฝึกอบรมภายในกิจการ ของตนเอง ถ้าเป็นการฝึกอบรมในงานเฉพาะรายหรือส่งไปฝึกอบรมนอกกิจการ ก็เหลือเพียง ขั้นตอนหนึ่งถึงสาม และข้ามไปขั้นตอนที่สี่สัปดาห์เลย

โครงการฝึกอบรม หมายถึง "การกำหนดหลักสูตรขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม"¹

ความสำคัญของโครงการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้คือ²

1. เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงอนุมัติหรือเห็นชอบ เพราะการดำเนินงานฝึกอบรมนั้นจะต้องกระทบหรือเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ อันอยู่นอกเหนือจากการควบคุมบังคับบัญชาของหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม
2. เพื่อเป็นการขออนุมัติงบประมาณการฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง
3. เพื่อแจกจ่ายแก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการร่วมมือประสานงานกันต่อไป
4. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารงานฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมที่ดี ควรจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. ชื่อโครงการฝึกอบรม อาจเรียกได้ 3 ลักษณะ คือ
 - 1.1 เรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมพนักงานสินเชื่อ โครงการฝึกอบรมหัวหน้าแผนก ฯลฯ
 - 1.2 เรียกตามลักษณะของเนื้อหาวิชาหรือหลักสูตร เช่น โครงการฝึกอบรมหลักสูตรมนุษยสัมพันธ์ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการประชาสัมพันธ์ ฯลฯ
 - 1.3 เรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและตามลักษณะของวิชาในหลักสูตรประกอบกัน เช่น โครงการสัมมนานักบริหารหลักสูตรพฤติกรรมและเทคนิคในการบริหาร ฯลฯ

โดยปกติภายใต้คำว่าโครงการฝึกอบรมมักจะมีกำหนดระยะเวลาของการอบรมระบุด้วย

¹ Christopher Gane, Managing the Training Function (George Allen and Unwin Ltd. 1972), P.19-43.

² กริช อัมโภชน์, "การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม", หน้า 57-61.

2. หลักการและเหตุผล เป็นการเขียนบรรยายถึงความจำเป็นของการฝึกอบรม
นั้นเอง ไม่นิยมเขียนเป็นแบบหัวข้อ เพื่อบ่งบอกที่มา และความสำคัญของโครงการนั้น
3. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ได้แก่ สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับการฝึกอบรม
นั้นคือมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี นิยมเขียนเป็นข้อ ๆ
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นใครมี
ตำแหน่งและคุณลักษณะอะไรบ้าง จำนวนกี่คน ต้องระบุให้ชัดเจน ถ้าแบ่งเป็นรุ่น จะมีกี่รุ่น
และรุ่นละเท่าใด
5. หลักสูตรในการฝึกอบรม ได้แก่ หลักสูตรที่สร้างขึ้น ประกอบด้วยวิชาที่จะทำการ
ฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็นหมวด ๆ วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา แนวการอบรมแต่ละวิชา เทคนิค
หรือวิธีการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละวิชา หมายกำหนดการฝึกอบรม
รายนามวิทยากร
6. ระยะเวลาในการฝึกอบรม ได้แก่ การระบุว่าโครงการฝึกอบรมจะใช้เวลารวม
เท่าใด วันที่เท่าไร เช่น ในระหว่างวันที่ 25-26 สิงหาคม 2526 รวม 2 วันทำการ เป็นต้น
7. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม ได้แก่ เทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในโครงการฝึกอบรม
นั้น ๆ เช่น เทคนิคการบรรยาย เทคนิคการสาธิต เป็นต้น
8. วิทยากรในการฝึกอบรม ควรระบุแหล่งที่มาของวิทยากร ว่าเป็นวิทยากรภายใน
หรือวิทยากรภายนอกองค์การ
9. สถานที่ฝึกอบรม ได้แก่ สถานที่จัดให้มีการฝึกอบรม ละใช้ห้องประชุมหรือฝึก
ใด อันที่เท่าไร ถ้าใช้สถานที่อบรมหลายแห่งจะต้องระบุเอาไว้ด้วยให้ชัดเจน
10. ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม เป็นการระบุชื่อและตำแหน่งผู้รับผิดชอบโครงการ
การนั้น ๆ โดยแต่งตั้งเป็นคำสั่ง
11. วัตถุประสงค์ดำเนินงาน ได้แก่ การระบุขั้นตอนการดำเนินงานเป็นลำดับตั้งแต่เริ่มต้น
จนจบโครงการ
12. งบประมาณในการฝึกอบรม ได้แก่ การระบุว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นมีค่าใช้จ่าย
อะไรบ้าง จะมี 2 ส่วน คือ งบประมาณที่จ่ายจริงโดยหน่วยงานฝึกอบรมที่สามารถมองเห็นได้
เช่น หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าตอบแทน หมวดวัสดุครุภัณฑ์ เป็นต้น กับงบประมาณที่ไม่
ได้จ่ายจริงจากหน่วยงานฝึกอบรม เช่น ค่าเงินเดือนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงเวลาที่ทำการ

ฝึกอบรม เป็นต้น การพิจารณาทั้งหมดเพื่อที่จะได้ทราบอย่างถูกต้องว่า องค์การโดยส่วนรวม เสียค่าใช้จ่ายจริงไปเท่าใด

13. การแจกประกาศนียบัตร ควรระบุว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมจนครบเงื่อนไขอะไร สิ่งจะมีสิทธิได้รับประกาศนียบัตรนั้น

14. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ควรระบุให้ชัดเจนว่าจะประเมินผลและติดตามผลในช่วงระยะเวลาใด และโดยวิธีใด

การฝึกอบรมที่ดำเนินการภายหลังจากการรับบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ย่อมมีวัตถุประสงค์ และความเหมาะสมกับบุคคลในระดับต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ประเภทการฝึกอบรมที่สำคัญ มีดังนี้ คือ การปฐมนิเทศและแนะนำงาน, การฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญงาน การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมระดับการคัดการ และการพัฒนานักบริหาร

สรุปแล้วจะเห็นว่าทุกขั้นตอนของการสร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการมีความสัมพันธ์กันแต่อย่างไรก็ตาม โครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการ อาจจะมีขั้นตอนไม่เป็นตามลำดับดังที่กล่าวมาแล้วขึ้นอยู่กับผู้จัดทำโครงการนั้น ๆ บางโครงการอาจเป็นโครงการฝึกอบรมระยะสั้นหรือระยะยาว

3. การดำเนินงานฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนต่อไปหลังจากที่ได้มีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม สร้างหลักสูตร จัดทำโครงการฝึกอบรม และได้รับอนุมัติให้ดำเนินการฝึกอบรมแล้วนั้น ซึ่งการดำเนินงานก่อนการฝึกอบรมก็ได้จัดทำเรียบร้อยแล้ว ก็มาถึงการดำเนินงานฝึกอบรมที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการวางแผนดำเนินการฝึกอบรมว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร กำหนดว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ปฏิบัติได้ทันเวลาไม่มีการหลงลืมหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ การดำเนินงานฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับเทคนิคการฝึกอบรม และอุปกรณ์ที่จะต้องใช่เพื่อช่วยในการฝึกอบรมด้วย

ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นหัวหน้าโครงการฝึกอบรม พร้อมทั้งจะมีผู้ประสานงานที่จะมีบทบาทเป็นผู้ช่วย เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารโครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและการบัญชี เจ้าหน้าที่ฝ่ายเอกสารสิ่งพิมพ์
เจ้าหน้าที่ฝ่ายเครื่องโสตทัศนูปกรณ์ ฯลฯ พร้อมทั้งประสานงานกับวิทยาการ

การดำเนินงานในช่วงที่มีการฝึกอบรม จะมีหน้าที่เหล่านี้ที่จะต้องทำ¹ ได้แก่

1. ภายหลังจากพิธีเปิดการฝึกอบรม การฝึกอบรมก็เริ่มขึ้น ต้องมีการคัดเจ้าหน้าที่
อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรมและวิทยาการ ที่จะมาบรรยายแต่ละครั้งให้เรียบร้อย
2. เอกสารประกอบการอบรมสำหรับแจกในแต่ละวันต้องคัดให้เรียบร้อย พร้อมทั้ง
ประสานงานกับวิทยาการ ว่าจะให้แจกเมื่อไร
3. การดูแลในเรื่องสถานที่ อาหาร เครื่องดื่ม อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมยา
และอุปกรณ์พยาบาล และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เรียบร้อยตลอดระยะเวลาในการ
ฝึกอบรมต้องพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที
4. ตำแหน่งการเกี่ยวกับวิทยาการ เช่น การคัดสรรรับส่ง การแนะนำวิทยาการ
คำตอบแทน วิทยาการ การทำหนังสือขอบคุณ การเตือนล่วงหน้า เป็นต้น
5. ในช่วงการฝึกอบรม อาจประเมินผลแต่ละวิชาเมื่อเสร็จการอบรมของวิทยาการ
แต่ละคน และก่อนปิดการอบรม ควรประเมินผลการจัดอบรมทั้งหมด
6. ควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด
7. สดพิธีการอบรม และแจกประกาศนียบัตร (ถ้ามี)

ภายหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลง มีการวิเคราะห์ และประเมินผลการฝึกอบรม
รายงานผลการศึกษาให้ฝ่ายบริหารและหน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรมทราบ ตำแหน่งการเกี่ยวกับ
งบประมาณและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และจะต้องติดตามผลการฝึกอบรมต่อไป

การดำเนินงานฝึกอบรม ควรมีลักษณะยืดหยุ่นบ้าง เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติ
งานจริงของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม เนื่องจากอาจเกิดอุปสรรคหรือปัญหาในขั้นตอนของการ
ดำเนินงาน

¹ น้อย ศิริโยติ, เทคนิคการฝึกอบรม, หน้า 19-20.

ในการดำเนินงานฝึกอบรม สิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยในการฝึกอบรมบรรลุตามเป้าหมายได้ คือ การเลือกเทคนิคและสื่อในการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพราะจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง "วิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ประสิทธิภาพ หรือข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือวัตถุประสงค์ใด ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้"¹

ในการพิจารณาเลือกเทคนิคและสื่อเพื่อใช้ในการฝึกอบรม ควรได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาของหลักสูตร ความถนัดของวิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความพร้อมของสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ

เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้สามารถแยกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 4 ประเภทคือ

1. การบรรยายและอภิปราย เช่น การบรรยายหรือปาฐกถา การบรรยายเป็นชุด การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น
2. การให้ผู้เข้าอบรมมีบทบาทร่วม เช่น การสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม การประชุม การระดมความคิด การแสดงบทบาทสมมุติ การประชุมถกเถียง การศึกษาเฉพาะกรณี การให้เวลาซักถาม การสัมภาษณ์และครัลล์ การลารีต เป็นต้น
3. การพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งผู้เข้าอบรมสามารถปรับให้เข้ากับระดับความสามารถในการเรียนรู้ และตามความละตวกของตน เช่น การสอนแบบสำเร็จรูป การสอนแนะ เป็นต้น
4. การใช้สื่อในการฝึกอบรม เป็นส่วนประกอบสำคัญ เช่น การใช้สไลด์ ประกอบเสียง การใช้ภาพยนตร์ประกอบ เป็นต้น

นอกเหนือจากการใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งสำคัญอันหนึ่งซึ่งมักจะไปควบคู่ไปกับเทคนิคการฝึกอบรมแต่ละเทคนิค นั่นก็คือ การใช้สื่อในการฝึกอบรม

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 70.

สื่อ หมายถึง สิ่งที่น่ามาใช้เป็นตัวกลางในการช่วยให้การส่งข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ หรือระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้สามารถดำเนินการในการอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สื่อในการฝึกอบรมมักจะหมายถึง เครื่องโสตทัศนศึกษาที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม จะมีบทบาทสำคัญมาก เพราะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ สร้างความสนใจ ช่วยให้เกิดความเข้าใจดียิ่งขึ้น ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้การดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สื่อในการฝึกอบรมที่นิยมใช้ได้แก่ กระดาษดำ ฟิล์ม แผ่นผัง ภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพนิ่ง เทปโทรทัศน์ เทปบันทึกเสียง วิทยุ เครื่องบันทึกเสียง เอกสารทางวิชาการ เช่น ตำราหนังสือคู่มือ นิตยสารทางวิชาการ ฯลฯ กราฟและแผ่นภาพ เช่น ภาพสเก็ตช์ รูปภาพ การ์ตูน ฯลฯ แผ่นป้ายแสดงภาพและแผ่นป้ายสัญลักษณ์ ภาพตัด หุ่นจำลอง แผนที่จำลอง เป็นต้น

4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผล ในความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง "การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม"¹

ขั้นตอนนี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าผลของการฝึกอบรมเป็นอย่างไร ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้เข้ารับการอบรมได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงไร คำนวณค่ากับเงิน เวลา และแรงงานที่เสียไปหรือไม่ ถ้าพบข้อบกพร่องก็สามารถวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงการอบรมในอนาคตต่อไป

¹Calude C. Crawford, How to Make Training Surveys (Los Angeles: C.C. Crawford, 1954), P.42.

วิธีประเมินผลการฝึกอบรม ที่นิยมมากอาจแบ่งได้เป็น 4 วิธี คือ¹

1. การวัดผลก่อนหลัง การวัดผลในตอนแรก กับ การวัดผลตอนสุดท้าย แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใด หรือไม่
2. การตั้งเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น การตั้งเกณฑ์การพิมพ์ดีดของเสมียนต้องพิมพ์สัมพันธ์ให้ได้นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเล่มียนมาเข้ารับการอบรม แล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธี การกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลโดยวิธีนี้เหมาะสำหรับงานประเภทเสมียน งานจัดระเบียบสารบรรณ และงานค้นหาเอกสารต่าง ๆ
3. การตรวจสอบผลงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์ วิธีกรณีนี้อาจกำหนดลักษณะของงานที่จะตรวจสอบเป็นเกณฑ์ แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นเกณฑ์ไว้ เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน
4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีกรณีนี้อาจคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม มิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีสังเกตก็ดำเนินการทำนองเดียวกันกับวิธีที่ 3

สิ่งที่ประเมินผล² นั้นก็คือ

1. การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม เช่น ในด้านเนื้อหาสาระของหลักสูตร วิทยากร เทคนิคการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม เป็นต้น อาจทำได้โดยการออกแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์

¹ สัมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 244.

² อัมพร คู่กล้าติวังค์, การฝึกอบรม (กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ. 2524),

เป็นสิ่งแรกที่ต้องทำ สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ ทราบได้เพียงความคิดเห็น ไม่สามารถวัด การเรียนรู้ได้ และความรู้สึกที่ดีต่อโครงการการฝึกอบรม อาจก่อให้เกิดความสนใจและ กระตือรือร้น แต่มีได้หมายความว่า โครงการนั้นดีแล้วหรือได้ผล ทำให้ได้เรียนรู้หรือนำไป ปฏิบัติได้ทุกคน

2. การประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินถึงความเข้าใจและซาบซึ้งของผู้ ที่ได้รับการฝึกอบรมในด้านที่เกี่ยวกับ แนวความคิด ทฤษฎี หลักเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติ และความ จริงที่เป็นไป ความชำนาญในวิธีการ การวัดการเรียนรู้ยากกว่าการวัดพฤติกรรม แต่ก็ เป็น สิ่งจำเป็น โดยใช้การทดสอบที่ทำก่อนและหลังการฝึกอบรมและเปรียบเทียบเป็นคะแนน เมื่อ วัดได้แล้วจะนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาสิ่งที่จะต้องปรับปรุง จะได้รับข้อมูลที่แน่นอนกว่า สิ่ง ที่ควรคำนึงถึงคือ เป็นการวัดการเรียนรู้เท่านั้น อย่างคาดหวังว่าพฤติกรรมจะเป็นไปตามที่คาด- หมายเอาไว้

3. การประเมินพฤติกรรม เป็นการประเมินดูว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปสมตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์หรือไม่ ทำโดยการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มีการสังเกตการปฏิบัติงาน การประเมินพฤติกรรมนี้จะมีค่าใช้จ่าย สูงและใช้เวลานาน แต่ได้ผลดีกว่าในด้านข้อมูล สำหรับการตัดสินใจ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการ

4. การประเมินผลที่ได้ จุดมุ่งหมายของโครงการฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไปก็เพื่อ ลดจำนวนคนลาออก เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานทั้งปริมาณและคุณภาพ และเป็นการมุ่งใจ ในการทำงาน แต่สิ่งเหล่านี้ยากที่จะประเมินเพราะมีตัวแปรต่าง ๆ มากมาย แต่การวัดผล อาจทำได้โดยการเปรียบเทียบการบันทึกก่อนและหลังการฝึกอบรม เช่น ในด้านผลผลิต อัตรา เข้าออก คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ เป็นต้น

เทคนิคในการประเมินผล เป็นการรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ประกอบการพิจารณา ประเมินผล ได้ดังนี้¹

¹ ดร. วิลาศ ลิขหวิสัย, "การประเมินผลการศึกษา" ปัญหาและการบริหารงาน งานฝึกอบรม, หน้า 160-162.

1. วิธีการสังเกต หมายถึงการเฝ้าดูอย่าง เอาใจใส่ พิจารณา และกำหนดไว้ อย่างมีระเบียบการ หาความสัมพันธ์และเป็นเหตุเป็นผลของสิ่งที่เกิดขึ้น การสังเกตจะได้ผลดี หรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของนักสังเกต และควรมีคู่มือการสังเกต ช่วยด้วย

2. วิธีการสอบถาม คือความต้องการที่จะได้ข้อเท็จจริงอะไรบางอย่างจากผู้ตอบ มีอยู่ 2 แบบ คือ การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่มีมากมาย มีทั้ง ข้อดีและข้อเสีย ขึ้นอยู่กับเทคนิค กลวิธี และประสบการณ์ของผู้ใช้

3. วิธีวัดผล เป็นการวัดผลทางจิตวิทยา เช่น การวัดพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งพัฒนา จนได้มาตรฐาน เช่น ข้อสอบแบบมาตรฐาน วิธีวัดผลทางจิตวิทยาพอจะแบ่งออกเป็นประเภท ใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

ก. วิธีการทดสอบ ได้แก่ การทดสอบความสัมพันธ์ในการเรียนการอบรม การทดสอบเข้าวนปัญญา ความถนัดเฉพาะ เป็นต้น

ข. วิธีให้แสดงตนออกมา ใช้วัดทางบุคลิกภาพ

ค. วิธีการสำรวจตนเอง ใช้วัดด้านบุคลิกภาพ ความสนใจ ทัศนคติ คุณค่า ฯลฯ

ง. วิธีสังคมมิติ ใช้วัดสถานการณ์ทางสังคมของบุคคลในหมู่คณะว่าใครเป็นที่ นิยมชมชอบเชื่อถือมากที่สุด ปานกลาง หรือต่ำมาก

จ. วิธีแบบเกณฑ์มาตรฐาน มีตัวแปรเป็นจำนวนมากที่เราไม่อาจวัดได้โดยตรง ผู้ตอบต้องใช้วิธีประมาณค่า สืบคู่เปรียบเทียบจัดอันดับ

ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินผล ควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียงและอคติใด ๆ
2. ความเที่ยงตรง ประเมินผลในสิ่งที่ควรประเมินผล มีเครื่องมือที่ได้มาตรฐานและ ใช้โดยถูกวิธี
3. ความเชื่อถือได้ การวัดผลและการประเมินผลจะต้องพยายามให้มีความคลาด-เคลื่อนน้อยที่สุด จนกระทั่งวัดกี่ครั้งก็ได้ผลคงเส้นคงวา

4. สะดวกและประหยัด วิธีประเมินผลบางอย่างอาจเหมาะสมกับทฤษฎีวิชา แต่อาจไม่เหมาะสมในทางปฏิบัติ เช่น ขาดเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เจ้าหน้าที่ทางเทคนิค เป็นต้น

การติดตามผล การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม และต้องกระทำหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 4 เดือนเป็นอย่างน้อย เพื่อให้เวลาพนักงานนำสิ่งที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบถึงผลเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งด้านการปฏิบัติงานและพฤติกรรม ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ส่วนมากมักเกิดกระทำโดยการสอบถามทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้เข้ารับการอบรม

การบริหารงานบุคคลกับการฝึกอบรมในองค์การ

องค์การ มิได้มีความหมายเพียงแค່หน่วยงานหรือสถาบันใดเท่านั้น หลุยส์ เอ. อัลเลน ได้ให้ความหมายว่า "องค์การ คือกระบวนการของการจำแนกแยกงาน และการรวมกลุ่มงานเข้าด้วยกันเพื่อปฏิบัติการ เพื่อกำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ และเพื่อจัดวางสายสัมพันธ์ภาพโดยมุ่งหมายให้พนักงานเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด"¹ จะเห็นได้ว่าองค์การคือ การรวมกลุ่มของบุคคลและมีการจัดแบ่งส่วนของงาน เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อสามารถที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

เนื่องจากทุกหน่วยงานจะต้องใช้คนทำงาน งานทางด้านบุคคลจึงเป็นงานที่กระจายไปทั่วองค์การ สิ่งควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับตัวบุคคลให้เหมาะสมและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์การ และการที่คนจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องมีความเข้าใจและยอมรับในคุณค่าของตัวบุคคลตลอดจน ความสัมพันธ์ระหว่างคน และระหว่างคนกับงานด้วย

¹Louis A. Allen, Management and Organization. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1958), P.57.

ดังนั้นงานทางด้านบริหารบุคคล จึงเป็นงานที่ต้องอาศัยผู้มีความรู้ความเข้าใจ การจัดงานที่ทำหน้าที่เฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล จึงมีความสำคัญมากซึ่งจะให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่หน่วยงานอื่นในองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารงานบุคคล

งานของฝ่ายบริหารงานบุคคลจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่มีหน้าที่เกี่ยวกับองค์การ กับส่วนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ¹

งานที่เกี่ยวกับองค์การ หมายถึง งานที่จะต้องทำเพื่อเป็นการช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือให้ความช่วยเหลือแนะนำในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีความรู้เฉพาะอย่าง เป็นการช่วยงานโดยส่วนรวมขององค์การสามารถสรุปได้ดังนี้คือ การริเริ่มและกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคล, การให้คำแนะนำและปรึกษาหารือกับฝ่ายต่าง ๆ ในการบริหารคน, การให้บริการที่เป็นงานช่วยเหลือหรือทำหน้าที่แทนฝ่ายต่าง ๆ ในฐานะที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ ในการบริหารงานบุคคล, การควบคุมดูแลว่าฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการ และปฏิบัติตามนโยบายการบริหารงานบุคคลที่วางไว้หรือไม่

งานที่เกี่ยวกับบุคคล คือ งานตั้งแต่เริ่มรับคนเข้าทำงาน จนกระทั่งออกจากองค์การนั้นไป หน้าที่เหล่านี้ได้แก่ การวางแผนทางด้านกำลังคน, การจ้างงาน, การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และให้ออกจากงาน, การฝึกอบรมและพัฒนา, การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน, การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน, ผลประโยชน์และการบริการพนักงาน, การรักษาระเบียบวินัย, การแรงงานสัมพันธ์, การวางแผนสำรององค์การ และการวิจัยงานบุคคล

จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นหน้าที่หนึ่งของการบริหารงานบุคคล ในการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

การสัดหน่วยงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล

นี่คือโครงสร้างของหน่วยงานที่ประกอบกันขึ้น เป็นลักษณะและรูปแบบของงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล มีการกำหนดขอบข่ายของงาน เพื่อแบ่งกลุ่มของงานให้มีความสะดวกในการ-

¹ เสนาะ ตีเยาว์, ลู่ปราณี ศิริสัตราภิมุข และ ปิยะดา ยุทธวงศ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522) หน้า 28-35.

ติดต่อประสานงานกันตามกระแสการไหลของงาน สามารถทำงานสอดคล้องกัน ตลอดจนมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานอย่างมีระเบียบ ภายในฝ่ายบริหารงานบุคคล จะมีสายการบังคับบัญชา ชั่ววงการบังคับบัญชา มีเอกภาพในการบังคับบัญชา และมีการแบ่งหน้าที่กันทำงาน มีการวางแผน การจัดสายงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เพื่อให้งานในฝ่ายบริหารงานบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าฝ่ายบริหารงานบุคคลจะเป็นหน่วยงานหลัก (Line) เมื่อมองในแง่ขณะนี้

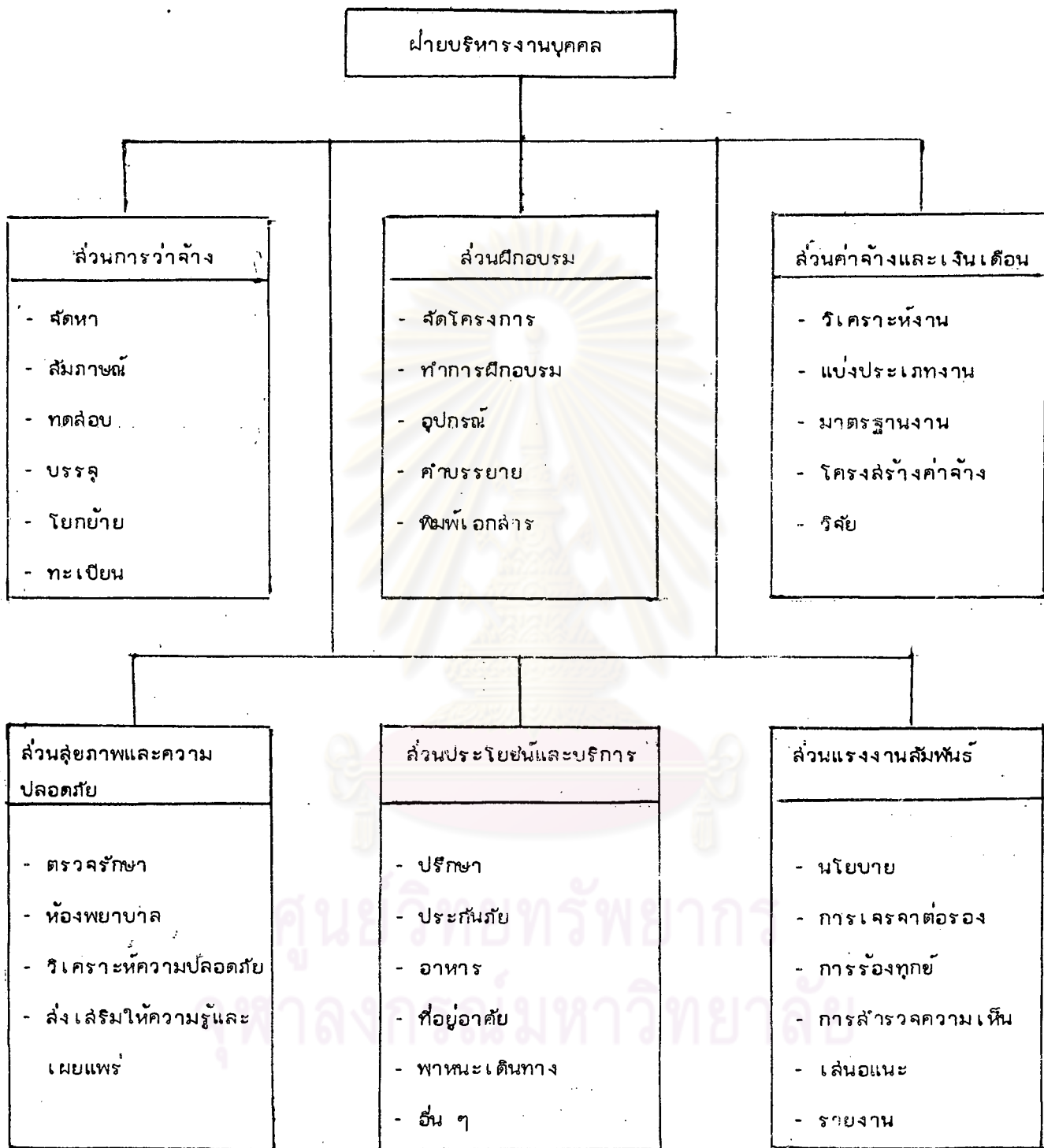
แต่แท้จริงแล้ว งานของฝ่ายบริหารงานบุคคลในองค์การ จะมีหน้าที่เป็นหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) ซึ่งอาจทำงานในฐานะผู้บริหารสูงสุด โดยได้รับมอบอำนาจมาส่วนหนึ่งจากผู้บริหารสูงสุด มีการกำหนดนโยบาย และวิธีการเกี่ยวกับงานบุคคลสำหรับองค์การ ควบคุมดูแลหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการตามนโยบายที่เกี่ยวกับบุคคลถูกต้องเพียงใด เช่น การว่าจ้างบุคคลที่เหมาะสม การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล การติดตามผลงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หรือให้ออกจากงาน เป็นต้น ให้ความช่วยเหลือหน่วยงานหลักที่เป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้น จึงต้องระมัดระวังและต้องเคารพในอำนาจตามสายงานของหน่วยงานหลัก เพราะอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้น แต่ฝ่ายต่าง ๆ ก็ต้องเชื่อถือในฝ่ายบริหารงานบุคคลในความเชี่ยวชาญ และต้องคำนึงถึงรายงานที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลนำมาเสนอต่อผู้บริหารสูงสุด

ปัจจัยขั้นพื้นฐานที่จะกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างของหน่วยงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล มีดังนี้¹ คือ ทัศนคติของฝ่ายบริหาร, ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์การ ขนาดขององค์การ, อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก (กฎหมายและสภาพแรงงาน), ลักษณะของปัญหาที่เป็นอยู่ เป็นต้น

สำหรับองค์การขนาดใหญ่ จะมีการแบ่งหน่วยงานออกเป็นแผนกในฝ่ายบริหารงานบุคคลอย่างน้อยจะต้องมี 6 แผนกที่สำคัญคือ ส่วนการว่าจ้าง, ส่วนฝึกอบรม, ส่วนค่าน้ำจ้างและเงินเดือน ส่วนสุขภาพและความปลอดภัย, ส่วนประโยชน์และบริการพนักงาน, ส่วนแรงงานสัมพันธ์

สามารถแสดงให้เห็นถึงการจัดหน่วยงานของฝ่ายบริหารงานบุคคลในแผนภูมิ ซึ่งเป็นโครงสร้างของฝ่ายบริหารงานบุคคลได้ดังนี้

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 44-48.



แผนภูมิที่ 1 : โครงสร้างและการจัดหน่วยงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล

ที่มา : เลื่อนาะ ตีเขาวี, ลู่ปาณี ศรีฉัตรากิมุข และปิยะดา ชุณหวงค์, การบริหารงานบุคคล

เมื่อพิจารณาเฉพาะถึงหน่วยงานฝึกอบรม ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีกำลังคนมากและงบประมาณเพียงพอที่จะดำเนินการฝึกอบรมเองได้ ก็มักจะมีศูนย์อบรมเป็นของตนเอง มีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและเครื่องมือในการฝึกอบรมที่ทันสมัย มักจะมีโครงการฝึกอบรมทั้งระยะยาวและระยะสั้นตลอดปี ซึ่งจะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า แต่ถ้การฝึกอบรมใด ๆ ไม่สามารถจัดทำขึ้นได้ภายในองค์การ เนื่องจากอาจเป็นเพราะความต้องการมีจำกัดหรือขาดวิทยากรที่สามารถหรือเวลาไม่อำนวย ก็มักจะส่งพนักงานของตนไปรับการฝึกอบรมนอกองค์การ อาจเป็นต่างประเทศหรือสมาคมธุรกิจวิชาชีพที่ตั้งขึ้นมาเพื่อการนี้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามเนื่องจากงานฝึกอบรมเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การเพื่อพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ดังนั้นหน่วยงานฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายในฝ่ายบริหารงานบุคคล รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์การด้วยตั้งแต่ระยะก่อนการฝึกอบรม ในระหว่างดำเนินการฝึกอบรม และระยะหลังการฝึกอบรมโดยส่วนมากแล้ว หน่วยงานฝึกอบรมจะเป็นหน่วยงานหนึ่งในฝ่ายบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพราะงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมนั้น จะอยู่ในกระบวนการของงานทางด้านการบริหารงานบุคคลที่มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แม้ว่าอาจจะมอบหมายงานให้ศูนย์ฝึกอบรมหรือให้ส่วนฝึกอบรมที่อยู่ในฝ่ายบริหารงานบุคคล ตามหลักการแล้วมีผลมาจากโครงสร้างและการสั้ดล่ายงานของหน่วยงานการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้งานฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย คือ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในฝ่ายบริหารงานบุคคล สำหรับทางด้าน การสำรวจความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อวิเคราะห์หาปัญหาใดควรแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เช่น

การวิเคราะห์งาน เพื่อดูว่างานใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ ความชำนาญ ที่ค้นคิด ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดูว่าใครบ้างที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ประสิทธิภาพการทำงานไม่ดี

การวางแผนกำลังคน ดูว่าจำนวนที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ เพียงพอกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าปริมาณงานเพิ่มขึ้น จะต้องการคนในระดับต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเท่าใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งการแต่งตั้งพนักงานให้ได้รับตำแหน่งสูงขึ้นจะต้องอบรมหลักสูตรใดบ้าง และการรับพนักงานใหม่จะต้อง



ดำเนินการปฐมนิเทศก์และฝึกงานอย่างไรจึงจะได้ผล

สถิติต่าง ๆ เช่น การนัดหยุดงาน การประลอบอุบัติเหต การลงโทษทางวินัย พนักงานที่ลาออกหรือให้ออก ฯลฯ ซึ่งสามารถดูได้จากหน่วยงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล

การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมที่เหมาะสมกับหลักสูตร ทั้งจำนวนคุณวุฒิ ตำแหน่ง ประสบการณ์จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้ แต่สิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณา ก็คือการคาดหวัง และสิ่งจูงใจของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ต้องเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ มีแรงกระตุ้น ที่จะมาอบรมความต้องการเหล่านี้ เช่น ความต้องการทางเศรษฐกิจ ความต้องการที่จะก้าวหน้าได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความต้องการที่จะมีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความรู้สึกในฐานะบุคคลที่จะได้รับการพัฒนา เป็นต้น ในเรื่องเหล่านี้ จะเห็นได้ว่า ส่วนงานอื่น ๆ ในฝ่ายบริหารงานบุคคลจะเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ส่วนการว่าจ้าง ส่วนประโยชน์และบริการ ส่วนสุขภาพและความปลอดภัย ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ส่วนเงินเดือนและค่าจ้าง พร้อมทั้งส่วนฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีการวางแผนนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดี เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ทั้งของพนักงาน และตัวองค์กรเองไม่ให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน

ปัญหาการฝึกอบรมในปัจจุบันและการฝึกอบรมในองค์กร
(รายละเอียดโปรดดูในภาคผนวก จ.)

การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อความก้าวหน้าของพนักงานและองค์กรนั้น ๆ แต่ในการดำเนินการฝึกอบรมมักจะมีปัญหาบางประการ พอสรุปออกเป็นประเด็นสำคัญในเรื่องต่อไปนี้คือ¹

¹ น้อย ศิริโชค, เทคนิคการฝึกอบรม, หน้า 124-130.

1. ปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
3. ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ในการฝึกอบรม
5. ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม
6. ปัญหาเกี่ยวกับเวลาและเทคนิคในการฝึกอบรม
7. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลในการฝึกอบรม
8. ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ
9. ปัญหา เรื่องฐานะและหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม

สำหรับการฝึกอบรมในองค์การนั้น วัตถุประสงค์หลักโดยทั่ว ๆ ไปนั้นมุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคคลในด้าน ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และพฤติกรรม โดยหวังว่าตัวคนที่ได้รับการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวแล้วนี้ จะเป็นตัวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาในองค์การได้ แต่กิจกรรมการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการกันมาโดยตลอดในองค์การนั้น มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมในทางปฏิบัติมากมาย ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีกริชการหลายท่าน ได้วิจารณ์ สรุปลง และให้ข้อเสนอแนะไว้อย่างน่าสนใจมากมายหลายประการ

เท่าที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้น จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายตั้งที่องค์การได้ตั้งไว้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย