

แนวความคิด เกี่ยวกับการฝึกอบรม

ตั้งแต่เด็กจนกระทั่งเติบโตเป็นผู้ใหญ่ บุคคลเกือบทุกคนต่างก็มีการศึกษากันมาบ้าง น้อยบ้าง การศึกษาจากโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยมีส่วนช่วยในการประกอบอาชีพในองค์การ หรือหน่วยงานอื่น ๆ บ้างแต่ไม่มากนัก เพราะในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยไม่ได้สอนวิธีการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้ การฝึกอบรมจึงแตกต่างจากการศึกษาทั่ว ๆ ไปตรงที่การศึกษามีลักษณะเป็นการศึกษาอย่างกว้าง ๆ และมุ่งพัฒนาการอย่างกว้าง ๆ แต่การฝึกอบรมมีลักษณะเน้นไปในทางฝึกอาชีพ เฉพาะตำแหน่ง เพราะฉะนั้นเราจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการประกอบอาชีพให้พัฒนาก้าวหน้าได้ การศึกษาในเรื่องการฝึกอบรมของกรมการปกครองจึงจำเป็นจะต้องศึกษาถึง ทฤษฎีของการฝึกอบรมให้เป็นพื้นฐานก่อน

๑. ความหมายของการฝึกอบรม

คำว่า การฝึกอบรม มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่าน ดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง การสร้างเสริมและพัฒนา ความคิดเห็น การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และ ความชัดเจนของข้าราชการในขณะที่กำลังรับราชการอยู่ให้ กว้างขวางและก้าวหน้าออกไปเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น *

การฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงานให้แก่บรรดาข้าราชการทั้งหลาย เพื่อให้สามารถไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมตัวให้ก้าวหน้ารับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไป

การฝึกอบรม คือ กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและท่าทีต่าง ๆ ^๒

* Dephillips, Berliner & Gribbin, Management of Training Programs (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1960), p.6

^๒ Civil Service Training, Employee Training in Public Service (Chicago: Civil Service Assembly of the United States and Canada, 1941), p.2

การฝึกอบรมได้แก่ กิจกรรมทุกอย่างที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดีตามความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่การงานที่ตนจะต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ ตลอดจนมีโอกาสเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถภาพสูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่

ดังนั้น "การฝึกอบรม" โดยทั่วไปจึงหมายถึง "กระบวนการดำเนินงานขององค์กร ในอันที่จะพัฒนาพนักงานเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือบริษัททั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยมีการวางแผนและประสานงานอย่างต่อเนื่องกันไป"

คณาจารย์และนักจิตวิทยาคนสำคัญ ๆ หลายคนเห็นพ้องต้องกันว่า การฝึกอบรม คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมของมนุษย์อันเป็นความมุ่งหมายสำคัญของการฝึกอบรม อาจแยกออกได้เป็น ๓ ประการ คือ

๑. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ต้องกระทำว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร

๒. ความชำนาญ (Skill) หมายถึง ความสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากกระบวนการฝึกอบรมไปปรับใช้กับงานที่ปฏิบัติให้เหมาะสม

๓. ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง ความต้องการหรือความตั้งใจที่จะนำความรู้ไปใช้ให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ

โดยสรุปแล้ว การฝึกอบรม หมายถึง ประสบการณ์ในการสอนและการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมุ่งประสงค์จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะของงานในองค์กรที่เขาปฏิบัติอยู่ตามที่ผู้บริหารงานต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้ตรงกับความต้องการอันจำเป็นของประชาชน

* กริช เกตุแก้ว, การพัฒนาตัวบุคคล (เอกสารทางวิชาการในการสัมมนาปลัดจังหวัด และนายอำเภอหัวราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖ พิมพ์โรเนียมเย็บเล่ม พ.ศ. ๒๕๐๖), หน้า ๓

๒. วิวัฒนาการของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมข้าราชการและพนักงานนี้มีใช้เป็นของใหม่ แต่เป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมาตั้งแต่สมัยโบราณ ตั้งแต่มนุษย์เริ่มรู้จักใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการดำรงชีพ รู้จักประดิษฐ์อาวุธ เครื่องนุ่งห่มและที่อยู่อาศัย ความจำเป็นในการจัดหาและปรับปรุงปัจจัยสำคัญต่อการดำรงชีพของมนุษย์นี้ เป็นสิ่งที่กระตุ้นและท้าทายความพยายามของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้จงได้ เมื่อมนุษย์มีความต้องการและรู้จักประดิษฐ์สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ขึ้นแล้ว ความจำเป็นที่จะต้องถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญให้แก่หมู่ญาติพี่น้องพวกพ้องของตนก็เกิดขึ้น ในบรรดาวิธีการถ่ายทอดประสบการณ์และความชำนาญแก่กันนี้ การฝึกอบรม เป็นวิธีที่ประสบความสำเร็จวิธีหนึ่ง

การนำเอาเทคนิคและวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่งจะได้รับความนิยมน้อย่างแพร่หลายภายหลัง ค.ศ. ๑๗๕๐ และผลจากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาพัฒนาบุคคลในด้านความรู้ความสามารถเพื่อให้เข้าใจและซาบซึ้งถึงวิธีการปฏิบัติงานด้วยเครื่องจักร เครื่องทุ่นแรงใหม่ ๆ ให้เกิดผลดีขึ้นและเป็นความจริงที่ว่า เมื่อความก้าวหน้าทางวิทยาการยิ่งมากเพียงใด ความต้องการในด้านพัฒนาฝีมือและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลก็ยิ่งมีมากขึ้นเพียงนั้น แต่เดิมการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานนั้น นิยมทำกันในลักษณะของการฝึกหัดงานที่เรียกว่า เข้าฝึกงาน (Apprenticeship) การพัฒนาฝีมือ โดยวิธีนี้มุ่งสอนให้ผู้เข้ารับการอบรมมีฝีมือในการปฏิบัติงานโดยไม่มีการจ่ายค่าจ้างตอบแทนให้ ต่อมาเมื่อความเจริญในด้านอุตสาหกรรมและโรงงานขยายตัวเติบโต ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของคนงานก็เพิ่มขึ้น เป็นผลให้เกิดสมาคมช่างฝีมือ (Guild) ขึ้น เพื่อช่วยเหลือกรรมกรตามโรงงานต่าง ๆ ที่ยังต้องฝีมือในการปฏิบัติงาน

ในช่วงเวลาระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๑ ทหารและคนงานที่มีฝีมือต้องเสียชีวิตในสงครามเป็นจำนวนมาก ความจำเป็นและความต้องการในการผลิตผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและความสามารถจึงเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ในการที่จะพัฒนาฝีมือของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ฮาริสัน (Harison) ชาลส์ อาร์ แอลแลน (Charles R Allen) และไมเคิล เจ เคน (Michael J Kane) ได้กำหนดวิธีสอนงาน ๔ ขั้น (Four steps method) ขึ้น ซึ่งต่อมาได้รับความนิยมน้อยแพร่หลาย โดยเฉพาะในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒

วิธีสอนงาน ๔ ขั้น นี้ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นที่ ๑ เตรียมผู้ที่จะรับการสอนให้พร้อม (Prepare the worker)

ขั้นที่ ๒ แสดงวิธีการทำงานให้ดู (Present the operation)

ขั้นที่ ๓ ให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Let the worker perform)

ขั้นที่ ๔ ติดตามและตรวจสอบผลงาน (Follow up, check provide for practice)

๓. ความสำคัญของการฝึกอบรม

วิทยาการในปัจจุบันนี้เจริญก้าวหน้าไปอย่างมาก องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านภาระหน้าที่และจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการปฏิบัติงาน ประสบอุปสรรคในการบริหารงานทุกด้าน ทั้งในด้านความล่าช้า ข้ำซ้อนไม่ประหยัด และความผิดพลาดของคนในองค์กร เนื่องจากไม่เข้าใจงาน อันอาจนำไปสู่การขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน จนไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายได้ หน่วยงานใดถ้าสามารถพัฒนาวิทยาการและหลักการแผนใหม่มาใช้ได้ก็จะทำให้องค์การนั้น ๆ ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดไม่สามารถพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับวิทยาการแผนใหม่ที่เกิดขึ้นแล้ว ก็จะประสบความล้มเหลว การฝึกอบรมจะเป็นวิธีแก้ไขที่เหมาะสมและถูกต้อง เพราะการฝึกอบรมจะเป็นการพัฒนาความเข้าใจวิชาการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และในขณะที่เดียวกันเครื่องมือที่นำมาใช้ในการสอนแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจงานในหน้าที่ของตน ก็คือการฝึกอบรมนั่นเอง

๔. ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานใหม่มีความรู้และประสบการณ์กว้างขวางขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ประสิทธิผลเพิ่มพูนขึ้น ซึ่งอาจสรุปประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

ก. ด้านคุณภาพและปริมาณงานและความสามารถส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันนี้ วิชาการและวิธีการต่าง ๆ ได้วิวัฒนาการก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์ตัดสินใจปฏิบัติงานได้อย่างรอบคอบ รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิผลดี จึงจะทำให้บริหารงานได้อย่างถูกต้องประสงค์และทันเหตุการณ์ การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้

ทรัพยากรบริหารสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลดังกล่าว ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาลง เกิดผลผลิตมากขึ้นกว่าเก่า

ข. ด้านการลดเวลาในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานล่วงเวลา

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะ และบังเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานแล้ว ย่อมทำให้การปฏิบัติงานถูกต้อง อันเป็นผลให้ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น และทำให้ลดการปฏิบัติงานล่วงเวลาเหลือเท่าที่จำเป็นจริง ๆ ซึ่งถึงแม้จะมีประโยชน์ในส่วนบุคคลเป็นรายได้เพิ่มขึ้น แต่ถ้าพิจารณาในแง่สุขภาพทางจิตใจและเวลาที่แต่ละคนควรจะได้พักผ่อนแล้ว จะเห็นได้ว่าไม่คุ้มค่าหรือไม่สมดุลย์กัน ถ้าพิจารณาในแง่องค์การแล้วก็จะทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลานั้น ๆ หวังยังอาจได้ผลงานไม่เป็นที่พอใจ เพราะบุคคลย่อมมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีนั้นมีช่วงเวลาที่จำกัดอยู่ในขณะที่ร่างกายดี จิตปลอดโปร่ง ซึ่งการทำงานล่วงเวลานี้เป็นการฝืนหรือการทรมาณร่างกายและจิตใจ อาจทำให้เสียสุขภาพอนามัยและก่อให้เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานได้ง่าย อันอาจยังผลให้องค์การต้องจ่ายค่าทดแทนให้แก่ผู้ที่ได้รับอุบัติเหตุจากการทำงานอีก ซึ่งถ้าพิจารณาในแง่นี้แล้วย่อมไม่คุ้มค่าอย่างแน่นอน

ค. ด้านการลดค่าใช้จ่ายเป็นเงินและวัสดุ

นอกจากประหยัดมิให้องค์การต้องจ่ายเงินค่าล่วงเวลาและบางกรณีอาจจะต้องจ่ายค่าทดแทนอันเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานได้รับอุบัติเหตุซึ่งจะต้องใช้จ่ายเป็นตัวเงินสดแล้ว การฝึกอบรมยังช่วยให้สามารถลดอัตราการสิ้นเปลืองของวัสดุและอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ได้อีกมากมาย เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติต่อการทำงานดีขึ้น เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ได้ใช้ไปอย่างถูกวิธี มีการบำรุงรักษาอย่างดี ทำให้ไม่ชำรุดบกพร่อง ไม่ต้องซ่อมแซมบ่อย ๆ อันกระทบถึงรายจ่ายในการนี้ หวังมีอายุการใช้งานที่ยาว ทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณโดยใช่เหตุ

ง. ด้านการลดอันตรายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่

เนื่องจากผู้รับการฝึกอบรมได้รู้เทคนิคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและอันตรายอันอาจเกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถป้องกันได้ถ้าหากทราบล่วงหน้าและได้ปฏิบัติตามกฎของการรักษาความปลอดภัยอย่างแท้จริง อันทำให้ประหยัดทั้งในแง่ขององค์การและของพนักงาน

คือ ในด้านองค์การนอกจากจะประหยัดในเรื่องค่าใช้จ่ายแล้ว ยังประหยัดในเรื่องความเสียหายของเครื่องมือเครื่องใช้ เนื่องจากคนงานตรวจพบตามกฎของการรักษาความปลอดภัยและจัดการแก้ไขเสียก่อนให้เรียบร้อยแล้ว จึงใช้เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่หรือปฏิบัติงานต่อไป ส่วนในด้านของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากได้รับความปลอดภัยแล้วยังอาจไม่ต้องรับอุบัติเหตุอันก่อให้เกิดความเสียหายแก่ขวัญ จิตใจ และร่างกาย รวมตลอดถึงรายได้ของตนเองอีกด้วย

จ. ด้านเกี่ยวกับคนในองค์การในด้านต่าง ๆ

ซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

๑. ช่วยให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทั้งแนวตั้งและแนวนอนดีขึ้น ^{/จาก} เนื่องจากการฝึกอบรมย่อมทำให้เกิดความรู้รักภักดีกัน เกิดวัตถุประสงค์ร่วม และความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของส่วนรวมดีขึ้น หรืออย่างน้อยก็มีมนุษยสัมพันธ์และเทคนิคในการทำงานตามระดับ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารดีขึ้น ซึ่งช่วยได้มากในแง่จิตใจและพฤติกรรมการอยู่และการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นผลให้ลดปัญหาการไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน การทะเลาะเบาะแว้ง การยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ต่าง ๆ การขาดงาน การลางานบ่อย ๆ โดยไม่มีความจำเป็น การขอยกย้ายและขอเปลี่ยนงาน การพิจารณาข้อผิดพลาดงาน รวมตลอดถึงการลาออกจากงานด้วย เป็นผลให้แต่ละคนในหน่วยงานมีกำลังขวัญดี เพราะการฝึกอบรมช่วยลดความตึงเครียดในการทำงานเนื่องจากการขาดสมรรถภาพและมีข้อยุ่งยากใจในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดขวัญดีขึ้นโดยส่วนรวมขององค์การด้วย ซึ่งผลกระทบในลำดับต่อไปนี้ก็คือการทำให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้มีเวลาว่างมากขึ้น เนื่องจากไม่มีปัญหาความขัดแย้งในการบังคับบัญชา และลดการใช้เวลาในการอธิบายงานให้แก่ผู้เข้ารับการบรรจุใหม่ ซึ่งยังไม่เคยผ่านการฝึกอบรมมาก่อน สามารถใช้เวลาไปในการพิจารณาปรับปรุงหน่วยงาน การวางแผนงาน และการวางหรือกำหนดนโยบายใหม่ ๆ ของหน่วยงานได้มากขึ้น

๒. ช่วยให้คนงานแต่ละบุคคลเกิดทำที่ ทัศนคติและการประสานงานระหว่างตนเองกับหน่วยงานเป็นไปในทางดียิ่งขึ้น เพราะได้เข้าใจนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งยังให้ความเคารพและปฏิบัติตามอย่างไม่มีเงื่อนไข และพร้อมที่จะให้ข้อเสนอแนะเพื่อขจัดอุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน ซึ่งตนเองเคยมีประสบการณ์หรือเพิ่งค้นพบใหม่ กับทั้งยังเป็นการกระตุ้นเตือนให้ตื่นตัวอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและคอยจังหวะในโอกาสที่จะได้ก้าวหน้า เพราะการฝึกอบรมทำ

ให้เกิดความรอบรู้หลายด้าน และกระหายใคร่ศึกษาต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งในมุมมองที่นับว่าเป็นผลดี
แก่องค์การในกรณีที่เกิดมีตำแหน่งว่างลงโดยกะทันหัน ก็จะทำให้หาผู้ที่มีความสามารถมาทำงาน
แทนได้โดยไม่ยากนัก

ฉ. ด้านผลประโยชน์ต่อส่วนรวม

จากประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ในส่วนรวม
ซึ่งทำให้กิจการขององค์กรนั้น ๆ มีความมั่นคงเจริญก้าวหน้าและขยายออกไป เพื่อสนองความ
ต้องการอันไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเหตุให้ส่งผลตอบแทนถึงบุคคลในองค์กร คือ การจัดการเกี่ยวกับการ
สวัสดิการ สวัสดิภาพ สถานภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานดียิ่งขึ้น เพราะสวัสดิ-
การต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้ทำให้ตนเองและครอบครัวมีความสุข ความสบายและมีความเป็นอยู่ดี
ขึ้น อันส่งผลดีแก่ประเทศชาติในที่สุด

๔. ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมอาจแยกประเภทได้เป็นหลายประเภทตามคุณลักษณะของผู้ที่เข้ารับการ
ฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์เฉพาะของการฝึกอบรม และตามระยะเวลาที่จัดให้มีการฝึกอบรม เช่น
ก่อนเข้าทำงานหรือหลังจากเข้าทำงานแล้ว เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะมีการแบ่งแยกประเภทย่อยออกไป
ในรูปลักษณะใด ๆ ปัญหาสำคัญก็คงอยู่ที่ "จะฝึกใคร" ซึ่งแน่นอนว่าคำตอบก็คือ "ฝึกทุกคน" ตั้งแต่
เจ้าหน้าที่ที่เข้ามาทำงานใหม่ เจ้าหน้าที่เก่าที่ต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้
ความชำนาญ หรือเจ้าหน้าที่ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เจ้าหน้าที่เหล่านี้ย่อมจะได้
รับประโยชน์จากการฝึกอบรมในด้านเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประโยชน์ที่ได้รับนี้ก็จะส่งผลงาน
ขององค์กรนั้น ๆ ให้มีปริมาณและคุณภาพยิ่ง ๆ ขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง ช่วยให้ประสิทธิภาพในการ
ดำเนินงานดียิ่งขึ้น^๑

การฝึกอบรมแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมต่าง ๆ กัน ในการจะ
กำหนดว่าควรจะต้องจัดการฝึกอบรมในรูปใด ก็จะต้องดูความต้องการในการฝึกอบรมจากผู้ที่อยู่ในข่าย

^๑ สุรชัย สุฟโปฏก, "ประเภทของการฝึกอบรมและหลักสูตรของการฝึกอบรม"

การเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และความเหมาะสมแก่บุคคลในระดับต่าง ๆ กัน ซึ่งอาจแยกประเภทของการฝึกอบรมตามประเภทบุคคลผู้เข้ารับการฝึกและตามระยะกำหนดการจัดฝึกอบรมได้ ดังนี้

ก. ประเภทของการฝึกอบรมแบ่งตามประเภทบุคคลผู้เข้ารับการฝึก

(๑) การฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ (Orientations)

การฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ เป็นการฝึกอบรมเพื่อแนะนำให้คนงานที่เข้ามาทำงานใหม่ได้ทราบเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ หน่วยงานที่ทำงานหรือหมู่คณะ ตลอดจนลัทธิต่าง ๆ เช่น ในเรื่องสวัสดิการ เป็นต้น วัตถุประสงค์มูลฐานก็คือ ต้องการให้ผู้เข้าทำงานใหม่เป็นคนที่มีความประนีประนอมในระยะเวลาที่สั้นที่สุด ถ้าหน่วยงานหรือองค์การนั้นปฏิบัติภารกิจนี้ไปได้ด้วยดี คนที่มาทำงานใหม่ก็ย่อมจะรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และแทนคุณค่าและความหมายของงานที่ตนกระทำว่ามีผลต่อหน่วยงานนั้น ๆ อย่างไร และทำให้คนงานหรือเจ้าหน้าที่นั้น ๆ เกิดความรู้สึกว่าหน่วยงานนั้น ๆ ไม่มองเมินความสำคัญของตัวเขาและมองเมินขอบเขตความสามารถที่เขาจะมีส่วนช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอันเป็นการเริ่มต้นในทางที่ดี

(๒) การฝึกการทำงาน (Job Training)

การฝึกการทำงานนี้ในบางครั้งอาจจะเรียกชื่อกันแปลกแตกต่างกันออกไป เช่น การฝึกอบรมการสอนงาน (Job instruction training) การฝึกอบรมทางเทคนิคหรืองานเฉพาะ (Technical or skilled training) ฯลฯ แต่ไม่ว่าจะเรียกชื่อเป็นอย่างไรก็ตาม สรุปแล้วก็จะเป็นแบบของการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อสอนแนะหรือเพิ่มเติมสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ชั้นเสมียนพนักงาน (rank and file ให้มีเพิ่มขึ้นนั่นเอง

(๓) การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training)

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน (supervisors) เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในด้านการแบ่งมอบงาน (assigning work) คอยควบคุมให้งานกระทำลุล่วงไปด้วยดี และต้องหาทางแก้ไขในเมื่อมีอุปสรรคทำให้งานชะงัก และมีความรับผิดชอบในการควบคุมปัญหาต่าง ๆ ของบุคคล รวมทั้งกำลังขวัญ (morale) ของบุคคลที่ร่วมงานด้วย

กล่าวโดยทั่วไป การบริหารงานในหน่วยราชการหรืองานธุรกิจย่อมจะแยก

ระดับการทำงานออกได้เป็น ๓ ระดับใหญ่ ๆ คือ การบริหารงานระดับสุดยอด (top management) การบริหารงานในระดับกลาง (middle management) และการบริหารงานขั้นต้น (first-line management) การจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่หรือคนงานในแต่ละระดับจึงย่อมจะมีลักษณะและวิธีการแตกต่างกัน แต่การที่จะนำหลักต่าง ๆ ไปใช้ในสภาพการณ์ประจำวันนั้นย่อมจะมีลักษณะแตกต่างกัน นอกจากนี้พื้นฐานทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ และภูมิหลังของแต่ละบุคคล ในแต่ละระดับย่อมจะแตกต่างกัน เท่าที่ปรากฏมานักบริหารงานขั้นต้น (first-line management) ย่อมจะต้องการความกระจ่างในเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการงาน (management theories) แนวความคิด (concepts) และหลักการต่าง ๆ (principles) มากกว่าบุคคลที่ทำงานในระดับที่สูงกว่า เรื่องที่อบรมโดยมากก็เป็นเรื่องทำนองเดียวกัน หากแต่มีระดับเนื้อหาความรู้ และ ประสบการณ์ต่างกันไปตามระดับความรับผิดชอบ

(๔) การพัฒนาผู้บริหาร (Executive Development)

นักพัฒนาเป็นผู้นำประเภทหนึ่งในหลายประเภท ลักษณะของผู้นำประเภท นักพัฒนา คือ ผู้ที่ใช้ความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลหนึ่ง หรือต่อผู้ที่มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นที่ต้องการ นักพัฒนามิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึง เขาจะแจ้งให้ผู้ตามทราบตามแนวทางที่ปรารถนาให้ปฏิบัติตาม จุดสำคัญในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การช่วยผู้ตามให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน °

ในการฝึกอบรมนักบริหารก็มีวัตถุประสงค์ทำนองเดียวกันกับการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา แต่เนื่องจากนักบริหารเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการกำหนดนโยบายขององค์การ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหารจึงมีแนวโน้มไปในทางที่ช่วยเพิ่มเติมทั้งความรู้และความชำนาญ และทัศนคติให้แก่ผู้บริหาร ที่กล่าวเพิ่มเติมนี้ หมายความว่า ทั้งความรู้ ความชำนาญและทัศนคตินั้น ๆ นักบริหารมีอยู่แล้ว แต่การพัฒนานักบริหารจะช่วยเพิ่มเติมให้เขามีเพิ่มขึ้นไปอีก

° เถาว์ลัย นันทาภิวัฒน์ หลักการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑) หน้า ๒๐๓-๒๐๔

ข. ประเภทของการฝึกอบรมแบ่งตามกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม

(๑) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Entry Training)

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน ได้แก่ การศึกษาอบรมในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยก่อนที่จะเข้ารับราชการหรือปฏิบัติงานในองค์การรัฐวิสาหกิจหรือกิจการของเอกชน

(๒) การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน (Post-Entry Training)

การปฐมนิเทศน์พนักงานเจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่มีหลักการอยู่ว่าควรจะให้ผู้รับการฝึกอบรมเข้าใจถึงความสำคัญในงานของเขา ทั้งให้เข้าใจในนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานขององค์การที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้เขาได้มองเห็นบทบาทขององค์การที่เขาทำงานอยู่ว่ามีบทบาทต่อสังคมของประเทศ และท้องถิ่นอย่างไร เพื่อให้เขาได้มีความรู้สึกและความคิดเห็นพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่เขารับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ ซึ่งต้องเตรียมให้ข้อมูลเพื่อที่เขาจะได้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่และความสำคัญของเขาที่มีต่อองค์การอีกด้วย

ถึงแม้ว่าข้อมูลชนิดต่าง ๆ ที่ได้รับจะนอกเหนือไปจากงานที่เขารับผิดชอบบ้างก็ตาม แต่ก็ยังเป็นแบบธรรมเนียมที่พนักงานเจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่พึงควรได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องประสบในขั้นแรก เช่น เวลาเข้าทำงาน และเลิกงาน เงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ ในประเด็นนี้องค์การควรให้พนักงานใหม่ได้เข้าใจในระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับความปลอดภัย (safety rules) โครงการความมั่นคงและเรื่องสำคัญต่าง ๆ ที่ควรแนะนำก่อนให้เขาลงมือทำงาน เพื่อเขาจะได้ทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด แต่ก็ย่อมมีอุปสรรคแตกต่างกันไป สาเหตุสำคัญอยู่ที่มีการวางแผนอย่างรอบคอบ เพื่อให้พนักงานใหม่มีทัศนคติรอบรู้การทำงานอย่างทะลุปรุโปร่ง.

ตามหลักทั่ว ๆ ไป ฝ่ายพนักงานเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบต่อการประสานงานการปฐมนิเทศน์ในองค์การและเป็นผู้จัดหาข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับสภาพการทำงาน การจ่ายค่าแรงและผลประโยชน์ตอบแทนและเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในความอำนวยการของหัวหน้างานโดยตรง โดยหลักใหญ่แล้วฝ่ายพนักงานเจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบในเรื่องการจัดและดำเนินการปฐมนิเทศน์โดยตลอดและรับผิดชอบในการจัดทำคู่มือ ฟิล์ม และอุปกรณ์การปฐมนิเทศน์ต่าง ๆ ฝ่ายพนักงานเจ้าหน้าที่หลายบริษัทในอเมริกาใช้เวลาเพื่อติดตามผลการปฐมนิเทศน์

ระหว่าง ๓๐-๖๐ วัน การปฐมนิเทศน์มิใช่จะเน้นแต่เพียงช่วยพนักงานใหม่ในการแก้ปัญหาการทำงานเท่านั้น แต่ยังเน้นในการช่วยให้เจ้าหน้าที่ประเมินผลหาความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการปฐมนิเทศน์จากผู้รับการปฐมนิเทศน์อีกด้วย

หัวหน้างานของพนักงานใหม่เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการดำเนินการปฐมนิเทศน์ เพราะพนักงานใหม่ได้มีโอกาสติดต่อกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นครั้งแรกพร้อม ๆ กัน และเป็นการเปิดโอกาสให้เขาได้พูดซักถาม และทำความเข้าใจ เพราะฉะนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่หัวหน้างานจะได้วางสายสัมพันธ์และการรู้จักซึ่งกันและกัน ทั้งเป็นการแนะนำพนักงานเก่าให้รู้จักกับพนักงานใหม่ ในฐานะสมาชิกเพื่อนร่วมงานอีกด้วย นั่นคือ เป็นการขจัดความเข้าใจผิดทั้งในด้านสถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่การงาน อันจะช่วยลดปัญหาซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันได้อย่างดี

การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน (on-the-job training) เป็นการสอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง ในการนี้จะทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ในระยะแรกควรอธิบายให้เข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง อาจลำดับขั้นของการฝึกลงมือปฏิบัติงานได้ ดังนี้

๑. อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธีโดยทั่วไป
๒. สาธิตให้ดูจากของจริง
๓. ให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติ
๔. แก้ไขข้อบกพร่องและชี้แจงให้ผู้รับการฝึกอบรมทราบ
๕. ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานและให้ทดลองทำซ้ำหลาย ๆ หน จนแน่ใจว่าจะ

สามารถทำได้ด้วยตนเอง

นอกจากนี้การฝึกลงมือทำงาน ได้แก่ วิธีฝึกหัดงาน (apprenticeship) การฝึกทำงานโดยไม่รับค่าจ้างตอบแทน (internship) และการสับเปลี่ยนหน้าที่ (rotation to assignments) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (supervised reading) ก็จะเป็นการพัฒนาการลงมือปฏิบัติงานที่ได้ผลและนิยมกันอย่างแพร่หลาย

นอกจากประเภทการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว การฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงานนี้อาจกระทำได้โดยวิธีการต่าง ๆ อีก เช่น การมอบหมายให้เข้ารับการฝึกอบรมพิเศษ การเข้าร่วม

ประชุมหรือสัมมนา การส่งไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ การร่วมเป็นกรรมการ การแต่งตั้ง ให้เป็นผู้ช่วยพิเศษ หรือการอ่านหนังสือและเอกสาร เป็นต้น วิธีการฝึกอบรมแบบลงมือปฏิบัติงานนี้ บางวิธีมีความโน้มเอียงไปในทางการฝึกฝนตนเองมาก ^๑

๖. วิธีการฝึกอบรม (Methods of Training)

การจำแนกวิธีการฝึกอบรมนั้น อาจจำแนกได้หลายวิธี หลายแบบ สุดแต่ ความนิยมและ ความชำนาญในการนำวิธีนั้น ๆ ไปใช้

Mary Bostic ได้แบ่งวิธีของการฝึกอบรมไว้เป็น ๔ วิธี คือ ^๒

๑. การประชุมอภิปราย (Conference)
๒. วิธีการบรรยาย (Lecture)
๓. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
๔. การฝึกจากการทำงาน (On-the-job-Training)

O. Glenn Stahl ได้แบ่งวิธีการฝึกอบรมเป็น ๖ วิธี คือ ^๓

๑. การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (Group Training)
๒. การฝึกจากการทำงาน (On-the-job-Training)
๓. การฝึกโดยใช้คู่มือและเอกสาร (Manuals and Bulletins)
๔. การฝึกอบรมทางไปรษณีย์ (Correspondence Courses)
๕. การใช้สื่อทัศนศึกษา (Use Audio Visual Aids)
๖. วิธีอื่น ๆ (Other Methods)

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๒๖๗

^๒ Marg Bostica, Modern Management (London : Business Publication, 1964) p. 40

^๓ O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row Publishers, 1962), pp. 302-304

๗. การประเมินผลการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมควรจะได้รับ การประเมินผลอย่างมีระบบและมีเป้าหมาย เมื่อโครงการสิ้นสุดลง ผู้ให้การฝึกอบรมไม่สามารถจะคาดคะเนได้ว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นเสมอไป และก็ไม่ควรจะใช้ความรู้สึกส่วนตัวทำให้มั่นใจว่าการฝึกอบรมย่อมทำให้งานในหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นตลอดไป

ดังนั้น หลังจากโครงการฝึกอบรมสิ้นสุดลง จึงต้องมีการวัดผลและคุณค่าของการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าโครงการฝึกอบรมนั้นให้ผลสมความมุ่งหมายหรือไม่ และให้ประโยชน์คุ้มกับค่าใช้จ่ายเพียงใด^๑

การฝึกอบรมเป็นงานส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งแม้จะได้มีการจัดวางตัวผู้ทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรม และการวางหลักสูตร โครงการอบรมไว้แล้วล่วงหน้าก็ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การดำเนินการฝึกอบรมแต่ละโครงการจะบรรลุวัตถุประสงค์สมบูรณ์ ผู้อำนวยการฝึกอบรม (Training director) จะต้องถือเป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องทำการประเมินผลการฝึกอบรมว่าได้ผลตามเป้าหมายตรงตามโครงการที่วางไว้หรือไม่ และตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยหรือไม่อีกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑ ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, เอกสารประกอบการบรรยายวิชา "จิตวิทยาธุรกิจ"