

ความหมายของการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรมนั้นได้มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ซึ่งแตกต่างกันดังนี้

ศาสตราจารย์ เฟรคเคอร์ริค เอ ฮาร์บิสัน (Frederick A. Harbison) และ ศาสตราจารย์ ชาลส์ เอ ไมเยอร์ส (Charles A. Myers) ได้ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) มีมือในการทำงาน (skill) และ ความสามารถ (capacity) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง"<sup>1</sup>

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรม คือกระบวนการที่ จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนใคร่เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ"<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Frederick H. Harbison And Charles A. Myers, Education Manpower, and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1964) pp. 2-3.

<sup>2</sup> Beach, Dale S. Personnel: The Management of People at work Macmillan Co., 2 nd ed., 1970. p. 3.

สถาบันฝึกอบรมข้าราชการแห่งสหรัฐอเมริกาและแคนาดา (Civil Service Assembly of the United States and Canada) ได้ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรม คือกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผูปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ"

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมมานั้น ผู้เขียนคิดว่า การฝึกอบรมนั้น ต้องเป็นกระบวนการ กล่าวคือ จะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอน และจะขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไม่ได้ และกระบวนการเหล่านี้มีจุดประสงค์ที่แยกเป็น 2 ชั้น คือ เพิ่มพูนความชำนาญ

ในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ง่ายและเป็นการเพิ่มพูนและเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มองเห็นได้ยาก คือความคิด ทักษะคติ ความเชื่อ และความรู้อย่าง

004327

### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

เป็นการแน่นอนที่สุดที่องค์การธุรกิจคิดทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปนั้นจะต้องถึงเห็นประโยชน์ของผลที่จะเกิดขึ้นเสียก่อน เมื่อเห็นว่ามิใช่ประโยชน์จึงเกิดการกระทำขึ้น ฉะนั้นการที่จะจัดการฝึกอบรมนั้น ก็จะต้องมองถึงประโยชน์ว่ามีมากน้อยเพียงไร ซึ่งพอจะกล่าวได้กว้าง ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรมเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง
2. การเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสัมฤทธิ์ผลนั้น จะช่วยแก้ปัญหาขององค์การ และนำมาซึ่งความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การ ด้วย
3. ทำให้สามารถใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่
4. เป็นการเพิ่มความใส่ใจในงานของพนักงานและเป็นการพัฒนากิจกรรมในการวางแผนองค์การในระยะสั้นและระยะยาว

<sup>1</sup> Civil Service Training, Employee Training in Public Service, (Chicago: Civil Service Assembly of the United States and Canada, 1941)

เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ของกิจกรรมการฝึกอบรมที่จะได้รับแล้ว องค์การธุรกิจจำเป็นจะต้องเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ของการฝึกอบรมให้ละเอียดและถ่องแท้เสียก่อน ประโยชน์ที่จะเกิดจากการฝึกอบรมจึงจะเป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์แบบ

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

จากการที่ผู้เขียนได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากแนวความคิดของนักวิชาการ เช่น ศาสตราจารย์เฟรคเคอร์ริก เอ ฮาร์บิสัน ศาสตราจารย์ชาลส์ เอ ไมเยอร์ และ เคล เอส บิช เป็นต้น พอที่จะสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ หมายถึงความชำนาญในการทำงาน คิวมือ (manipulative skills) การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ (technical knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving ability) ทัศนคติที่มีต่อการทำงาน (attitude) นอกจากนี้ยังมุ่งหวังให้บุคลากรฝึกอบรมนำความรู้ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

จากการที่ได้อธิบายมานี้จะเห็นว่า เป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ตั้งไว้อย่างกว้าง ๆ ฉะนั้น เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้นจึงขอแยกกล่าวดังนี้ การที่องค์การหรือหน่วยงานใด จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น บ่อมีวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมาย เกิดขึ้น 2 แบบ คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ<sup>1</sup>
  - 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่
  - 1.2 เพื่อสอนหรือแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
  - 1.3 พยายามปรับปรุงงานใหม่ประสิทธิภาพสูงสุด

<sup>1.2</sup> สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแบบใหม่. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2516) หน้า 257-286.

- 1.4 ลดการสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะด้านบุคลากรให้มีความพอใจในทุกฝ่าย
- 1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายงานขององค์กร
- 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะหรือผู้มาติดต่อ

## 2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที และบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้ การวินิจฉัย พิจารณา ในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อสร้างความเข้าใจในนโยบาย และความมุ่งหมาย ขององค์กร แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้ความพอใจในการปฏิบัติงาน

รายละเอียดที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่า เมื่อมีการฝึกอบรมก็ย่อมมีวัตถุประสงค์เกิดขึ้น

2 แบบ คือขององค์กร หรือหน่วยงาน และของผู้ปฏิบัติงาน



## กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการหมายถึง ลักษณะของขั้นตอนและความต่อเนื่องระหว่างขั้นตอนเป็นสำคัญ กระบวนการฝึกอบรมที่เข้าใจกันและเป็นที่ยอมรับในบรรดาผู้จัดการฝึกอบรม แบ่งออกเป็นขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม
2. การวางแผนการฝึกอบรม
3. การดำเนินการฝึกอบรม
4. การตรวจสอบประสิทธิผลของการฝึกอบรม

ขั้นตอนดังกล่าวมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม

1.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (training need survey) ตามระดับของบุคลากรคือ<sup>2</sup>

1.1.1 ระดับปฏิบัติการ ผู้จัดการหลักสูตรจะต้องรู้ว่าบุคลากรระดับนี้ควรจะต้องอบรมอะไรซึ่งก็รู้ได้จากหน้าที่การงาน (job description) ว่าหน้าที่การงานนั้นต้องการผู้ที่มีความรู้ความชำนาญด้านไหนจึงจะทำให้บุคลากรของหน่วยงานมีความชำนาญเพียงพอหรือยัง ถ้ายังไม่

<sup>1</sup> กริช อัมโภชน. "แนวความคิดใหม่ในการฝึกอบรม." เอกสารลำดับที่ 503 เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัยสถาบันมีจิตพัฒนาบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร. 2519. (อัคราเนา) หน้า 14.

<sup>2</sup> ประสิทธิ์ จินประชา. "การสัมมนาเรื่อง Principle and Practices of Personnel Management." จัดโดยสมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย วันที่ 24-25. กุมภาพันธ์ 2524.

เพียงพอจัดการฝึกอบรมให้มีความรู้ความนั้น ๆ นอกจากนี้ก็ยังเป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมการ  
 โภชนาญ บุคลากรไปทำงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นซึ่งก็เท่ากับเป็นการได้ความจำเป็นในการฝึก  
 อบรมจากการวิเคราะห์งานตำแหน่งที่จะไปทำนั้นเช่นกัน

1.1.2 ระดับบริหาร ผู้จัดหลักสูตร จะต้องรู้ว่า หัวหน้างานระดับเดียวกันก็มี  
 ความจำเป็นจะต้องรู้งานคานบริหาร เหมือนกัน แต่ถาต่างระดับกันก็อาจจะจัดเนื้อหาของหลักสูตร  
 ให้สูงขึ้น เช่น หัวข้อวิชาสำหรับหลักสูตรทางการบริหาร (Management Training) ซึ่งมีอยู่  
 เป็นจำนวนมากนั้นควร เลือกหัวข้ออะไรมาเข้าหลักสูตร การอบรมผู้บริหารระดับใดบ้าง

1.2 การหาความต้องการในการฝึกอบรม ความต้องการนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2  
 ประการคือ <sup>1</sup> ความต้องการขององค์กร และความต้องการของบุคคล

1.2.1 ความต้องการขององค์กรสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

ก. ความต้องการสำหรับปัจจุบัน ถ้าพนักงานเข้ามาใหม่ ในหน่วยงาน  
 ยังไม่รู้เรื่องราวของหน่วยงาน หรือเข้ามาแล้วยังทำงานไม่เป็น และถ้าคนเก่าของหน่วยงานยัง  
 ทำงานได้ไม่ดีเท่าที่คาดหวัง ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงในระเบียบการปฏิบัติงานในวิธีการทำงาน หรือ  
 มีการนำเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่เข้ามาใช้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อ  
 ให้งานในปัจจุบันเป็นไปตามความคาดหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด การจัดหลักสูตรก็อาจจัดในรูป  
 การอบรมปฐมนิเทศน์ หรือจัดหลักสูตรวิชาเฉพาะอย่าง

ข. ความต้องการสำหรับอนาคต ถ้าหน่วยงานมีการวางแผนในการที่  
 จะเลื่อนคนขึ้นไปรับหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น หรือจะเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน หรือจะย้าย  
 คนเป็นต้นสิ่งเหล่านี้เป็นความต้องการ ในการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความสามารถปฏิบัติงานได้  
 ตามความคาดหมาย ขององค์กร ในอนาคต ฉะนั้นการ จัดหลักสูตร ประเภทนี้ก็อาจจัดในรูปหัวข้อวิชาทาง  
 การบริหาร

<sup>1</sup> สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สำนักฝึกอบรม. ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม  
 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2520). หน้า 61.

### 1.2.2 ความต้องการของบุคคลซึ่งสามารถแยกกล่าวได้ดังนี้

ก. ความต้องการฝึกอบรมด้านฝีมือ (Skill Training) เป็นความต้องการของคนในระดับกรรมกร ที่จะเลื่อนฐานะจากผู้ปฏิบัติงานที่ไร้ทักษะน้อยไปสู่งานที่ต้องใช้ทักษะสูงขึ้น หรือเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน การจัดหลักสูตรนี้อาจจัดในรูปของการอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

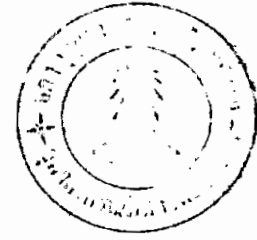
ข. ความต้องการฝึกอบรมด้านวิชาชีพ (Professional Training) เป็นความต้องการของคนในระดับผู้ใช้วิชาชีพ เช่น นักบัญชี วิศวกร ฯลฯ เพื่อศึกษาถึงความรู้ด้านวิชาชีพที่วิวัฒนาการขึ้นมาใหม่และเพื่อไม่ให้เป็นคนล้าสมัย การจัดหลักสูตรนี้ควรจัดในรูปเทคนิคต่าง ๆ

ค. ความต้องการฝึกอบรมด้านการจัดการหรือบริหาร (Management Training) เป็นความต้องการของผู้ที่จะได้รับเลื่อนชั้นจากคนในระดับผู้บังคับบัญชา ไปอยู่ในระดับผู้บังคับบัญชาหรือจากผู้บังคับบัญชา ระดับต่ำได้รับเลื่อนฐานะไปเป็นผู้บังคับบัญชา ระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันต้องการเรียนรู้วิธีการจัดการใหม่ ๆ การจัดหลักสูตรประเภทนี้ควรจัดในรูปการอบรมผู้บังคับบัญชา ระดับต่าง ๆ

การที่จะรู้แหล่งที่มาของความจำเป็น และความต้องการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นสามารถทำได้ดังนี้<sup>1</sup>

1. มาจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องรู้ว่า
  - 1.1 จะมีคนใหม่เข้ามาในหน่วยงานของตนกี่คน
  - 1.2 จะมีผู้โยกย้ายเข้ามาในหน่วยงานของตน หรือโดยย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นกี่คน
  - 1.3 จะมีคนเลื่อนชั้นเลื่อนฐานะกี่คน
  - 1.4 มีคนที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันซึ่งการทำงานยังไม่ถึงระดับที่คาดหวังอยู่กี่คน

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 62



- 1.5 มีคนที่ต้องการฝึกอบรมค่านฝีมือที่คน
- 1.6 มีคนที่ต้องการฝึกอบรมค่านวิชาชีพที่คน
- 1.7 มีคนที่ต้องการฝึกอบรมค่านจัดการที่คน

2. มาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่ามาตรฐานในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ก็ต้องรู้ว่าตนยังปฏิบัติงานได้มาตรฐานหรือไม่ ถ้ายังไม่ได้ถึงมาตรฐานตนเองย่อมจะต้องรีบงาน ที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นก็จะต้องรู้ว่าตนต้องการฝึกอบรมอะไรบ้าง

จากการสำรวจหาความจำเป็นและความต้องการ การฝึกอบรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางการจัดหลักสูตร การฝึกอบรมนั้น จะทำให้หลักสูตรนั้น ๆ เกิดประโยชน์กับองค์กร และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดอบรมได้

วิธีหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมสามารถทำได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ (Interview) หมายถึงการสนทนาอย่างมีจุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างผู้ดำเนินการในการจัดฝึกอบรมและบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อหาข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง เกี่ยวกับสภาพการทำงานและสิ่งอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงานได้ เช่นความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทักษะ ความรู้สึก ข้อเสนอแนะ และความต้องการของคนทำงาน ทั้งนี้เมื่อได้ข้อมูลมากพอก็จะนำมาวิเคราะห์ว่าหน่วยงานนั้นมีปัญหาหรือไม่สมควรจัดฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหานั้นอย่างไร มีปัญหาใดที่หนักมากหรือน้อยมากตามลำดับ เพื่อประกอบการพิจารณาจัดหัวข้อในการฝึกอบรมให้ถูกต้องและเหมาะสม

<sup>1</sup> นนชัย สิริโชคิ, เทคนิคการฝึกอบรม. (กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์อักษรสาสน์. 2523). หน้า



2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) หมายถึงการตั้งคำถามขึ้นหลาย ๆ คำถาม อาจเป็นคำถามสั้น ๆ หรือยาว ๆ ก็ได้ หรือให้เติมคำ หรือข้อความให้สมบูรณ์ แล้วแจกจ่ายให้บุคลากร ของหน่วยงานและขอความร่วมมือให้กรอกข้อมูลหรือตอบคำถามตามความรู้ สึกนึกคิดจริง ๆ ของตนแล้วส่งแบบสอบถามคืนมา แบบสอบถามจึงเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการรวบรวมข้อมูล และเป็นวิธีการที่ลงทุนน้อย แต่สามารถได้ข้อมูลมากมาย การใช้แบบสอบถามควรให้ผู้ตอบมีความรู้สึกปลอดภัยในการตอบ โดยการเก็บชื่อผู้ตอบไว้เป็นความลับหรือไม่ต้องให้ผู้ตอบระบุชื่อตนในแบบสอบถาม จึงจะสามารถทราบความรู้สึกที่แท้จริงได้

3. การสังเกต (Observation) หมายถึงการดู โดยไม่ให้ผู้ถูกสังเกตหรือผู้ตัวหรือผู้ตอบหน้าผู้ตัว ซึ่งผู้สังเกตกระทำโดยมีจุดหมายว่าจะสังเกตใคร ในลักษณะใด เพื่ออะไร หากได้ทำการสังเกตพฤติกรรมเดียวกันหลาย ๆ ครั้ง แล้วบันทึกไว้ศึกษา ทำความเข้าใจก็จะได้ ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการฝึกอบรมมาก การสังเกตได้เปรียบกว่าวิธีอื่น ๆ คือไม่ต้องลงทุนด้วยเงินงบประมาณมาก แต่ได้ผลดีถ้าผู้ดำเนินการฝึกอบรมสามารถฝึกนิสัยของตนเองให้เป็นผู้รู้จักสังเกตการณ์สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอในการทำงานทุก ๆ วัน

4. ใช้วิธีการทดสอบ เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างชัดเจน โดยมีแบบทดสอบ ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในบางครั้งอาจรวมถึงการทดสอบปากเปล่าด้วย เพื่อทราบว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่หรือไม่ควรจะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง

5. การปรึกษาหารือ หลังจากการใช้วิธีสัมภาษณ์อาจจะมีกรปรึกษาหารือ ซึ่งมีประโยชน์มากในการที่จะได้ทราบความรู้สึกเกี่ยวกับการฝึกอบรม ลักษณะปัญหา และการแก้ปัญหา

6. จากคำร้องขอของผูปฏิบัติงาน โดยผูปฏิบัติงานสามารถแจ้งให้หัวหน้างานทราบว่าตนเองขอเข้ารับกรฝึกอบรมโดยสมัครใจ

7. ใช้วิธีวิเคราะห์งานและประเมินผลงาน นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็น ในการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการ กำหนดและ ระบุงานขอความที่เกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งว่า ต้องการความรู้ความสามารถ และความ รับผิดชอบอย่างไรบ้าง การพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติงานว่าทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลตามมาตรฐาน หรือไม่

## 2. การวางแผนการฝึกอบรม

2.1 การสร้างหลักสูตร การ ฝึกอบรม มีลำดับขั้นที่สำคัญดังนี้ <sup>1</sup>

2.1.1 วิเคราะห์และระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม

2.1.2 กำหนดหัวข้อวิชา และหมวดหัวข้อวิชา

2.1.3 จัดลำดับเนื้อหาวิชา

2.1.4 กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ของหัวข้อวิชา

2.1.5 กำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม

2.1.6 กำหนดระยะเวลาของแต่ละวิชา

2.1.7 กำหนดวิทยากร

2.1.8 เตรียมเอกสารและอุปกรณ์

2.1.9 ทำตารางการฝึกอบรม

2.2 การเขียนโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วย

2.2.1 ชื่อโครงการ

2.2.2 หลักการ และ เหตุผลหรือภูมิหลัง

2.2.3 วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม

<sup>1</sup> เรืองเคียงกัน, หน้า 50-51.

- 2.2.4 หลักสูตร การ ปีกอบรม
- 2.2.5 เทคนิคการ ปีกอบรม
- 2.2.6 ระยะเวลาการ ปีกอบรม
- 2.2.7 สถานที่ ปีกอบรม
- 2.2.8 ผู้เข้ารับการ ปีกอบรม
- 2.2.9 วิทยากรในการ ปีกอบรม
- 2.2.10 วิธีดำเนินการ
- 2.2.11 งบประมาณ
- 2.2.12 การ ประเมินผล
- 2.2.13 การ แจกประกาศนียบัตร
- 2.2.14 ผู้รับผิดชอบโครงการ

3. การดำเนินการ ปีกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ระยะคือ การดำเนินการระหว่างการ จัด ปีกอบรมและหลังจากเสร็จสิ้นการ ปีกอบรมแล้ว

3.1 การดำเนินการระหว่างการ จัด ปีกอบรม ได้แก่<sup>1</sup>

3.1.1 จัดให้มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการ อบรม และวิทยากร ที่จะมาบรรยายในแต่ละครั้งให้เรียบร้อย เจ้าหน้าที่พวกนี้จะเข้าฟังการ อบรมโดยตลอดหรือไม่ก็ได้

3.1.2 จัดเอกสารประกอบการ อบรมพร้อม ประสานงานกับวิทยากรว่าจะให้ แจกเมื่อใด

3.1.3 ดูแลอาหารและน้ำชา หรือกาแฟ ตลอดระยะเวลาการ อบรม

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 28-29.

3.1.4 กณการอบรมในแต่ละวัน ให้สำรวจอุปกรณ์ แสง-เสียงให้พร้อมที่จะใช้ การได้ ที่เข้มนุหรี หองนำ หองอบรมของสระอากเรีบรมย

3.1.5 จัดเจ้าหน้าที่คอยรับ-ส่งวิทยากร, พรอมพาหนะ เคินทาง

3.1.6 จัดเจ้าหน้าที่แนะนำวิทยากร แก่ผู้เข้รับการอบรม

3.1.7 ค่าตอบแทนวิทยากร ควรใส่ของมาให้เรีบรมย อาจมอบให้ก่อนเข้ หองบรมย ขหรือระหว่างพักการบรมย และควรมอบในที่ที่เหมาะสม เช่น หองพักวิทยากร ถ้าไป ฃมีย่นให้ค่อนหน้าผู้เข้รับการอบรมจำนวนมาก หรือคองทอนเงินกันจะน่าเกีลคมาก

3.1.8 ในกรณีที่ต้องนำผู้เข้รับการอบรมไปศึกษาคองานหรือพักแรมตามในที่ค่าง ๆ คองทำกำหนดการ และขอควรปฏิบัติสำหรับผู้เข้รับการอบรม แจกให้เขาทราบเป็นการล่วงหน้าควย

3.1.9 เตรียมยาและอุปกรณ์พยาบาลที่จำเป็นไว้ แล้วมอบหมายบุคคลเพื่อกูแล สิ่งของคังกล่าว และให้พรอมปฏิบัติงานได้เมื่อเกิดเหตุจำเป็น

3.1.10 ในช่วงการอบรม อาจประ เมีนผลแต่ละวิชา เมื่อเสีร็จการ อบรมของ วิทยากร แต่ละคนก็ได้

3.1.11 ก่อนปิดการ อบรมควรประ เมีนผลรวมว่าการ จัดอบรมทั้งหมดคืหรือ

ไม่เพียงไร

3.1.12 จัดพิธีแจกประกาศนียบัตร และปิดการ อบรม

3.2 การดำเนินการหลังเสีร็จสิ้นการ ฝึกอบรม คองดำเนินการ คังนี้<sup>1</sup>

3.2.1 ทำหนังสือส่งตัวผู้เข้รับการ อบรมกลับหน่วยงาน (ถ้าจำเป็น)

3.2.2 จัดทำรายงานสรุปผลการจัดอบรมจากไป ประ เมีนผลรวม

3.2.3 เสนอรายงานประ เมีนผลให้ผู้งบังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกันหน้า 29-30.



คม

3.2.4 ทำหนังสือของคุณวิภากร และรายงานการประเมินผลให้วิทยากรทราบ

3.2.5 รวบรวมเอกสารประกอบการอบรมเก็บรวมเล่มเพื่อให้ถาวรและใช้ประโยชน์ต่อไปได้นาน

3.2.6 เก็บหลักฐานต่าง ๆ ไว้เพื่อเป็นข้อมูลศึกษาและหลักฐานการฝึกอบรม

3.2.7 จัดทำบัญชีเงินที่ได้รับและที่ใช้ไปให้เรียบร้อย พร้อมหลักฐานใบสำคัญประกอบการใช้จ่าย

3.2.8 ประชุมปรึกษาหารือระหว่างเจ้าหน้าที่หรือคณะทำงานวางแผนทางวิธีการและกำหนดการติดตามผลผู้เข้ารับการอบรม เพื่อดูว่าได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใดมีปัญหาอะไรบ้าง เป็นต้น

3.2.9 ควรจัดตั้งงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมในแต่ละปีไว้เป็นการล่วงหน้าด้วย

4. การตรวจสอบประสิทธิผลของการฝึกอบรม หมายถึงการวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนมากที่นิยมใช้กันอยู่มี 4 วิธีคือ<sup>2</sup>

1. การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) ก่อนเริ่มการฝึกอบรมกับการวัดผลตอนสุดท้าย (Post-test) หลังเสร็จการฝึกอบรมแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะ

<sup>1</sup> Calude C. Crawford, How to Make Training Surveys. (Los Angeles : C.C. Crawford, 1954) p. 142

<sup>2</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516). หน้า 244.

ทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร หรือไม่ เพียงใด

2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลว่า หลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่นในการพิมพ์ดีด อาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมผัสนี้ให้ไต่ในนาทีละ 45 คำ เมื่อให้เสมียนเข้ารับการฝึกอบรม แล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัตถุประสงค์โดยวิธีนี้เหมาะสำหรับงานประเภทเสมียน งานจัดระเบียบสารบรรณ และงานค้นหาเอกสารต่าง ๆ

3. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนด เป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยการสังเกตมีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันที่งานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม ไม่ได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินแบบเดียวกับวิธีที่ 3

#### การฝึกอบรมในองค์การ

ความหมายขององค์การ<sup>1</sup> องค์การ เป็นระบบการประสานกิจกรรมของกลุ่มคนซึ่งรวมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม ภายใต้การสั่งการ และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

<sup>1</sup>

Scott, William G., Mitchell, Terence R. Organization Theory; A structural and behavioral Analysis, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. and The Dorrey Press, Revised Edition, 1972, p.36.

หรือจะกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า องค์การจะเกิดขึ้นเมื่อ<sup>1</sup>

1. มีบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งสามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อความและความคิดเห็นระหว่างกันได้
2. บุคคลเหล่านี้เต็มใจที่จะปฏิบัติตามหน้าที่
3. เพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายร่วมกัน

เท่าที่ผู้เขียนได้ทำการศึกษามาพบว่า การฝึกอบรม เป็นแนวทางอย่างหนึ่งในการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านตัวคน (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอันนี้เป็นการนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ขององค์การโดยส่วนรวมได้

ฟิลลิป เจคิง (Philip J.King) ได้กล่าวถึงจุดกำหนดของการฝึกอบรม<sup>2</sup>

"โดยประวัติความเป็นมา นั้น การศึกษาด้านการฝึกอบรมเกิดขึ้นมาจากการที่บริษัทมีความจำเป็นในการที่จะต้องฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่จำนวนมากในลักษณะที่เป็นระบบแบบแผนในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 การฝึกอบรมในระบอบนั้นรู้จักกันภายใต้ชื่อว่าการฝึกสอน (Job instruction training หรือ J.I.T) การฝึกอบรมในหลักการฝึกสอนนั่นเองเป็นจุดเริ่มต้นของการแผ่ขยายงานด้านการศึกษาการฝึกอบรมให้มาเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งจนทุกวันนี้"

<sup>1</sup> Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938, pp.82-95, 104-113.

<sup>2</sup> Philip J.King "The Emperor's New Cloth, Revisited," in Training and Development Journal, Vol. 29, No.9 (September, 1975), p.3



จุดเริ่มต้นที่กล่าวมาแล้ว การฝึกอบรมก็ได้วิวัฒนาการและเปลี่ยนแปลงแนวทางวิธี และวิธีการฝึกอบรมไปตามแนวความคิดและความจำเป็นขององค์กร ในแต่ละยุคซึ่งทุกองค์กรที่เท่าที่ ผู้เขียนได้ทำการศึกษามาส່วนมากมีเป้าหมายเดียวกัน คือ ฝึกฝนความชำนาญด้านฝีมือ (Manual Skill) ความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ (Technical and Administrative skill) ไปจนถึงการฝึกอบรมในเรื่องกระบวนการความสัมพันธ์ของกลุ่มคน (Group processes, Group Dynamics หรือ Interpersonal relationships) ส่วนวิธีการฝึกอบรมก็ได้หลายลักษณะคือ จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นภายในองค์กร เองโดยมีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Job rotation) จัดหลักสูตรระยะสั้น ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่บางระดับตามความจำเป็นเป็นครั้งคราวไปจนถึงการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการฝึกอบรมจากหน่วยงานฝึกอบรมภายนอกองค์กร (Training institution) ในรูปของการประชุมสัมมนา การอภิปราย บรรยาย หรือการฝึกอบรมที่เรียกกันว่า การฝึกอบรมในท้องถิ่น

การฝึกอบรมไม่ว่าจะทำกันในรูปใดก็ตามจะยึดถือสมมติฐานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้คือ<sup>1</sup>

1. ความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิชาการต่าง ๆ นั้น ผู้รู้สามารถถ่ายทอดไปให้ผู้ที่ยังไม่รู้ได้และผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดก็สามารถนำไปปฏิบัติได้ ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายทอดของผู้สอน
2. การปรับปรุงพัฒนาทักษะเฉพาะอย่างจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะทำให้ องค์กรโดยรวมดีขึ้น
3. การที่คนเราเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างเป็นขั้น
4. ทักษะเฉพาะตัวคน (individual skills) เจ้ออำนาจหรือสอดคล้องตอกันกับ ความต้องการขององค์กร

---

<sup>1</sup> ตัดตอนคัมภีร์มาจาก Rolf P. Lynton and Udai Pareek, "Training for Development" (Richard D. Irwin, Inc., '1967), Ch. 3.



5. องค์การจะให้ความสนับสนุนบุคคลเหล่านั้น (ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว) ในอันที่จะได้ใช้ความรู้ ความชำนาญ หรือทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับมาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้อย่างเต็มที่

จากที่ได้อธิบายมาแล้วจะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทั่ว ๆ ไปนั้น เพื่อต้องการพัฒนาตัวบุคคลในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม โดยหวังว่าคนที่ได้รับการพัฒนา, (การฝึกอบรม) แล้ว จะเป็นตัวนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาในองค์การได้ แต่การจะก่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในองค์การตามที่มุ่งหวังไว้ได้ประสบผลสำเร็จเพียงใดนั้น วิลเลียม บี เอ็ดดี้ (William B. Eddy) ได้ให้ข้อคิดไว้<sup>1</sup>

ในปัจจุบันนี้ การฝึกอบรมในองค์การต่าง ๆ กำลังอยู่ในสถานะที่จะต้องมีการสำรวจตรวจสอบกันใหม่ ความผิดแผกแตกต่างระหว่างความคาดหวังของผู้อำนวยการ ฝึกอบรม กับระดับผลสำเร็จที่ไ้รับจริง ระหว่างหลักสูตรการฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และระหว่างเป้าหมายของโปรแกรมการฝึกอบรมกับผลที่เกิดขึ้นกับองค์การ เป็นสิ่งที่พบเห็นได้เป็นปกติธรรมดาอยู่เสมอ

จากข้อคิดของวิลเลียม บี เอ็ดดี้ (William B. Eddy) นี้ในการปฏิบัติแล้วตามที่คุณเขียนได้ทำการศึกษามักจะเกิดปัญหาคือ ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับหรือเรียนรู้มาจากการฝึกอบรมได้ ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศของความไม่พร้อมขององค์การในอันที่จะยอมรับ หรือตระหนักถึงคุณประโยชน์ของสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ซึ่งผู้เขียนใคร่ขอยกเอา ข้อคิดของลินตัน (Lynton) และ พาร์ค (Pareek) ที่ได้อธิบายไว้ว่า<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ตัดตอนคัมภีร์มาจาก Rolf P. Lynton and Udai Pareek, "Training for Development" (Richard D. Irwin, Inc., 1967). Ch.3.

<sup>2</sup> Rolf P. Lynton and Udai Pareek, Op.cit., p.8.

แม้ว่าคนแต่ละคนจะได้เรียนรู้ทักษะที่มีประโยชน์มาอย่างดี โดยเฉพาะเชิงเทคนิคก็ตามก็ยังไม่มีอะไรเป็นหลักประกันได้ว่า การนำเอาสิ่งที่เรียนรู้ไปปฏิบัติจะเกิดความสำเร็จ ประสบการณ์ของความผิดหวังในเรื่องนี้ที่ผ่านมาเป็นจำนวนมากมาย เป็นบทเรียนที่น่าใคร่ครวญ. ผู้ที่สำเร็จหลักสูตร การฝึกอบรมมักจะพบว่า เมื่อกลับไปยังหน่วยงานของตนแล้วก็มักจะไม่มีความสนใจใฝ่รู้ในสิ่งที่เขาไปรับการฝึกอบรมมาแต่อย่างใด ซ้ำร้ายกว่านั้นในบางกรณีเขาจะถูกต่อต้านขัดขวางจากคนหลาย ๆ ฝ่ายในหน่วยงาน เมื่อเป็นเช่นนั้น ผู้ที่ไปรับการฝึกอบรมมักเริ่มจะทอดถอนใจไม่แน่ใจในคุณค่าประโยชน์ของการ เข้ารับการฝึกอบรม ความกระตือรือร้นที่จะทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ค่อย ๆ หมดสิ้นไปในที่สุดเขาก็จะปลงตกในลักษณะไม่เป็นไรล้มเสีย เกิด ปรากฏการณ์เช่นนี้จะหมุนเวียนเปลี่ยนไปเกิดขึ้นกับคนอื่น ๆ ต่อไปในทำนองเดียวกัน นั่นคือ ถูกส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมเพียงเพื่อให้กลับมาปฏิบัติงานด้วยความผิดหวังและคับข้องใจ เท่านั้น

จากข้อคิดอันนี้เองสามารถที่จะมองเห็นลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรม คืออาจจะเกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพภายในตัวแบบของวิธีการฝึกอบรมนั่นเอง หรืออาจจะเกิดจากบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยขององค์กรก็ได้ ผู้บริหารระดับสูงจึงไม่ควรสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรมเท่าที่ควร สาเหตุอันนี้ ฟิลลิป เจคิง (Philip J. King) ได้สรุปว่า เป็นเพราะความบกพร่องภายในระบบการฝึกอบรมเองอย่างน้อยใน 4 ประการสำคัญด้วยกันคือ

1. กิจกรรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่ดำเนินการไปในลักษณะที่ไม่ได้ศึกษาคำนิยามในแง่ของอารยธรรมหรือค่านิยมเสีย โอกาสแต่อย่างใด
2. ถูกครอบงำด้วยความเชื่อที่ว่า การฝึกอบรมเป็นยาวิเศษที่จะไขแก้ปัญหาคำสั่งการในองค์กรได้ทุกอย่าง การฝึกอบรมจำนวนไม่น้อย เป็นไปในลักษณะที่ไขแก้ปัญหาคำสั่งการฝึกอบรมไม่สามารถจะแก้ได้ อันนับเป็นการสูญเปล่า

<sup>1</sup> Philip J. King, Op. Cit., pp.4-5.

3. การฝึกอบรมยังขาดลักษณะของความเป็นระบบแบบแผนที่เหมาะสม การฝึกอบรมมักจะเป็นไปในแบบเฉพาะกาลเป็นครั้งคราว (Training by Crisis) ไม่มีการพิจารณาถึงปัญหาในระยะยาว ในหลายกรณี ถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการตามขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดโปรแกรม และกลวิธีการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม ไปจนถึงการประเมินผลการฝึกอบรม แต่มักจะไม่ค่อยได้พิจารณาวิเคราะห์กันอย่างลึกซึ้ง เพียงพอว่าการฝึกอบรมที่จะจัดให้มีขึ้นนั้นสอดคล้อง เกื้อกูลต่อเป้าหมายขององค์การ เพียงใดหรือไม่

4. การฝึกอบรมส่วนใหญ่ยังขาดลักษณะของการมุ่งหวังผล (Results-centred Orientation) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มักไม่คำนึงหรือมุ่งไป ถึงการถ่ายทอดสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มาให้เกิดผลในทางปฏิบัติในชั้นสุดท้าย

จากปัญหาที่กล่าวมานี้ อาจารย์ฉิน ปานขาว สำนักฝึกอบรมของสถาบันนิติศา ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า<sup>1</sup>

1. การฝึกอบรม ควรจะเปลี่ยนแนวจากการมุ่งเน้นในเนื้อหาของวิชา หรือตัวโปรแกรม การฝึกอบรม โดยถ่ายเทมาสู่การมองการฝึกอบรมในลักษณะของกระบวนการ เปลี่ยนแปลงที่จะต้องมี การวางแผนดำเนินการ และควบคุมทิศทางการ เปลี่ยนแปลงให้เป็นการสนองตอบต่อเป้าหมาย ขององค์การ โดยส่วนรวมด้วย

2. กิจกรรมการฝึกอบรมนั้นไม่ควรจะถือว่าเป็นระบบเอกเทศโดยตัวของมันเอง หากแต่ควรจะได้นับเนื่องเป็นระบบย่อย ที่เกื้อกูลและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยอื่น ๆ ภายในองค์การ

<sup>1</sup> ฉิน ปานขาว, การฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลง ขององค์การตามแผนงานวิจัยอันคัมที่



ในลักษณะเช่นนี้ย่อมหมายความว่า ในการที่จะดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมใด ๆ ก็ตามสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำก่อนอื่นใด โดยขาดเสียมิได้ก็คือ การวิเคราะห์โดยละเอียดถี่ถ้วนว่าปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไข ปรับปรุงนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยทางอ้อมกับตัวแปรตัวใดภายในองค์การ (คน โครงสร้าง เทคนิค กิจกรรม) การวิเคราะห์สภาพของปัญหาดังกล่าวนี้ควรจะต้องอยู่บนฐานของความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สถาบันการฝึกอบรม) กับหน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรม การวิเคราะห์ปัญหาในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางกว่าการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแบบปกติธรรมดา ทั้งนี้เพราะเป็นการมองปัญหาในแง่ขององค์การ โดยส่วนรวมมากกว่าการมองเฉพาะความต้องการของคน

3. จากการที่ว่าผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่สามารถจะนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลในองค์การของตนได้ ทั้งนี้ เพราะการฝึกอบรมมักจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่ค่อยตรงกับความเป็นจริง ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมจะต้องประสบอยู่เสมอในการปฏิบัติงานจริง ๆ ปัญหาส่วนนี้มักจะคลี่คลายไปได้หากนำเอาหลักของการเปลี่ยนแปลงตามแผนมาใช้ฝึกอบรมนี้จะต้องทำการชักจูงสร้างความเข้าใจร่วมกันในระหว่างทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะถึงเกิดขึ้น การจะทำเช่นนั้นได้ย่อมหมายถึงว่า จะต้องจัดให้มีจุดเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ระหว่างสถาบันการฝึกอบรมกับหน่วยงานที่จะรับการฝึกอบรม ตั้งแต่ระยะเตรียมการ ก่อนการฝึกอบรมจนถึงขั้นสุดท้ายของการประเมิน

4. การนำเอาหลักการของการเปลี่ยนแปลงขององค์การตามแผนมาใช้ย่อมจะเป็นการเปิดทางโดยปริยายในอันที่จะต้องนำเอาหลักการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติกับเป้าหมายที่ต้องการขั้นสุดท้าย ซึ่งจะส่งผลให้กิจกรรมการประเมินผลหรือตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรมโดยต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นับเป็นการสร้างระบบการป้อนกลับของข่าวสาร ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกิจกรรมการฝึกอบรมให้มีลักษณะยืดหยุ่นสนองตอบต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ อยู่เสมอได้

5. ความพยายามมุ่งมั่นที่จะให้การฝึกอบรม ที่อาศัยทักษะของการเปลี่ยนแปลงตามแผนได้ตั้งอยู่อย่างมั่นคงในสายงานขององค์การ การฝึกอบรมจึงไม่ควรจะเป็นไปในลักษณะของการ



ฝึกอบรมแบบที่เรียกกันว่าเลี้ยงไม่รู้จักโต นั่นคือ หน่วยงานที่รับการเปลี่ยนแปลงต้องพึ่งพาอาศัยผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (สถาบันการฝึกอบรมภายนอก) ในทุกสิ่งทุกอย่างเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง การ ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นควรจะเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสร้างให้ผู้ที่ รับการ เปลี่ยนแปลงได้มีลักษณะของความเป็นตัวของตัวเองให้มากที่สุด

สรุป การฝึกอบรมในองค์กร เป็นแนวทางในการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ งานและเป็นผลให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรได้ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การฝึก อบรมเป็นบ่อเกิดแห่งการพัฒนาองค์กร แต่ปัญหาที่สำคัญก็คือ ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วไม่สามารถ นำความรู้ที่ได้รับไปทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานได้ ผู้บริหารก็มักไม่สนใจในกิจกรรมการฝึก อบรมเท่าที่ควร ฉะนั้นผู้เขียนจะทำการศึกษาดังการฝึกอบรมในองค์กร คือการฝึกอบรมบุคลากร ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ว่า มีวิธีการดำเนินการอย่างไร ประสบผลสำเร็จและมี ปัญหาอะไร เกิดขึ้นบ้าง

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย