



แนวความคิดในการฝึกอบรม

การดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบันมีการจัดการใช้ทรัพยากร โดยจัดตั้งเป็นองค์การเพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงาน องค์การจึงเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ความสามารถจากบุคคลหลายฝ่าย เพื่อร่วมกันกระทำในกิจกรรมที่บุคคลคนเดียวมีอาจทำได้หรือต้องใช้ระยะเวลายาวนานจึงจะสำเร็จ และทั้งเป็นแหล่งรวบรวมการคัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความหมายขององค์การนี้ JOHN M. PFIFFNER และ FRANK P. SHERWOOD ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า องค์การ หมายถึง กระบวนการที่มีแบบแผนอันประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากเกินกว่าจะมาพบปะกันได้ทั้งหมด บุคคลเหล่านี้ต่างปฏิบัติงานที่ซับซ้อนและสัมพันธ์กันอย่างจริงจัง และต่างก็มีมุ่งหมายในผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ร่วมกัน¹

แนวความคิดของ PFIFFNER ชี้ให้เห็นว่า องค์การเป็นกระบวนการที่มีแบบแผน ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของกลุ่มคนที่มาร่วมกระทำการบางอย่างที่ซับซ้อนและสัมพันธ์กันอย่างจริงจัง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันนั้นบรรลุผลสำเร็จ การรวมตัวของคนจำนวนมากเพื่อร่วมกันกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ซับซ้อนและสัมพันธ์กันนั้นมีลักษณะเช่นไร จากแนวความคิดของ PFIFFNER ดังกล่าวได้อาศัยแนวความคิดของ EDGAR H. SCHEIN มาอธิบายความหมายขององค์การ

องค์การ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มคนที่ได้ประสานกันอย่างมีแบบแผน เพื่อมุ่งหวังให้เป้าหมายบางอย่างบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยอาศัยการแบ่งแรงงานและหน้าที่ และด้วยการปกครองโดยใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ²

¹John M. Piffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1965) p.30.

²Edgar H. Schein, Organizational Psychology (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980) p.15.

จากคำจำกัดความของนักวิชาการทั้งสองสรุปได้ว่า องค์กร เป็น กระบวนการที่มีแบบแผน ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของกลุ่มคนที่มาร่วมกระทำกิจกรรมบางอย่างสัมพันธ์กัน โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อบ่มงหวังให้เป้าหมายบางอย่างบรรลุผลสำเร็จ องค์กรจึงประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นการรวมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อทำงานร่วมกัน
2. การรวมกันของกลุ่มบุคคลสามารถคงอยู่ด้วยโครงสร้างของอำนาจหน้าที่
3. งานที่ปฏิบัติจะต้องมีเป้าหมาย เพื่อให้คนในองค์กรสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

องค์กรในทางธุรกิจนี้สามารถจำแนกตามลักษณะเจ้าของกิจการได้ 2 ประเภท คือ

1. องค์กรธุรกิจเอกชน (Private Enterprise)

องค์กรประเภทนี้เอกชนเป็นเจ้าของกิจการทั้งหมด จุดมุ่งหมายในการดำเนินธุรกิจนั้นก็เพื่อผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการเพื่อให้ได้ผลกำไร ตลอดจนตอบสนองความต้องการของสังคม

2. องค์กรรัฐวิสาหกิจ (Public Enterprise)

องค์กรประเภทนี้ถูกควบคุมและดำเนินการโดยรัฐบาลในฐานะเจ้าของกิจการทั้งหมด หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่¹ จุดมุ่งหมายในการทำธุรกิจก็เพื่อผลในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นสำคัญ

เนื่องจากองค์กรถูกมองว่าเป็นแหล่งที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ จึงมีการนำทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่องค์กรเป็นจำนวนมากทั้งคน เครื่องจักร เทคโนโลยี วัสดุุดิบ และเงินทุน ซึ่งเกิดความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดสรรทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทั้งนี้โดยอาศัยการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญ

¹Naresh Chandra Roy Chowdhury, Degree Course Business Organization & Management (Calcutta: Modern Book Agency Private Limited, 1980) p. 475.

การบริหารในองค์การธุรกิจสามารถจำแนกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การบริหารการผลิต (Production Management) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการผลิต การวางแผนการผลิต การควบคุมปริมาณและคุณภาพในการผลิต การเก็บรักษาและการใช้วัตถุดิบ
 2. การบริหารการตลาด (Marketing Management) เป็นความรับผิดชอบต่อการผ่านสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคซึ่งรวมถึงงานด้านการตลาด และการส่งเสริมการขาย
 3. การบริหารการเงิน (Financial Management) เป็นการจัดการเกี่ยวกับระบบการเงินขององค์การ ในรูปของการเก็บบันทึกข้อมูลการดำเนินงาน การจัดทำงบการเงิน การจัดทำงบประมาณ การจัดหาทุน การใช้จ่ายเงินทุน เป็นต้น
 4. การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ นับตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานจนกระทั่งออกจากองค์การไป อันได้แก่ การสรรหา การบรรจุและแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การสวัสดิการ เป็นต้น
- การบริหารงานที่จะให้ได้รับความสำเร็จ จำเป็นจะต้องได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยกันทำงาน องค์การจึงพยายามอย่างยิ่งที่จะสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติเหมาะสมอยู่เสมอ และด้วยการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่ง ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นได้

ในการวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาถึงการฝึกอบรมเป็นสำคัญ จึงขอกล่าวถึงเฉพาะการฝึกอบรมอันเป็นงานหนึ่งในการบริหารงานบุคคลเท่านั้น

การฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์การในอันที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งสำคัญที่การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยการดำเนินงานฝึกอบรมอย่างมีแผน มีระบบ มีการประสานงาน และกระทำติดต่อกันไป¹

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

การฝึกอบรมจึง เป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นหรือพฤติกรรมไปในแนวทางที่จะช่วยให้งานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ การฝึกอบรมนั้นจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบโดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดทำโครงการและสร้างหลักสูตร การดำเนินงานฝึกอบรม การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม รวมทั้งการวัดให้ฝึกอบรมแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องจะมีส่วนสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากร เป็นไปอย่างได้ผลยิ่งขึ้น

ความจำเป็นที่จะต้องมี การฝึกอบรม

การที่องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องวัดให้ฝึกอบรมแก่พนักงาน เนื่องจาก¹

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ทันที องค์กรที่รับพนักงานใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก เป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลา องค์กรจึงต้องหาทางที่จะทำให้คนสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้นและการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ รวดเร็วยิ่งขึ้น
3. คนส่วนใหญ่ย่อมปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าสูงขึ้น น้อยคนนักที่ต้องการอยู่กับที่ตลอดชีวิตการทำงานของเขา การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลจนถึงขีดความสามารถของแต่ละคน ทำให้บุคคลเหล่านี้มีโอกาสที่จะเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น นอกจากนี้องค์กรก็มีความจำเป็นที่จะต้องมิผู้ที่จะมารับผิดชอบในระดับสูงขึ้นตลอดเวลา จึงควรที่จะพัฒนาบุคคลในองค์กรขึ้นมาเพื่อรับตำแหน่งสูงขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ องค์กรก็จะได้รับผิดชอบในระดับสูงขึ้นและคนที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนี้ก็จะเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

¹ อัมพร คู่กล้าติวรงค์, การฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร: ก.พ., ม.ป.ป.) หน้า 3-4.

4. เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเอง โดยการลองผิดลองถูก หรือ สังเกตจากผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้งาน และอาจจะไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดด้วย

นอกจากความจำเป็นดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การฝึกอบรมยังมีส่วนช่วยให้กระบวนการทางบริหารขององค์การอันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การคัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมงาน ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะถึงแม้จะมีจำนวนคนเพียงพอกับการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม แต่ถ้าคนเหล่านั้นขาดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ การดำเนินงานขององค์การก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การฝึกอบรมจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นวิธีการหนึ่งที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนแนวความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในชั้นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ องค์การส่วนใหญ่จึงได้มาเอาการฝึกอบรมเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เทคนิคในการฝึกอบรม

เทคนิคในการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ¹

เทคนิคในการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างมากต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพราะถ้าสามารถเลือกใช้ได้เหมาะสมแล้วจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และเพิ่มพูนความสามารถได้อย่างรวดเร็ว อันจะเป็นการประหยัดทั้งเงินและเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

เทคนิคในการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ²

1. เทคนิคในการฝึกอบรมโดยถือว่า วิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Leader Centered) เทคนิคประเภทนี้ได้แก่ การบรรยาย ซึ่งถือว่าวิทยากรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแต่ผู้เดียว

¹ กริช อัมโภชนี, "การเลือกผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากร". เอกสารงานวิจัยลำดับที่ 582 ส่งต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ร.ศ. 2520 หน้า 17 (อัสสาเนา)

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 18.

2. เทคนิคในการฝึกอบรมโดยถือว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Group Centered) ได้แก่ เทคนิคการสนทนา การอภิปราย การทดลองปฏิบัติ เป็นต้น เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเองมากกว่าที่จะมาจากวิทยากรแต่เพียงผู้เดียว

3. เทคนิคในการฝึกอบรมโดยผสมระหว่างเทคนิคในการฝึกอบรมโดยยึดถือวิทยากรและยึดถือกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้มาประกอบกัน เช่น การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นชุด เป็นต้น

การจะเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบนี้จะต้องคำนึงถึง

1. ความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ถ้าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่อบรมมาบ้างแล้ว ควรใช้เทคนิคแบบกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลาง แต่ถ้าหากผู้เข้ารับการอบรมไม่มีความรู้และประสบการณ์เรื่องนั้นมาก่อน จึงควรใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลางเพื่อสร้างพื้นฐานความเข้าใจร่วมกัน

2. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ถ้าต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น ควรใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบให้วิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง เพื่อที่วิทยากรจะสามารถถ่ายทอดวิชาความรู้ไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ถ้าต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทัศนคติและมีความสามารถเพิ่มขึ้น ควรใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบให้กลุ่มเป็นจุดศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทดลองปฏิบัติ

3. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ถ้าจำนวนผู้เข้ารับการอบรมมีมากยากแก่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ควรใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบให้วิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง แต่ถ้ามีจำนวนน้อยเพียงพอที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้จึงจะใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลาง

เทคนิคในการฝึกอบรมนอกจากจะคำนึงถึงตัวบุคคลเป็นหลักในการฝึกอบรมแล้ว ยังสามารถแบ่งออกได้ตามวิธีการปฏิบัติเป็น 2 ประเภท คือ¹

1. เทคนิคในการฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job Techniques)
 - การสอนงาน (Job Instruction Training)
 - การหมุนเวียนปฏิบัติงาน (Job Rotation)
 - การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeships)
 - การสอนแนะ (Coaching)
2. เทคนิคในการฝึกอบรมโดยไม่ต้องลงมือปฏิบัติ (Off the job Techniques)
 - การบรรยาย (Lecture)
 - การแสดงภาพ (Video Presentation)
 - การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
 - การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)
 - การสร้างสถานการณ์ (Simulation)
 - การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study)
 - การเรียนตามโปรแกรม (Programmed Learning)
 - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Laboratory Training)

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถแบ่งแยกประเภทตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ 2 ประเภท

คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าประจำการ (Pre-Service Training)
 - การศึกษาความรู้พื้นฐานทั่วไป (General Education)

¹William B. Werther, Jr. And Keith Davis, Personnel Management And Human Resources, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1981) p. 183.

อันเป็นการศึกษาตั้งแต่ระดับประถมจนถึงขั้นเตรียมอุดมศึกษา

- การศึกษาเฉพาะ (Specialized Education) หน่วยงานแต่ละแห่งจัดให้มีการศึกษาอบรมเพื่อเข้าปฏิบัติงานโดยเฉพาะ เช่น โรงเรียนการไปรษณีย์และโทรคมนาคม โรงเรียนอุตสาหกรรมโรงเรียนอุตสาหกรรมโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ เป็นต้น

- การศึกษาวิชาชีพ (Professional Education) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประกอบวิชาชีพได้ เช่น วิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ เป็นต้น

2. การฝึกอบรมเมื่อเข้าประจำการ (In-Service Training)

ก. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)

ในระยะแรกของการเข้าประจำการองค์การจะต้องจัดการปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้าประจำการใหม่มีความรู้ทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การว่า แต่ละหน่วยงานมีหน้าที่อย่างไร มีภาระส่วนงานกันอย่างไร ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานมีอยู่อย่างไร เพื่อให้ผู้เข้าประจำการใหม่ได้เกิดความคุ้นเคยกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมใหม่อันจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

ข. การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill-Training)

เป็นการฝึกอบรมพนักงานระดับต้นเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานมานานเป็นเวลายสมควร หรือเมื่อมีโอกาสจะได้ไปปฏิบัติหน้าที่ใหม่ หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่เสียก่อน การฝึกอบรมแบบนี้อาจทำได้หลายวิธี เช่น

ข.1 การฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน (On-The-Job-Training)

การฝึกอบรมแบบนี้เป็นการสอนให้มีการทำงานจริงในสถานที่ที่พนักงานผู้นั้นจะต้องปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เรียนรู้ถึงรายละเอียดในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมแบบนี้จะจัดให้มีหัวหน้างานหรือคนงานที่มีความชำนาญในหน่วยงานนั้นเป็นผู้ฝึกสอน แสดงการทำงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบแล้วจึงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติตาม ผู้ฝึกสอนจะต้องคอยติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีข้อบกพร่องหรือไม่ ควรที่จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องด้วยตนเอง

การฝึกอบรมแบบนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเป็นงานได้เร็ว เพราะ เป็นวิธีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคุ้นเคยกับสภาพที่แท้จริงของงานและยังสามารรถเรียนรู้วิธีการที่ ถูกต้องได้ทันที แต่อาจมีผลเสียต่อระบบการทำงานในแง่ของการนำเครื่องจักร เครื่องมือมาประกอบ การฝึกอบรมอื่นจะส่งผลให้การทำงานตามปกติต้องหยุดยั้งหรือล่าช้าลง

ข. 2 การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติงาน (Vestibule Training)

การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นในห้องเรียนที่มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำ งานจริง โดยจำลองมาทั้งเครื่องมือและสภาพที่ทำงาน เหมาะสำหรับการฝึกอบรมงานประเภทง่าย ๆ ซึ่งมีระยะเวลาไม่นานนัก และสามารถฝึกหัดคนจำนวนมากให้ทำงานในเวลาเดียวกันในลักษณะการ ทำงานเหมือนกันได้ การฝึกอบรมแบบนี้สามารถแยกให้พนักงานหัดทำได้โดยไม่ต้องเข้าไปขัดจังหวะ ระบบการทำงานตามปกติ

ข. 3 การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)

การฝึกหัดคนงานประเภทช่างฝีมือให้พร้อมทั้งความรู้ความชำนาญโดย จะได้รับการแนะนำและทดลองฝึกหัดทำจนชำนาญจากในหน้าที่งานและในชั้นเรียน

การฝึกหัดช่างฝีมือนี้ใช้เวลานานกว่าการฝึกอบรมประเภทอื่นโดยจะมี การกำหนดเวลาเป็นเงื่อนไขเพื่อแสดงว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความชำนาญเพียงพอที่จะ ประกอบอาชีพนั้นได้ ซึ่งแต่ละอาชีพจะมีระยะเวลาไม่เท่ากัน¹

ข. 4 การฝึกงาน (Internship Training)

เป็นโครงการอบรมที่จัดร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยการนำเอาความรู้ตามหลักสูตรที่เรียนมาชั่วระยะเวลาหนึ่งมาผนวกเข้ากับการปฏิบัติงานใน องค์กรนั้น โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ลุ่มหลวมระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

¹ เลน่าะ ดิยาวัว, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522) หน้า 121.

เพื่อที่จะสามารถนำเอาประสบการณ์จากการทำงานมาเสริมกับความรู้ในภาคทฤษฎีที่ตนเรียนมา อันจะเป็นการสร้างความเข้าใจยิ่งขึ้น

ค. การฝึกอบรมระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training)

ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นนี้เป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างมากต่อองค์การในการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์ โดยเป็นผู้สั่งการ ผู้ควบคุม ผู้ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง การฝึกอบรมระดับผู้บังคับบัญชานี้อาจอาศัยผู้บังคับบัญชาชั้นสูงหรือผู้บังคับบัญชาคนเก่าที่เคยผ่านงานมาแล้วเป็นผู้ชี้แนะหรืออาจอาศัยประสบการณ์ของผู้บังคับบัญชาเองเป็นเครื่องช่วยสำหรับการตัดสินใจในครั้งต่อไป ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยระยะเวลาหรือไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

ในปี ค.ศ. 1940 สหรัฐอเมริกาได้นำระบบการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชามาใช้ เรียกว่า การฝึกอบรมภายในอุตสาหกรรม (Training Within Industry) ใช้ชื่อย่อว่า T.W.I. ระบบนี้ได้นิยมใช้กันแพร่หลายทั่วยุโรปและเอเชีย ตลอดจนเป็นที่ยอมรับขององค์การแรงงานระหว่างประเทศด้วย¹

การฝึกอบรมตามระบบ T.W.I. นี้ถือเป็นระบบการอบรมผู้บังคับบัญชาที่สามารถปรับใช้ในหน่วยงานทุกประเภท โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาผู้บังคับบัญชาใน 4 ลักษณะ

1. ทักษะในการเป็นผู้นำ (Skill in Leading) โดยพัฒนาคุณภาพของผู้บังคับบัญชาในด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างหน่วยงาน
2. ทักษะในการสั่งและแนะนำงาน (Skill in Instructing) โดยพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้สามารถสั่งงานและให้การอบรมแนะนำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ชัดเจนถูกต้องหลักวิชา
3. ทักษะในการปรับปรุงแก้ไขงาน (Skill in Improving Methods) โดยพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้สามารถใช้ประโยชน์จากแรงงานคน เครื่องจักร อุปกรณ์ และวัสดุอย่างประหยัดและทันเวลาโดยได้ผลงานดีด้วย
4. ทักษะในการป้องกันรักษาความปลอดภัยในการทำงาน (Skill in Preventing Accident) โดยพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้รู้จักต้นเหตุที่จะทำให้เกิดอุบัติเหตุและหาทาง

¹ คำสั่งตราจารย์ใหญ่ลีย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521) หน้า 177.

ป้องกันมิให้เกิดขึ้น การฝึกอบรมตามหลักสูตร T.W.I. นี้เป็นเพียงการอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ผู้สัมผัสดังกล่าว โดยมิวิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้ว่าอภิปรายและคอยชักชวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้อภิปรายในขอบเขตของเรื่อง

ง. การฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการ (Managerial Training)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเภทนี้เป็นเจ้าหน้าที่ระดับการจัดการที่มีหน้าที่รับโครงการและนโยบายจากระดับสูงนำมาแจกแจงให้ระดับผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม สำคัญของการอบรมระดับการจัดการนี้จะเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ ภาวะผู้นำ และศิลปะการเกลี้ยกล่อม เป็นต้น ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมจะสั้นเพื่อมิให้เวลาปฏิบัติงานประจำของเจ้าหน้าที่ระดับการจัดการต้องสูญเสียไป

จ. การฝึกอบรมพัฒนานักบริหาร

นักบริหารในที่นี้เป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นผู้ที่มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบาย ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลงานทั้งหมดที่เกิดขึ้น การพัฒนานักบริหารจึงมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติของนักบริหารเหล่านี้ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

แนวความคิดเรื่องระบบ

ระบบ หมายถึง ที่รวมขององค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน่วยที่เล็กกว่าในรูปของระบบย่อย แต่ละระบบย่อยจะมีการทำงานภายในระบบซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ ขณะเดียวกันก็มีความเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องกับระบบย่อยอื่น ๆ ด้วย¹

เมื่อกล่าวถึงระบบ เราสามารถแบ่งระบบออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. ระบบปิด (Closed System) หมายถึง ระบบที่สามารถแยกตัวออกจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้โดยเด็ดขาด ความสนใจจะเน้นเฉพาะภายในระบบเท่านั้น

¹Gerald A. Silver and Joan B. Silver, Introduction to System Analysis (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, 1976) p.11.

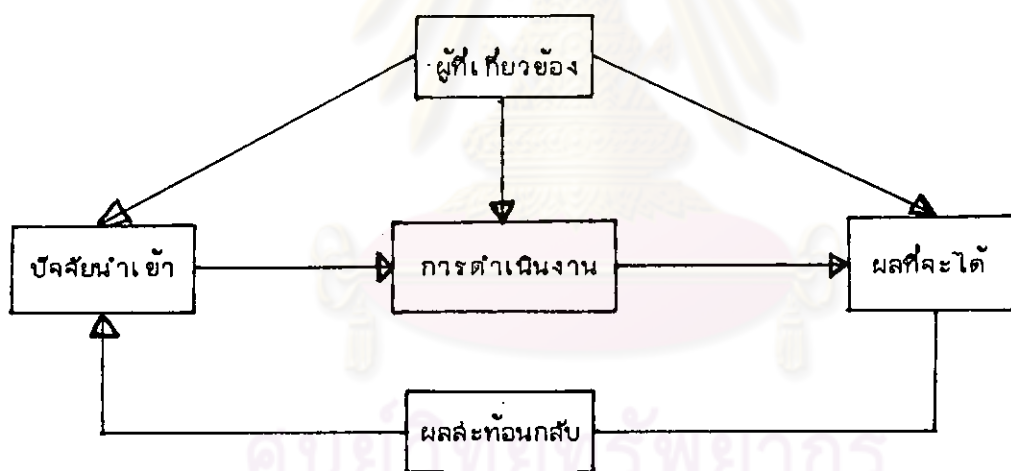
2. ระบบเปิด (Open System) หมายถึง ระบบที่ต้องอาศัยปัจจัยที่นำเข้ามาจากสภาพแวดล้อม หรือ การกระทำที่ส่งผลสืบเนื่องมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อม

ตามที่กล่าวมาแล้วว่า การฝึกอบรม เป็นกรรมวิธีที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานทั้งในปัจจุันและอนาคตได้อย่างเหมาะสม การที่จะบรรลุตามความมุ่งหมายนี้ได้ จำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมอย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้องตามหลักวิชาการ และดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนในลักษณะระบบ

การฝึกอบรมเมื่อพิจารณาในลักษณะ "ระบบ" จะประกอบไปด้วยระบบย่อย 4 ระบบด้วยกัน คือ¹

รูปประกอบที่ 1

แสดงระบบย่อยของการฝึกอบรม



1. ปัจจัยนำเข้า (Input Subsystem). รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อกระบวนการฝึกอบรม เช่น วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

¹ ชลครศักดิ์ หาญณรงค์ และชิตพงษ์ ลัยามเนตร "การฝึกอบรมในลักษณะระบบ" เอกสารงานวิจัย เล่มต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2520 หน้า 28.

2. การดำเนินงาน (Conversion Processing Subsystem) รวมถึงกรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงข้อมูลนำเข้าให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่จะได้ อันประกอบไปด้วยการกำหนดหลักสูตร การเตรียมเอกสารทางวิชาการ การเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการสอนและการถ่ายทอดไปสู่กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นจะใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจน การสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม

3. ผลที่จะได้ (Outputs Subsystem) หมายถึง ผลหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อันประกอบไปด้วย การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทัศนคติ การปรับปรุงพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนการสามารถทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผลสะท้อนกลับ (Feedback Subsystem) ประกอบไปด้วยการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม การได้รับความสนับสนุนจากองค์การให้มีโอกาสนำความรู้และแนวความคิดใหม่ ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ระบบย่อยทั้ง 4 ระบบจะเข้ามาสัมพันธ์กันเพื่อให้ระบบการฝึกอบรมทั้งหมดบรรลุตามวัตถุประสงค์ (ดังภาพที่แสดงอยู่ในหน้า 19)

ในแต่ละระบบย่อยของการฝึกอบรมนั้น การดำเนินงานภายในระบบจะมีผู้เกี่ยวข้องอยู่ 3 ฝ่าย คือ

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. องค์กรที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสมาชิกอยู่
3. วิทยากร และสถาบันฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม: เป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการฝึกอบรม เพราะในการฝึกอบรมที่สดีให้มีขึ้นแต่ละครั้งมีจุดมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ และความคิดให้ เกิดแก่ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเหล่านั้น

องค์กรที่ผู้เข้ารับการ - มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีโอกาส เข้ารับการฝึกอบรม
ฝึกอบรมเป็นสมาชิกอยู่: หรือนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้กับการทำงาน เพียงใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย และแผนงานขององค์กรว่าจะเป็นไปในทางใด

วิทยากร: เป็นกลไกสำคัญของ การฝึกอบรม เพราะจะต้องเป็นผู้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความชำนาญ และความคิด ตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น

ผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่าย จึงมีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรม โดยเฉพาะผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร เป็นผู้เกี่ยวข้องที่ผิดผลกระทบโดยตรงต่อการฝึกอบรมจึงควรจะต้องมีการคัดเลือกผู้เกี่ยวข้องทั้งสองประเภทนี้ให้มีส่วนสัมพันธ์กับการฝึกอบรมเพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จ

เกณฑ์ในการเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีอยู่ 3 ประการ คือ¹

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความจำเป็นในการฝึกอบรม กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. ระดับตำแหน่งและหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความจำเป็นในการฝึกอบรม กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขได้ โดยการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรงหรือโดยทางอ้อม ดังนั้น เมื่อหน่วยงานสามารถระบุปัญหาได้และมั่นใจว่าจะต้องแก้ไขโดยการฝึกอบรมแล้ว ควรระบุให้ชัดเจนว่า ใครบ้างที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยทางอ้อมกับปัญหานั้น บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรงย่อมจะต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นจะเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในระดับรอง ๆ ลงไป บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหา ควรจะตัดออกไปจากโครงการฝึกอบรมเพื่อมิให้เป็นการเสียเวลาและงบประมาณในการฝึกอบรม



¹ กริช วัฒนโกศล, "การเลือกผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากร" หน้า 2.

2. ความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประกอบไปด้วย

- ความพร้อมทางด้านพื้นฐานความรู้และประสบการณ์
- ความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรที่จะมีความรู้หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิชาที่จะเข้ารับ การฝึกอบรมมาบ้าง เพื่อเป็นพื้นฐานที่จะเข้าใจวิชานั้น ๆ การฝึกอบรมโครงการใดที่มีได้คำผึงถึง ความพร้อมทางด้านพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ จะมีผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ล่ามารถรับความ รู้จากวิทยากรได้ อันก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและมองเห็นว่าสิ่งที่นำมาฝึกอบรมนั้นยากเกินกว่าจะนำ ไปปฏิบัติได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ขาดความพร้อมทางด้านความรู้และ ประสบการณ์ การฝึกอบรมครั้งนั้นย่อมประสบความล้มเหลวอย่างแน่นอน หรือถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ขาดความพร้อมในด้านนี้ บุคคลเหล่านี้จะกลายเป็นผู้ที่ถ่วงการ เรียนรู้ของบุคคล อื่นตลอดจนตัว เขา เองละระมัดระวังตัวและเริ่มรู้สึกไม่สบายใจ ดังนั้นในการคัดเลือกผู้รับผิด ชอบในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรที่จะคำผึงถึงความพร้อมทางด้านพื้นฐานความรู้และประสบ การณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ โดยจะต้องมีพื้นฐานในหัวข้อวิชานั้นเพียงพอที่จะรับและ เข้าใจความรู้ใหม่ ๆ

สำหรับความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจนั้นมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการ เรียนรู้ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นในระหว่างการฝึกอบรมผู้เข้ารับการอบรมพึงควรจะมีสุขภาพอนามัย ดี ไร้ความวิตกกังวลทั้งปวง เพื่อที่จะมีสภาพทางร่างกายและจิตใจที่พร้อมจะรับความรู้ความ เข้าใจ ใหม่ ๆ

3. ระดับตำแหน่งและหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

โดยหลักการแล้วบุคคลใดก็ตามที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับปัญหาอันเป็นความจำเป็นในการ ฝึกอบรมแล้วควรที่จะเข้ารับการฝึกอบรมโดยพร้อมเพรียงกัน แต่จากสภาพความเป็นจริงบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับปัญหามักจะอยู่ในหน้าที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นการคัดเลือกทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมใน โอกาสเดียวกันย่อมเป็นการยากที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยอมรับซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการ ฝึกอบรมที่ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบอภิปราย ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม พึงควรจะแยกบุคคลที่มีตำแหน่งและหน้าที่แตกต่างกันออกจากกันโดยกระทำการฝึกอบรมเป็นกลุ่มสำหรับ แต่ละระดับตำแหน่งนั้น

ผลของการฝึกอบรมนอกจากจะขึ้นอยู่กับการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานฝึกอบรมอีกผู้หนึ่ง คือ วิทยากร ในฐานะที่จะเป็นผู้ที่ฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น จึงต้องกระทำด้วยความรอบคอบโดยคำนึงว่าวิทยากรผู้นั้นจะต้องมีความสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ หักข้อคิด และเกิดความสามารถในเรื่องหนึ่งเรื่องใดจนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิทยากรที่จะสามารถกระทำสิ่งเหล่านี้ได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญอันถือได้ว่าเป็นความสามารถที่จำเป็นของวิทยากร 3 ประการ คือ¹

1. จะต้องมีความรู้ในรายละเอียดของหัวข้อหรือวิชาที่ตนรับผิดชอบ คำว่า "ความรู้"

ในรายละเอียด หมายถึง

- มีความรู้หรือมีความจดจำว่าหลัก วิธี ทฤษฎีในเรื่องที่ตนสอนมีรายละเอียดอย่างไร
- มีความรู้ที่หลักวิธี ทฤษฎีในเรื่องที่ตนรับผิดชอบนั้นจะสามารถค้นคว้าจากที่ใด
- ในกรณีหลัก วิธี ทฤษฎีเป็นของวิทยากรเอง จะต้องสามารถจดจำและเรียบเรียง เป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้

2. จะต้องมีความเข้าใจในความรู้ในวิชาหรือหัวข้อที่ตนรับผิดชอบ คำว่า "ความเข้าใจ"

หมายถึง

- ความรู้ถึงเหตุผลของความรู้นั้น
- ความรู้ถึงสภาพแวดล้อมของความรู้นั้น หรือรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่จะใช้อำนวยให้สามารถเข้าใจความรู้นั้น
- ความรู้ถึงข้อจำกัดของความรู้นั้น ๆ ว่ามีอยู่อย่างไร
- ความสามารถที่จะรู้หรือเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าประเด็นสำคัญของความรู้ในตำรานั้น อยู่ ณ จุดใด และสามารถที่จะเชื่อมโยงประเด็นสำคัญนั้นไปยังรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ ของความรู้ได้

¹กริช อัมโภชน์, "การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร" หน้า 8-10.

3. ความสามารถที่จะเชื่อมโยงความรู้ ความเข้าใจ มายังสภาพการณ์หรือสิ่งแวดล้อม ในปัจจุบันของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คำว่า "ความสามารถ" หมายถึง

- ความสามารถที่จะชี้ได้อย่างชัดเจนว่า ความรู้ ความเข้าใจนั้นจะนำมาใช้ใน ทางปฏิบัติได้อย่างไร จะเกิดผลดีอย่างไร
- ความสามารถที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจนว่า หากได้นำความรู้ความเข้าใจ มาใช้แล้วจะเกิดผลดีอย่างไร หากไม่ใช้จะเกิดผลเสียอย่างไร ตัวอย่างดังกล่าวจะต้องเป็นตัวอย่าง ที่เป็นจริง

4. ความสามารถที่จะถ่ายทอด ความรู้ ความเข้าใจ ออกมาเป็นภาษาพูด และภาษา เขียนได้อย่าง กระชับรัดกุม

เกณฑ์ในการเลือกวิทยากร

เพื่อที่จะให้ได้วิทยากรที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละวิชา จึงต้องมีการพิจารณา ในหลายด้านประกอบกัน คือ¹

1. พิจารณาความรู้และประสบการณ์ของวิทยากร
2. พิจารณาวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

- หากวัตถุประสงค์ต้องการเน้นหนักด้านความรู้ ควรจะเลือกวิทยากรที่มีความรู้ ในรายละเอียดของวิชานั้น ๆ ซึ่งปกติวิทยากรประเภทนี้มีอยู่เป็นจำนวนมากในแต่ละวิชา วิทยากร ในลักษณะนี้อาจไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์มากนัก เพราะหน้าที่ประการสำคัญอยู่ที่การถ่ายทอดรายละเอียดที่จำเป็นไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น ดังนั้นวิทยากรใหม่หรือผู้ที่เพิ่งผ่านการศึกษานี้ ในสาขาวิชานั้นมาแล้วย่อมจะทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

- หากวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต้องการ เน้นทางด้านความเข้าใจและทัศนคติ การเลือกวิทยากรในกรณีนี้จะต้องกระทำด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง โดยจะต้องเน้นการเล่าของ วิทยากรที่มีทั้งความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการถ่ายทอดเป็นพิเศษ ซึ่งคุณสมบัตดังกล่าว

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 11-17.

จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยประสบการณ์ในการสอนวิชานั้น ๆ และประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องกับวิชานั้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์หรือประเมิน ความนึกคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนมีความสามารถในการบรรยายหรือนำอภิปราย เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

- หากวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เน้นหนักทางด้านความสามารถหรือความชำนาญ วิทยากรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นี้หาได้ง่าย เพราะบุคคลใดที่ปฏิบัติหน้าที่หนึ่งอยู่เป็นประจำย่อมมีความสามารถที่จะควบคุมหรือสอนแนะในทางปฏิบัติแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แต่ต้องมีปัญหาในแง่ที่จะต้องเล่าหาวิทยากรที่จะอุทิศเวลาให้แก่การฝึกอบรมอย่างแท้จริง เพราะวิทยากรประเภทนี้มักจะใช้เวลาค่อนข้างมากไปกับการทำงานของตน การสละเวลามาลงสอนอาจเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก

3. พิจารณาจากเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม

- ถ้าใช้เทคนิคในการฝึกอบรมที่ถือว่า วิทยากรเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ ย่อมต้องการวิทยากรที่มีความสามารถในการพูดเป็นพิเศษ

- ถ้าใช้เทคนิคในการฝึกอบรมที่ถือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ ย่อมต้องการวิทยากรที่มีความสามารถในการตั้งประเด็นกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีจิตใจกว้างพอจะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

4. พิจารณาทัศนคติและท่าทีของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ทัศนคติและท่าทีของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ประเภท

- แบบเป็นกลาง

ผู้เข้ารับการอบรมมีท่าทีและทัศนคติต่อการฝึกอบรมแบบกลาง ๆ ไม่มีความกระตือรือร้นหรือรู้สึกต่อต้าน หลักในการพิจารณาเลือกวิทยากรควรเน้นถึงความเป็นผู้รู้ในเนื้อหาวิชา และมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจพอควร

- แบบพร้อมที่ยอมรับ

ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากรไม่จำเป็นต้องเลือกเพิ่มนัก นอกจากจะพยายามให้ได้วิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

- แบบต่อต้าน

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติและท่าทีต่อต้านการฝึกอบรมทั้งในระยะก่อนการฝึกอบรมและในระหว่างการฝึกอบรม การเลือกวิทยากรจะต้องกระทำอย่างระมัดระวังที่จะให้ได้วิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาเป็นอย่างดี และจะต้องมีความสามารถในการพูดที่จะโน้มน้าวจิตใจผู้เข้ารับการฝึกอบรม สิ่งสำคัญคือ วิทยากรจะต้องทราบถึงปัญหาอันเป็นเหตุให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อต้านก่อนการฝึกอบรมเพื่อหาทางสร้างบรรยากาศที่ดีขึ้น

5. พิจารณาจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงและของหน่วยงานฝึกอบรมในการบริหารงานของหน่วยงานนั้น ฝ่ายบริหารการฝึกอบรมอาจจะฉวยโอกาสบางอย่างที่ไม่อาจจะเปิดเผยให้วิทยากรทราบได้อย่างแน่ชัด โดยเฉพาะวิทยากรที่มาจากภายนอกองค์การ ดังนั้นในการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์นโยบายที่ไม่ชัดเจน ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมจะต้องระมัดระวังในการเลือกวิทยากร โดยจะเลือกวิทยากรที่มั่นใจได้ว่าจะไม่มาคัดค้านนโยบายขององค์การ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

6. พิจารณาจากทัศนคติของวิทยากร

ทัศนคติหรือท่าทีของวิทยากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมเป็นอันมาก วิทยากรส่วนใหญ่มีแนวโน้มจะบรรยายไปในแนวทางที่ตนเองคิดว่าถูกต้อง โดยมีได้คำฟังถึงวัตถุประสงค์ประสงค์ของหลักสูตรในการฝึกอบรม นอกจากนี้วิทยากรบางคนยังมีทัศนคติต่อต้านหลักสูตรและบุคคลผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย ดังนั้นก่อนเชิญวิทยากรท่านใดมาบรรยายหรืออภิปรายแล้ว ต้องแน่ใจว่าวิทยากรผู้นั้นมีความเชื่อความศรัทธาต่อหัวข้อวิชา ต่อหลักสูตร และต่อตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กระบวนการบริหารงานฝึกอบรม

กระบวนการบริหารงานฝึกอบรม หมายถึง ลำดับขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานจัดการฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มต้นจนจบหลักสูตร ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการฝึกอบรม
3. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
4. การจัดทำโครงการฝึกอบรม

5. การดำเนินการฝึกอบรม
6. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง อุปสรรค ปัญหา หรือ ข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ถ้าหากว่าการฝึกอบรมไม่อาจแก้ปัญหานั้นได้แล้ว เราไม่เรียกว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่อาจเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขด้วยวิธีอื่น¹

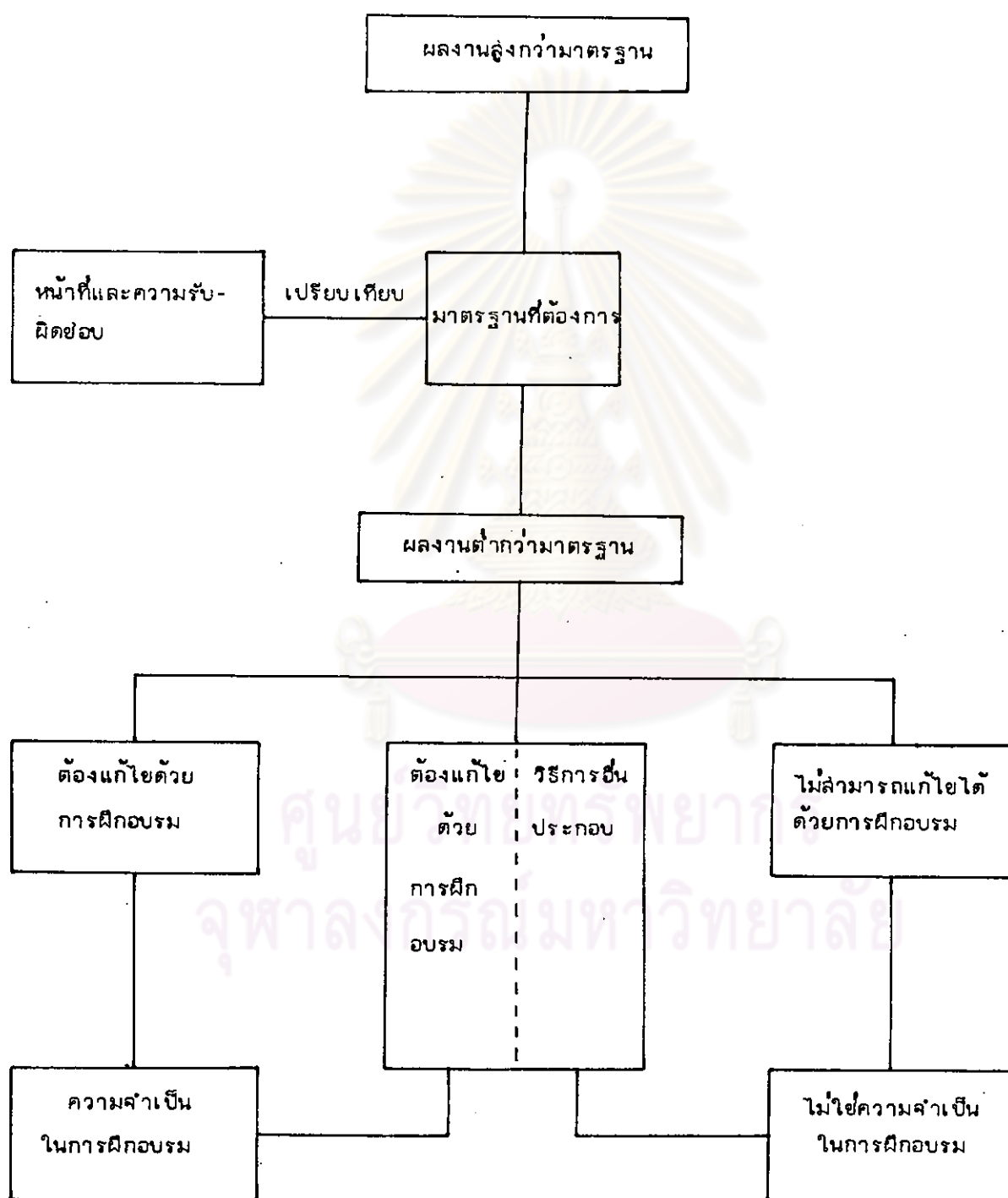
ความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรมมี แผนกวิชาการ กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า "ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กรหนึ่งองค์กรใด คือ สภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรซึ่งต้องการการดำเนินการหรือการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ"

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Rolf P. Lynton, Training for Development, (Homewood, Illinois, The Dorsey Press, 1970) p. 77-78.

รูปประกอบที่ 2

ความจำเป็นในการฝึกอบรม
(Training Needs)



ที่มา: เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรบริหารการฝึกอบรม จัดทำโดยแผนกวิชาการ กองฝึกอบรม
การสื่อสารแห่งประเทศไทย

จากแผนภาพแสดงให้เห็นถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรมจะต้อง เริ่มพิจารณาจากหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคลในหน่วยงานนั้นว่าเป็นเช่นไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของบุคคลอยู่สูงกว่ามาตรฐาน ถือว่าไม่มีความจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนบุคคลที่ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน จะสรุปว่าบุคคลเหล่านี้มีความจำเป็นในการฝึกอบรมยังไม่ได้ จะต้องพิจารณาอีกว่า สาเหตุที่บุคคลเหล่านี้ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานเป็นเพราะเหตุใด ถ้าผลปฏิบัติงานต่ำเนื่องจากความรู้ ความชำนาญ หรือทัศนคติไม่เหมาะสมกับงานแล้ว บุคคลประเภทนี้มีความจำเป็นจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อแก้ไขความไม่เหมาะสมนั้น แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานเนื่องจากสาเหตุอื่น เช่นสภาพที่ทำงาน กฎระเบียบ เครื่องจักร อุปกรณ์ ที่มีผลไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว การแก้ไขปัญหามีอาจกระทำได้ด้วยการฝึกอบรม แต่ต้องแก้ไขที่เหตุแห่งปัญหานั้น ๆ

ความจำเป็นในการฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรมที่จะไปกำหนดแนวทางสำหรับขั้นตอนต่อไป ดังนั้นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน โดยคำนึงถึงความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกตามลักษณะการค้นหาได้ 2 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจน
2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา

ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจน

มีความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากที่หัวหน้างานหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถจะบอกได้โดยอาศัยสามัญสำนึก ประสบการณ์หรือการนึกคิดตามเหตุผลเท่านั้นไม่ต้องทำการสำรวจวิจัย หรือ วิเคราะห์อย่างจริงจัง เพราะความจำเป็นเหล่านี้สามารถแลเห็นได้อย่างชัดเจน ไม่จำเป็นต้องค้นหา เช่น การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือทำงานการนำเครื่องจักรใหม่มาใช้ การโยกย้ายหน้าที่ การขยายงาน การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถมองเห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ชัดเจนพอสมควร

อย่างไรก็ตามความชัดเจนที่เห็นได้ชัด เป็นแต่เพียงทำให้รู้สึกว่ามีควมจำเป็นต้องฝึกอบรมเท่านั้น ไม่สามารถบอกได้ว่า ความจำเป็นดังกล่าวมีขนาดมากน้อยแค่ไหน มีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง และรับต้นทุนขนาดไหน เมื่อเทียบกับความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ฉะนั้นถึงแม้จะเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจนแล้วก็ตาม ก็ยังจำเป็นต้องทำการสำรวจเพื่อทราบถึงปริมาณและลักษณะของความต้องการที่แท้จริง

ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา

ความจำเป็นในการฝึกอบรมชนิดนี้ ไม่ปรากฏให้เห็นถึงสาเหตุของปัญหาอย่างชัดเจน เช่น ผลิตงานค้างคั่งมาก คนขาดงานบ่อย อัตราการเข้าออกของพนักงานอยู่ในเกณฑ์สูง เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้จะเป็นเพียงอาการที่แสดงให้รู้ว่าอาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเท่านั้น ถ้าต้องการจะทราบว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมจริงหรือไม่ และความจำเป็นมีลักษณะอย่างไร จะต้องทำการศึกษา สำรวจและวิเคราะห์ อย่างละเอียดต่อไป

วิธีหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การประกอบด้วยเทคนิค

สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง
2. การวิเคราะห์
3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง เป็นเทคนิคที่จะชี้ให้เห็นว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่หามาได้มีความน่าเชื่อถือเพียงใด การรวบรวมข้อเท็จจริงนี้กระทำใน 2 ด้าน คือ

ก. ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทราบหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ขององค์การ เป้าหมายการดำเนินงาน เป็นต้น

ข. ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง หรือผลงานที่ได้ เช่น ผลการปฏิบัติงาน งบประมาณรายจ่ายที่เกิดขึ้น เป็นต้น

วิธีการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเชิงจริงสามารถกระทำได้ 5 วิธี คือ

1. การสำรวจ (Survey) โดยการ

ก. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสนทนาอย่างมีจุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ผู้ดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในฐานะผู้สัมภาษณ์กับบุคคลที่ทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ถูกสัมภาษณ์ การสนทนามุ่งที่จะค้นหาข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับสภาพการทำงานและสิ่งอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นต้นเหตุของปัญหาในหน่วยงานนั้น ๆ

ข. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการตั้งคำถามขึ้นหลาย ๆ คำถาม อาจเป็นคำถามแบบปิดที่เตรียมคำตอบไว้ให้เลือก หรือคำถามแบบเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและนำไปแจกจ่ายให้พนักงานกรอกตามความรู้สึกลึกของตน แบบสอบถามถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการรวบรวมข้อมูล เพราะเป็นวิธีการที่ลงทุนด้วยงบประมาณและเวลาน้อยกว่า แต่ได้รับข้อมูลมากมาย

ค. การสังเกต (Observation) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. การสังเกตโดยเข้าไปร่วม
2. การสังเกตโดยไม่เข้าไปร่วม

การสังเกตจะช่วยให้การรวบรวมข้อมูลเชิงจริงได้เข้าถึงปัญหาและสถานการณ์บางอย่าง ซึ่งไม่อาจมองเห็นได้ด้วยการรวบรวมโดยวิธีอื่น

2. การศึกษาค้นคว้า (Study)

เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเชิงจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์กร เช่น รายงานประจำปี ระเบียบวาระประชุม เป็นต้น

3. การทดสอบ (Test)

เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างชัดเจน โดยมีแบบทดสอบ ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในบางครั้งอาจหมายถึงการสอบปากเปล่าด้วย

4. การประชุม (Meetings)

โดยปกติจะเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปัญหาด้านการบริหาร เพื่อหาทางแก้ไขว่าจะใช้การฝึกอบรมเป็นแนวทางในการลดปัญหาหรือไม่

5. การวิเคราะห์งานและประเมินผลงาน (Job Analysis & Performance Appraisal)

โดยวิเคราะห์ลักษณะงานว่ามีหน้าที่อะไร นำมาเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลงานของพนักงานว่าได้ตามมาตรฐานหรือไม่

2. การวิเคราะห์

ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เก็บรวบรวมได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ถึงความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้ ลักษณะของปัญหา สาเหตุแห่งปัญหา และทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น โดยดูว่าวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมหรือไม่ หากต้องใช้ก็แสดงว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

หมายถึง การกำหนดว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์นั้นมีลักษณะและขนาดเป็นอย่างไร เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมควรดำเนินการ 3 ประการ คือ

1. กำหนดวิธีการแก้ไขว่าควรฝึกอบรมพนักงานในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ คติ หรือความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน
2. กำหนดว่า คนงานคนใด กลุ่มใด ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม
3. ลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อความเร่งด่วนในการฝึกอบรม

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

เป็นการกำหนดว่า โครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

3. การสร้างหลักสูตร

เป็นการกำหนดวิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ และเกิดทัศนคติอันจะทำให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปตาม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพราะฉะนั้นการสร้างหลักสูตรจึงมีส่วนสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการฝึกอบรมในแง่ที่ว่า การสร้างหลักสูตรเป็นการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาค่าเป็นในการฝึกอบรมให้หมดสิ้นไป ซึ่งเป็นการมุ่งตอบสนองให้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นในการสร้างหลักสูตรแต่ละหลักสูตร ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องยึดถือวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นหลัก

โดยทั่วไปในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
3. ทักษะทางความคิด (Conceptual Skill)

ความเหมาะสมของทักษะทั้งสามนี้จะแปรเปลี่ยนไปตามบทบาทในการจัดการตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่หัวหน้างานระดับนโยบาย ระดับการจัดการ และระดับปฏิบัติการดังภาพ

รูปประกอบที่ 3

แสดงหลักสูตรที่จะต้องฝึกอบรมพนักงานแต่ละระดับ

การจัดการระดับสูง (นโยบาย)	ทักษะทางความคิด (Conceptual Skill) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)	ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)
การจัดการระดับกลาง (จัดการ)		
การจัดการระดับต่ำ (ปฏิบัติการ)		

ระดับการจัดการ

ความต้องการของทักษะ

ที่มา: Paul Hersy and Kermeth H. Blenchar, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (N.J., Prentice Hall, 1969) p.6

ดังนั้นในการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม จึงต้องคำนึงถึงทักษะที่พนักงานแต่ละระดับควรจะได้รับไว้ด้วย

4. การจัดทำโครงการฝึกอบรม

หมายถึง หมายกำหนดการ หลักสูตร วิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมนั้น จะประกอบด้วยโครงการย่อย 2 ส่วนด้วยกันคือ

1. โครงการเกี่ยวกับการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (หลักสูตร)
2. โครงการเกี่ยวกับงานบริหารและธุรการอื่น ๆ

รูปประกอบที่ 4

แสดง โครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรม	
โครงการเปลี่ยนพฤติกรรม หรือหลักสูตรการฝึกอบรม	โครงการงานบริหาร - ธุรการ
- อันประกอบด้วย	การเงิน - การบุคคล
วิชา วิธีการอบรม	การติดต่อ การคัดสรรงานที่
ระยะเวลา	การประเมินผล ฯลฯ

องค์ประกอบของโครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมที่ดำเนิน ควรจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

ก. ชื่อโครงการฝึกอบรม

ปกติเราอาจจะเรียกชื่อโครงการฝึกอบรมได้ 3 ลักษณะ คือ

1. เรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมพนักงานรับฝาก โครงการฝึกอบรม นปท. หัวหน้าที่ทำการ โครงการฝึกอบรมช่างวิทยุบริการ ฯลฯ
2. เรียกตามลักษณะของเนื้อหาวิชา หรือหลักสูตร เช่น โครงการฝึกอบรมหลักสูตรแรงงานสัมพันธ์ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารทั่วไป ฯลฯ

3. เรียบตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และตามลักษณะของวิชาในหลักสูตร ประกอบกัน เช่น โครงการสัมมนานักบริหารหลักสูตรพฤติกรรมและเทคนิคในการบริหารงาน ฯลฯ

ข. หลักการและเหตุผล

เป็นการระบุถึงเหตุผลที่จะต้องทำการอบรม ควรจะประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. หลักการที่ควรจะเป็น หรือควรจะต้องปฏิบัติ
2. ลัทธิการณ์จริงที่เกิดขึ้น
3. ความเสียหายอันเกิดขึ้นจากความเบี่ยงเบนระหว่างหลักการ กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมี มากน้อยเพียงใด
4. ระบุให้ชัดเจนว่าความเบี่ยงเบนหรือปัญหาตามข้อ (2) นั้น เป็นความจำเป็นในการ ฝึกอบรมอย่างไร และเพียงใด
5. เป็นการระบุในลักษณะสรุปว่าจะแก้ไขปัญหาดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรม ใคร ในเรื่องอะไร

ค. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ใช้วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

ง. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม:

1. ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าผู้ที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคคลในตำแหน่งใด
2. มีจำนวนรวมเท่าใด
3. ถ้าจะจัดแบ่งเป็นรุ่น จะมีกี่รุ่น รุ่นละเท่าใด

จ. หลักสูตรในการฝึกอบรม

หลักสูตรในการฝึกอบรมจะประกอบด้วย

1. วิชาที่จะทำการฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็นหมวด ๆ
2. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
3. แนวการอบรมของแต่ละวิชา
4. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม



5. ระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละวิชา
6. กำหนดการฝึกอบรม

จ. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

1. เป็นการระบุโดยส่วนรวมว่าโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ จะใช้เวลารวมสักเท่าใด
2. จะทำการฝึกอบรมในระหว่างวันที่เท่าใด

ข. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม

หากเป็นไปได้ควรระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมใดบ้าง

ค. วิทยากรในการฝึกอบรม

ควรระบุแหล่งที่มาของคณะวิทยากรว่าเป็นวิทยากรในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นหรือเป็นวิทยากรมาจากภายนอก

ง. สถานที่ฝึกอบรม

สถานที่ในการฝึกอบรมจะใช้ที่ใด ห้องประชุม หรือตึกใด ชั้นที่เท่าใด ในกรณีที่จะต้องไปยังสถานที่อบรมหลายแห่งควรจะต้องระบุเอาไว้ด้วยให้ชัดเจน

ฉ. คณะผู้ดำเนินงาน

เป็นการระบุว่าในการฝึกอบรมดังกล่าวว่ามีบุคคลใด คณะใด เป็นผู้รับผิดชอบ หากเป็นไปได้ ควรจะระบุตัวบุคคล และตำแหน่งเอาไว้ด้วย

ช. งบประมาณในการฝึกอบรม

งบประมาณในการฝึกอบรม ควรจะประกอบไปด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้.-

1. งบประมาณที่จ่ายจริงโดยหน่วยงานฝึกอบรม ได้แก่ งบประมาณที่จะต้องจ่ายและสามารถมองเห็นได้ ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหมวดตอบแทน หมวดค่าใช้สอย หมวดวัสดุครุภัณฑ์และหมวดเบ็ดเตล็ด ฯลฯ
2. งบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริงจากหน่วยงานฝึกอบรม หรือเป็นรายจ่ายแฝง ได้แก่ งบประมาณที่จ่ายไปจริงโดยทางอ้อม อันได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเงินเดือน ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงเวลาที่ทำการอบรม ฯลฯ

การที่เราจำเป็นต้องเอางบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริงจากหน่วยงานฝึกอบรมมาพิจารณาด้วยก็เพื่อให้ทราบได้อย่างถูกต้องว่า ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้น องค์การโดยส่วนรวมเสียค่าใช้จ่ายไปเท่าใดนั่นเอง

๓. การแจกประกาศนียบัตร

หากจะมีการแจกประกาศนียบัตรควรจะมีการระบุไว้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมจนครบเงื่อนไข หรือเงื่อนไขเวลาอะไร อย่างไร จึงจะมีสิทธิได้รับประกาศนียบัตรนั้น

๔. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

1. การประเมินผลควรระบุให้ชัดเจนว่าจะมีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ประเมินผลการบริหารโครงการเมื่อใด และโดยวิธีใด
2. การติดตามผลจะมีการติดตามผลการฝึกอบรมในช่วงเวลาใด และโดยวิธีใด.

5. การดำเนินการฝึกอบรม

เมื่อมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม สร้างหลักสูตรฝึกอบรม และจัดทำโครงการฝึกอบรมแล้ว สิ่งถึงขั้นตอนการดำเนินการในขั้นปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามแผนการที่จัดทำขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่ การประกาศเรื่อง โครงการฝึกอบรมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อส่งพนักงานตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ เข้ารับการฝึกอบรมตามหมายกำหนดการ การจัดหาวิทยากร การเตรียมสถานที่ การจัดหาอุปกรณ์ในการฝึกอบรมให้ครบถ้วน ตลอดจนการดำเนินการต่าง ๆ ในอันที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จ

6. การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบว่า การฝึกอบรมที่ได้จัดขึ้นนั้น ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนความคิดเป็นเช่นไร

การติดตามผลการฝึกอบรม เป็นงานที่ต้องทำภายหลังการฝึกอบรมได้สิ้นสุดไปแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้กับงานในหน้าที่ของเขาหรือไม่เพียงใด และเพราะเหตุใด ทั้งนี้เพื่อค้นหาถึงข้อขัดข้องต่าง ๆ อันเป็นอุปสรรคให้การฝึกอบรมไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการฝึกอบรมที่จะชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่เพียงใด เพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับสำหรับการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมทำได้ใน 4 ระดับ คือ

1. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม
 2. การประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 3. การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 4. การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นส่วนรวม
1. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม

เป็นการวัดปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมโดยทันที ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความคิดเห็น ความรู้สึกในขณะที่เข้ารับการอบรมนั้น การประเมินสามารถวัดได้ด้วยการสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. การประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เป็นการค้นหาว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ทฤษฎี ความจริง ความคิดที่ดีเพียงไร เพื่อที่เขาจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การทดสอบในเรื่องนี้จะต้องกระทำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยการเปรียบเทียบคะแนน

3. การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เป็นการวัดผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการวัดที่ยากเพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนอาจจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีได้ดี แต่ไม่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ อันเนื่องมาจากการยอมรับถึงจุดอ่อนของตัวเอง เขา หรือบรรยากาศที่จะเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นในการประเมินผลระดับนี้จะต้องอาศัยการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อร่วมงาน และจากการสังเกตการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์กรโดยส่วนรวม

เป็นการวัดผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อาทิเช่น อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน ปริมาณผลผลิต คุณภาพ ยอดขาย ต้นทุน สิ่งเหล่านี้เป็นผลลัพธ์ที่เป็นจริงและมองเห็นได้ การประเมินระดับนี้สามารถวัดได้โดยการเปรียบเทียบการบันทึกก่อน-หลังการฝึกอบรม

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมควรมีแผนงานที่แน่นอน มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การประเมินผล การฝึกอบรม มีการสร้างและรวบรวมเครื่องมือสำหรับการประเมินผล และเลือกใช้ให้ตรงกับเป้าหมาย เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้องและเที่ยงตรง ตลอดจนคุ้มค่ากับการลงทุน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย