

## บทที่ 5

## สรุปผลการวิเคราะห์ ข้อวิจารณ์ และข้อเสนอแนะ

ก. สรุปผลของการวิเคราะห์

กระบวนการของการบริหารงานฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วยวิธีดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การจัดทำหลักสูตรในการฝึกอบรม
3. การดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

และยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่จะมาฉุดฉุดกระทบทำให้เป้าหมายของการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ เช่น การสนับสนุนของฝ่ายจัดการ งบประมาณที่ได้รับ อัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่ การวางแผนงานฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ

1. การดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ทั้ง 3 บริษัทมีการดำเนินการหาความจำเป็น วิธีการที่ทุกบริษัทได้นำมาใช้ก็คือ การสังเกต รองลงมาเป็นการสำรวจข้อคิดเห็นโดยการสัมภาษณ์และการออกแบบสอบถาม ใช้ 2 บริษัท ส่วนวิธีอื่น ๆ ที่นำมาใช้บ้างเล็กน้อยเช่น ศึกษาจากเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ ภายในองค์การ การเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานในองค์การ การใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้ง 3 บริษัทนี้ ลักษณะของการสำรวจความจำเป็นพิจารณาความจำเป็นทั้งองค์การและแต่ละบุคคลแต่มี 2 บริษัท เห็นว่าการสำรวจความจำเป็นไม่สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึงพนักงานในองค์การ และอีก 1 บริษัทเห็นว่าสามารถกระทำได้อย่างทั่วถึง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการหาความจำเป็นก็คือ การสำรวจความจำเป็นไม่สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึงพนักงานในองค์การ แต่ถึงแม้ว่าจะเกิดกรณีเช่นนี้ขึ้น

ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ยังเห็นว่าการฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 65.01 ตรงกับความต้องการบางส่วน คิดเป็นร้อยละ 34.99 และผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่คิดว่ามีความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการอบรมร้อยละ 97.49 ไม่มีความจำเป็น ร้อยละ 2.51

## 2. การคัดเลือกผู้สมัครในการฝึกอบรม

ทุกบริษัทเห็นว่าการคัดเลือกผู้สมัครในการฝึกอบรมเหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการอบรม ซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ได้รับประโยชน์ พอสมควรร้อยละ 91.55 และมีความพอใจต่อผลที่ได้รับพนักงานมีการนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานในระดับพอควรร้อยละ 90.95 และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ พอสมควร คิดเป็นร้อยละ 84.47 และในทรรศนะของผู้เข้ารับการอบรมก็มีความเห็นว่าการคัดเลือกผู้สมัครเหมาะสมกับงานและพื้นฐานความรู้เป็นส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 94.36

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการคัดเลือกผู้สมัครในการฝึกอบรมเป็นปัญหาในการกำหนดหัวข้อวิชา บางครั้งเป็นทฤษฎีมากเกินไป บางหัวข้อซ้ำซ้อนกัน หรือนำเนื้อหา การคัดเลือกผู้สมัครยังไม่เหมาะสมกับระยะเวลาอันสั้น และผู้เข้ารับการอบรมมีความเห็นที่แสดงออกว่า เนื้อหาบางเรื่องจะนำมาใช้กับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ได้อย่างไร เช่น ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นนายช่างจะไม่เห็นความสำคัญของหลักสูตรทางด้านบริหาร

## 3. การดำเนินการฝึกอบรม

ในล้นของการดำเนินการฝึกอบรมคือ การจัดทำโครงการฝึกอบรม การแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม การเชิญวิทยากรผู้บรรยายได้ทราบล่วงหน้า การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การคัดเลือกเตรียมสถานที่ เอกสารการบรรยาย ฯลฯ

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการฝึกอบรม ก็คือ ผู้เข้ารับการอบรมเตรียมตัวเข้ารับการอบรมอย่างกระชั้นชิดเกินไป บางบริษัทคัดเลือกเอกสารอบรมในแต่ละครั้งไม่เพียงพอ อุปกรณ์ไม่เหมาะสมไม่ได้ดึงดูดความสนใจจากผู้เข้ารับการอบรม สถานที่ฝึกอบรมใช้ที่เดิม สร้างความเบื่อหน่ายให้ผู้รับการอบรม ฯลฯ

#### 4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

บริษัทส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสังเกตและแบบสอบถาม และการประเมินผลที่นำมาใช้มากที่สุดก็คือ การประเมินปฏิกิริยาของผู้รับการฝึกอบรม

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ก็คือ การติดตามผลมี 2 บริษัทที่เห็นว่ายังไม่สมบูรณ์ เพราะผลการฝึกอบรมยังไม่ได้นำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ การขาดอัตราค่าจ้างคนในการศัลยกรรมอย่างจริงจัง และการไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีงานที่ต้องรับผิดชอบส่วนตัว วิธีการที่บริษัทส่วนใหญ่ใช้ในการติดตามผล โดยทั่วไปก็คือ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ต้องสังเกตติดตามดูผลการปฏิบัติงานของผู้รับการอบรม ซึ่งผู้บังคับบัญชาร้อยละ 75.42 เห็นถึงความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานระหว่างคนที่ผ่านการฝึกอบรม และคนที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม อีกวิธีคือให้ผู้เข้ารับการอบรมเขียนรายงานถึงผู้บังคับบัญชาของตน หรือฝ่ายการบุคคล เพื่อเป็นการพิจารณาการเรี่ยรายของผู้รับการอบรม

นอกจากกระบวนการของการบริหารงานฝึกอบรมทั้ง 4 ขั้นตอนนี้แล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ผลกระทบต่อการฝึกอบรมที่จะเกิดผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดด้วย ปัจจัยดังกล่าวก็คือ

##### - การสนับสนุนของฝ่ายจัดการ

การศัลยกรรมจะมีขึ้นได้ ฝ่ายจัดการต้องให้การสนับสนุนและเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม จากบริษัทที่ทำการศึกษา 2 บริษัท คิดว่าฝ่ายจัดการให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี อีก 1 บริษัท ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง นั่นคือ ส่วนใหญ่แล้วบริษัทที่ทำการศึกษา ฝ่ายจัดการให้การสนับสนุนงานฝึกอบรม แต่มีเพียงบริษัทเดียวที่ผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่าฝ่ายจัดการไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร แท้จริงแล้วในแต่ละบริษัทจะมีการกำหนดงบประมาณของการฝึกอบรมแต่ละ ซึ่งบางบริษัทก็เห็นว่า การศัลยกรรมจะมีขึ้นต้องไม่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเสียงานประจำซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตของบริษัท

- งบประมาณที่ได้รับ

ณ 2 บริษัท มีความเห็นว่างบประมาณเพียงพอต่อการตัดฝึกอบรม และที่มีความเห็นว่าจะไม่เพียงพอต่อการตัดฝึกอบรม ณ 2 บริษัท ในส่วนที่ไม่เพียงพอต่อการตัดฝึกอบรม จึงทำให้ธุรกิจดังกล่าวตัดฝึกอบรมได้น้อยครั้ง ซึ่งเรื่องนี้อยู่กับนโยบายของแต่ละบริษัท

- การวางแผนงานฝึกอบรม

ณ 2 บริษัท ที่มีการวางแผนงานฝึกอบรม ที่ไม่มีการวางแผนงานฝึกอบรม 1 บริษัท โดยมีเหตุผลสำคัญที่ ส่วนใหญ่จะส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันภายนอก การที่บริษัทจะดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นผลดีได้จำเป็นต้องมีการวางแผนงาน เพื่อจะได้ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่บรรจุเป้าหมาย

- อัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่ของหน่วยฝึกอบรม

สาเหตุของอัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่ที่ไม่เพียงพอเป็นปัญหาสำคัญของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ณ 2 บริษัท มีความเห็นว่า อัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่น้อยกว่าประมาณงาน และอีก 1 บริษัท มีความเห็นว่า อัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่เหมาะสมกับปริมาณงาน อัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ ด้านการสำรวจความจำเป็นไม่สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึง การตัดฝึกอบรมตัดได้ไม่เพียงพอกับความต้องการของฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ และมีบางฝ่ายต้องการให้มีการตัดฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหา หรือเพิ่มพูนความชำนาญสำหรับฝ่ายของตนเองโดยเฉพาะ ปัญหาในการติดตามผลการฝึกอบรม อุปกรณ์ในการฝึกอบรมไม่พร้อม และบางบริษัทตัดเอกสารการอบรมในแต่ละครั้งไม่เพียงพอ

- ผู้เข้ารับการอบรม

บริษัทที่มีปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1 บริษัท เท่านั้นซึ่งข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานฝึกอบรมและจากผู้เข้ารับการอบรมเฉพาะที่มีปัญหาที่มีความเห็นตรงกันว่า ความรู้สึกรับรู้พื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมแตกต่างกัน ความพร้อมของผู้รับการอบรม และบางบริษัทที่หน่วยงานฝึกอบรมคิดว่าไม่มีปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการอบรม แต่จากผู้เข้ารับการอบรมโดยตรง มีความเห็นในส่วนที่

เป็นปัญหาว่า ผู้เข้ารับการอบรมบางท่านขาดความกระตือรือร้น ไม่กล้าถามปัญหา ความพร้อมของผู้  
รับการอบรม เป็นต้น

- วิทยากร

โดยทั่วไปทุกบริษัทจะใช้วิทยากรภายนอก โดยดูถึงความรู้ความสามารถความเหมาะสม  
ในการบรรยาย เลือกวิทยากรที่มีชื่อเสียง ทั้งนี้มีเหตุผลดังนี้คือ วิทยากรภายนอกสามารถดึงความ  
สนใจและสร้างความเชื่อถือนต่อผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งน่าสนใจกว่าวิทยากรภายใน วิทยากรภายนอก  
ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบรรยายมามาก และมีบางบริษัทใช้วิทยากรภายในด้วย แต่มีปัญหาเกี่ยว-  
กับตัววิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความเห็นว่า วิทยากรบรรยายแต่ท่สก็วิขาการ ใช้ภาษาต่าง-  
ประเทศมากเกินไป ทำให้มีความลำบากในการเข้าใจ และในความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
ต้องการให้วิทยากรบรรยายโดยเพิ่มภาคปฏิบัติเข้าด้วย ปัญหาด้านการบรรยายของวิทยากรเป็นปัญหา  
สำคัญประการหนึ่งที่บริษัททุกแห่งประสบอยู่

- การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม

ผู้บังคับบัญชาทุกบริษัทในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์มีความเห็นว่า ควรสนับสนุนให้พนักงาน  
เข้ารับการฝึกอบรม และการคัดเลือกอบรมควรจัดให้กับพนักงานทุกระดับชั้น แต่ปัญหาที่หน่วยงานฝึก-  
อบรมบางหน่วยงานพบก็คือ ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร ซึ่งเป็นไปได้เนื่อง-  
จากแต่ละฝ่ายมีงานประจำที่รัดตัว

จากกลุ่มมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ดังนี้คือ

1. การฝึกอบรมได้ผลดีขึ้นอยู่กับการบริหารงานฝึกอบรมที่ดี
2. ปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญของการบริหารงานฝึกอบรมในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ คือ
  - 2.1 การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมไม่สามารถกระทำได้โดยทั่วถึง
  - 2.2 ปัญหาในการจัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการอบรม
  - 2.3 การติดตามผลการฝึกอบรมไม่สามารถกระทำได้อย่างสมบูรณ์

แต่จากผลการวิจัยทำให้สรุปได้ว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในย่อแรก การฝึกอบรมจะได้ผลดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารงานฝึกอบรมที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการฝึกอบรมว่าจะได้รับความสำเร็จหรือไม่ เป็นต้นว่า

- งบประมาณ ถ้างบประมาณได้รับอย่างเพียงพอ ธุรกิจก็สามารถฝึกอบรมได้สนองกับความจำเป็นที่เกิดขึ้นในองค์กร และมีงบประมาณที่จะนำมาใช้จ่ายในงานฝึกอบรม เช่น ค่าเสียรับรอง ค่าตอบแทนผู้บรรยาย ค่าอาหาร ค่าเครื่องเขียน แฟ้ม และเอกสารต่าง ๆ ฯลฯ
- การสนับสนุนของฝ่ายจัดการ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานฝึกอบรม ฝ่ายจัดการจะเป็นผู้กำหนดตั้งแต่การกำหนดนโยบายของบริษัทแต่ละปี หรือให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรหน่วยงานฝึกอบรม ก็จำเป็นต้องดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลง และฝ่ายจัดการยังเป็นผู้ให้ความเห็นชอบต่อการฝึกอบรมตลอดจนอนุมัติงบประมาณให้
- การวางแผนงานฝึกอบรม ธุรกิจที่เห็นความสำคัญของงานฝึกอบรมก็ย่อมจะต้องมีการวางแผนที่จะดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละปี และดำเนินการไปตามแผนงานที่วางไว้ แต่บางครั้งอาจมีการฝึกอบรมขึ้นโดยไม่มีมีการวางแผนล่วงหน้าในระยะยาว เช่น การมีเหตุการณ์เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน หรือภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง อันจะมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทได้
- อัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม ควรจะให้เหมาะสมกับปริมาณ เพื่อให้การดำเนินงานฝึกอบรมเป็นไปอย่างพร้อมเพียง เช่น เจ้าหน้าที่ที่จะรับผิดชอบต่อโครงการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่จะดำเนินงานทางด้านโลจิสติกส์อุปกรณ์ ฯลฯ
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรมีความสมัครใจที่จะเข้ารับการอบรม สนใจ และกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ เพราะจะทำให้การฝึกอบรมครั้งนี้ มีคุณค่าและผู้เข้ารับการอบรมก็ได้รับประโยชน์ด้วย
- วิทยากร มีผลต่อการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้รับการอบรม ควรเข้าใจถึงภูมิหลังของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม และวิทยากรควรได้มีการเตรียมตัวมาล่วงหน้า
- ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การระบุความจำเป็น การแจ้งให้ฝ่ายบุคคลทราบถึงปัญหาในการทำงาน การสรุปผลที่ได้จาก

การฝึกอบรม การเล่นความคิดเห็นในการเลื่อนหรือโยกย้ายตำแหน่ง ฯลฯ

และจากผลการวิจัยทำให้สรุปสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่สอง ได้ว่า ข้อ 2.1 และ 2.3 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนข้อ 2.2 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ นั่นคือ

ปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญของการบริหารงานฝึกอบรมในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ คือ

1. การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมไม่สามารถกระทำได้โดยทั่วถึง ทั้งนี้เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการได้ข้อมูลกลับมา ก่าส่งเจ้าหน้าที่ผิมน้อย การแยกประเภทของความจำเป็นกระทำได้ลำบาก และประการสุดท้าย ไม่สะดวกในทางปฏิบัติ ซึ่งจะเห็นว่าวิธีการส่วนใหญ่ที่ทุกหน่วยงานได้นำมาใช้ก็คือ การสังเกต อันเป็นวิธีการที่ง่าย

2. ปัญหาในการคัดเลือกผู้ให้เหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการอบรม จากความคิดเห็นของหน่วยงานฝึกอบรม ไม่มีปัญหาในการคัดเลือกผู้ให้เหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการอบรม และจากผู้เข้ารับการอบรมก็เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว แต่มีข้อบกพร่องที่พบในแง่อื่นอันเกี่ยวกับการกำหนดหลักสูตรก็คือ การกำหนดหลักสูตรยังไม่เหมาะสมกับช่วงระยะเวลาฝึกอบรมอันสั้น บางโครงการกำหนดเพียงวันเดียว แต่เนื้อหาดีมาก การคัดเลือกผู้ให้เหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการอบรม ซึ่งเรื่องนี้เป็นปัญหาเกี่ยวข้องกับวิทยากรว่า จะนำภาคปฏิบัติมาประยุกต์กับภาคทฤษฎีได้มากน้อยเพียงใด เพราะวิทยากรบางท่านก็ชำนาญทางภาคทฤษฎี

3. การติดตามผลการฝึกอบรมไม่สามารถกระทำได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากยังไม่ได้ผู้ใดมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ก่าส่งผลไม่เพียงพอ และไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร

ย. ข้อเสนอแนะความคิดเห็นสำหรับรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมที่ควรจะเป็น

จากผลสรุปของการวิเคราะห์จะเห็นว่าทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานฝึกอบรมจะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาในด้านอื่น ๆ อันส่งผลกระทบถึงการฝึกอบรม ดังนั้นการเสนอแนะความคิดเห็นรูปแบบการบริหารที่ควรจะเป็น จึงเป็นดังนี้คือ

1. การดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เนื่องจากพนักงานในแต่ละบริษัททั้ง 3 แห่งมีค่อนข้างมาก การสำรวจความจำเป็นให้ทั่วถึงค่อนข้างทำได้ยาก และเป็นการลำบากที่จะหาความจำเป็นของแผนกหรือฝ่ายทั้งหมดที่ไม่เป็นจำนวนมากได้ ดังนั้นขอเสนอแนะในเรื่องนี้ ก็คือ

1.1 หน่วยงานฝึกอบรมสร้างแบบฟอร์มการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงาน และส่งให้แต่ละฝ่ายพิจารณาความจำเป็นของหน่วยงานเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะมุ่งการคัดเลือกอบรมโดยเฉพาะของฝ่ายนั้น ๆ อันตรงกับงานที่ทำ ความจำเป็นที่เกิดขึ้นในฝ่ายดังกล่าว และนอกจากนี้สามารถพิจารณาถึงความจำเป็นโดยส่วนรวมขององค์กรได้ด้วย เพื่อให้หน่วยงานฝึกอบรมจะดำเนินการต่อไป แต่ถ้าสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก ก็อาจส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกอันเป็นหลักผู้ตรงที่ตรงกับหน่วยงาน จากการวิจัย 3 บริษัท บริษัทที่ไม่มีการกำหนดแบบฟอร์มการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานมี 2 บริษัท และมีบริษัทเดียวคือ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด ที่มีแบบฟอร์มการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การใช้แบบฟอร์มจะช่วยให้การสำรวจความจำเป็นกระจายไปได้ทุกฝ่าย และทราบถึงเรื่องที่เป็นข้อต่อของฝ่ายที่ทำการวิเคราะห์แบบฟอร์มของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด อาจนำมาใช้เป็นตัวอย่างในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ตามต้องการ ดังตัวอย่างในภาคผนวก ค.

1.2 นำแบบฟอร์มการประเมินผลงานมาใช้ช่วยพิจารณา ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ในแบบฟอร์มการประเมินผลงานนี้จะมีหลายปัจจัยที่ต้องพิจารณา เช่น คุณภาพของงาน ปริมาณงาน การเป็นผู้นำ การวางแผน การแก้ไขปัญหา ฯลฯ จากการวิจัยมีเพียง 2 บริษัท เท่านั้นที่นำแบบฟอร์มการประเมินผลงานมาใช้ แท้จริงแล้วแบบฟอร์มนี้จะช่วยวิเคราะห์ 2 เรื่องด้วยกันคือ

1.2.1 หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เรื่องใดบ้างที่เป็นข้อต่อของพนักงานคนนั้น และพนักงานควรได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรใดอีกบ้าง เพื่อที่จะปฏิบัติงานปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น และเป็นการวางพื้นฐานไว้สำหรับพนักงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชามีสามารถที่จะพิจารณาความจำเป็นในลักษณะเป็นกลุ่ม ข้อต่อของหน่วยงานโดยส่วนรวม



1.2.2 เป็นการประเมินผลพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานหลังจากเข้ารับการอบรมแล้ว แต่เป็นการดูผลระยะยาว (1ปี) โดยสรุปถึงผลงานโดยส่วนรวมดีหรือยังต้องปรับปรุง

แบบฟอร์มการประเมินผลงานของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด ในภาคผนวก ค เป็นตัวอย่างของการประเมินในด้านต่าง ๆ

จะเห็นว่าการใช้แบบฟอร์มทั้งข้อ 1.1 และ 1.2 นำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทักษะที่ขาดของแต่ละบุคคล หรือเป็นกลุ่ม แต่เพื่อที่จะให้การสำรวจความจำเป็น เป็นไปอย่างค่อนข้างสมบูรณ์ จึงควรมีวิธีการอื่น ๆ มาใช้ประกอบด้วย

1.3 การนำวิธีการหาความจำเป็นหลาย ๆ วิธีมาใช้ เช่น การสังเกต การศึกษาจากเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ ภายในองค์กร การสัมภาษณ์ ฯลฯ ก็ย่อมจะทำให้ทราบถึงความจำเป็นที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นส่วนรวม และการจัดฝึกอบรมเพื่อสนองความจำเป็นนี้ก็เป็นหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรมโดยตรง

1.4 จัดประชุมระดับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ และหน่วยงานฝึกอบรมจำเป็นต้องชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักในหน้าที่ นอกจากจะเป็นเรื่องงานประจำแล้ว อีกส่วนหนึ่งก็เป็นเรื่องการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนสำคัญยิ่งในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

1.5 การที่จะจัดฝึกอบรมขึ้นมา จำเป็นต้องพิจารณาว่า อะไรเป็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นกันแน่ การจัดฝึกอบรมมีใช้หมายความว่า จะนำมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทุกครั้ง บางเรื่องการแก้ปัญหาโดยวิธีอื่น อาจจะเหมาะสมมากกว่าการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมจะต้องมีการเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้ระยะเวลาในการรู้ผลที่ได้รับ และก่อให้เกิดงานชะงักในบางแผนกที่มีกำลังคนจำกัด ตัวอย่าง การฝึกอบรมคนในองค์กรให้ทำงานทางด้านคอมพิวเตอร์ บางครั้งการลงทุนฝึกอบรมไปอาจได้ผลไม่คุ้ม การจ้างคนมาใหม่ที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์โดยตรงและมีประสบการณ์จะได้ผลดีกว่า หรือ การที่คนงานเกิดความเบื่อหน่ายในหน้าที่การงาน สาเหตุที่เกิดขึ้นเป็นได้หลายกรณี เช่น คนงานมีปัญหาทางบ้าน ผู้บังคับบัญชาปกครองไม่ดี ปัญหาเพื่อนร่วมงาน

ลักษณะงานค่าเฉลี่ย ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องพิจารณาว่า อะไรคือสาเหตุที่แท้จริงกันแน่ แล้วหา  
ทางแก้ไข

เนื่องจากหน่วยงานฝึกอบรมส่วนใหญ่มีกำลังเจ้าหน้าที่น้อยกว่าปริมาณงาน ดังนั้นการ  
เพิ่มกำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับปริมาณงานก็สามารถนำมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้หลายปัญหา ทั้งนี้  
ความร่วมมือจากฝ่ายอื่นก็เป็นสิ่งจำเป็นในการเสนอความต้องการต่อหน่วยงานฝึกอบรม การสำรวจ  
ความจำเป็นให้ทั่วถึงพนักงานในองค์การทั้งหมดเป็นการยาก ดังนั้นจึงพิจารณาในลักษณะกลุ่มหรือฝ่าย  
มากกว่า

## 2. การคัดเลือกผู้สมัครในการฝึกอบรม

การให้ความรู้ ความชำนาญด้านต่าง ๆ และทัศนคติให้กับพนักงานจะแสดงให้เห็น  
ถึงสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นได้ เช่น องค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้กับผู้บังคับบัญชา  
ระดับต้นและระดับกลางมาก แสดงว่า องค์การนั้น ๆ มีปัญหาแม้กระทั่งตัวบุคคลที่จะมาทำหน้าที่บังคับ  
บัญชา ทั้ง ๆ ที่บุคคลในระดับนี้อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนบ้างแต่เพื่อให้มีแนวความคิดในการดำเนินงาน  
ให้เป็นไปตามนโยบายขององค์การในแนวเดียวกัน

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการคัดเลือกผู้สมัครในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการ  
อบรม จากการมองของหน่วยงานฝึกอบรมยังไม่มี และระดับผู้บังคับบัญชาก็พึงพอใจที่พนักงานมีการนำ  
ความรู้ ทักษะ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานพอสมควร และจากผู้เข้ารับการอบรมก็คิดว่า การคัดเลือก  
ผู้สมัครเหมาะสมกับงานและพื้นฐานความรู้ดีแล้ว

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงรูปแบบก็คือ

2.1) ผู้บังคับบัญชาจะต้องอธิบายถึงความจำเป็นที่ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมให้  
พนักงานทราบ และชี้ให้เห็นว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากผู้สมัครดังกล่าว พนักงานสามารถนำมาประ  
ยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด พนักงานระดับบังคับบัญชา ยังมี ระดับต้น ระดับกลาง  
และระดับสูง จะต้องมีโอกาสสัมมนาหลักอันประกอบด้วย

### 2.1.1 ความสามารถในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human relations ability)

2.1.2 ความสามารถในเชิงบริหาร (Administrative ability)

2.1.3 ความสามารถในเทคนิคงานเฉพาะ (Technical ability)

การนำความสามารถมาใช้ในแต่ละตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาไม่เท่ากัน คุณสมบัตินี้  
ดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งที่บริษัทมุ่งหวังที่จะให้กับพนักงานแต่ละระดับ

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอบรม องค์การควรพิจารณาถึงผลได้ที่จะเกิด  
ขึ้นจากการคัดเลือกอบรมไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกอบรมภายในบริษัท หรือการส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมจาก  
สถาบันภายนอก นั่นก็คือ วัตถุประสงค์ของหลักสูตรอบรมที่คัดเลือกภายในบริษัท เพื่อเสริมสร้างสัมพันธ-  
ภาพที่ดี ระหว่างผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะก่อให้เกิดการร่วมมือประสานงานที่ดียิ่งขึ้นระหว่างแผนกหรือ  
ฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ การส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมจาก-  
สถาบันภายนอกก็มิผลพลอยได้ที่รู้สึกคนภายในองค์การมากขึ้น ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ทัศนคติ ความ-  
คิดเห็น และประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการบริหาร  
งานต่อไป

2.3 ในการกำหนดหัวข้อวิชาที่จะบรรยายในแต่ละหลักสูตร ควรนำภาคปฏิบัติมาประ-  
ยุกต์เข้ากับภาคทฤษฎี ทั้งนี้ถึงแม้ว่าวิทยากรบางท่านจะชำนาญแต่ภาคทฤษฎี แต่ก็ควรมีความรู้ในหน่วย-  
งานที่ผู้รับการอบรมปฏิบัติอยู่บ้าง การสัปรชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม วิทยากร และผู้บังคับบัญชา  
ที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม จะช่วยได้ในการกำหนดหัวข้อวิชา รายละเอียดต่าง ๆ และ  
กำหนดเวลาที่เหมาะสมกับหัวข้อเรื่อง

2.4 ควรส่งรายละเอียดผู้รับการอบรมให้วิทยากรทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 2  
สัปดาห์ เช่น วัย ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน ฯลฯ จะช่วยทั้งในด้านตัว-  
วิทยากรบรรยาย ใช้ภาษาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้รับการอบรมในระดับนั้น ๆ เข้าใจ จะได้เรียนรู้  
ได้ดียิ่งขึ้น ทุกบริษัทอาจจะไม่ตระหนักในเรื่องนี้ แต่เป็นเรื่องประกอบอันสำคัญยิ่ง สำหรับวิทยากร  
ในการถ่ายทอดความรู้และปฏิบัติต่อผู้รับการอบรม

2.5 จัดเตรียมเอกสารประกอบคำบรรยาย รายละเอียด สถานที่ในการฝึก-  
อบรมของหลักสูตรนั้น ๆ ให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบล่วงหน้าหลายวัน เพื่อจะได้ศึกษาเรื่องดัง-  
กล่าวครั้งหนึ่งก่อน และมาฟังคำบรรยายในการจัดอบรมอีกครั้งหนึ่งจะได้ติดตามการบรรยายได้ทัน

2.6 ควรชี้แจงให้วิทยากรทราบถึงปัญหาของบริษัทหรือฝ่าย หรือจุดประสงค์ของการจัดหลักสูตรฝึกอบรม หัวข้อเรื่องนั้น ๆ จะทำให้วิทยากรทราบว่า ควรบรรยายอย่างไรให้เกี่ยวข้องกับความต้องการหมายของการจัดและสอดคล้องกับบริษัทหรือฝ่ายโดยเฉพาะ

2.7 เวลาและวิธีการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า การใช้เวลา ยังไม่เหมาะสม ไขว่เวลาในการอบรมน้อยเกินไป การบรรยายจึงเร็ว เวลาในการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสมไม่มากและไม่น้อยเกินไป เช่น เลือกรายวิชาที่ค่อนข้างหนักไว้ตอนเช้า ตอนบ่ายหรือเย็น เป็นการล้าโรด การเล่นเกม การแสดงบทบาทสมมติ ส่วนวิธีการฝึกอบรมนั้นก็ขึ้นกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และนำมาคิดเลือกรายวิชาที่เหมาะสม ตัวอย่างถ้าหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการเพิ่มทักษะของแต่ละบุคคล ให้ได้รับความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ วิธีการประชุมอภิปราย (Conference) เป็นวิธีที่นำมาใช้ได้ หรือถ้าต้องการเพิ่มพูนทักษะในการแก้ปัญหา ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ก็เป็นวิธีที่ดี แต่ทั้งนี้การเลือกรายวิชาฝึกอบรมก็ยังขึ้นอยู่กับความถนัดของวิทยากร ระดับตำแหน่งงานพื้นฐาน ความรู้ของผู้รับการอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ของทั้ง 3 บริษัทต้องการเนื้อหาภาคปฏิบัติ เข้าแทรกกับทฤษฎีด้วย

### 3. การดำเนินการฝึกอบรม

การจัดทำโครงการ การแจ้งให้ฝ่ายต่าง ๆ ทราบเพื่อคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม การติดต่อกับวิทยากรล่วงหน้าเพื่อประสานงานเรื่องเนื้อหาที่จะบรรยาย สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการฝึกอบรมที่จะนำมาใช้ อยู่ในสภาพพร้อมเพียงถึงจะเริ่มทำการฝึกอบรมได้

ข้อ เสนอแนะในรูปแบบของการดำเนินการฝึกอบรมก็คือ

3.1 เนื่องจากทุกบริษัทเน้นการฝึกอบรมตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชาขึ้นไปเป็นส่วน-ใหญ่ จึงก่อให้เกิดปัญหาพนักงานระดับต่ำมีโอกาสน้อย ทั้งนี้การที่จะจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับ-ต่ำ ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัท ความจำเป็น และประโยชน์ที่องค์กรเห็นว่าคุ้มค่าที่จะจัด

ดังนั้นแนวทางที่จะเป็นไปได้ก็คือ ส่งเสริมให้พนักงานระดับต่ำมีโอกาสได้ฝึกฝนบ้าง ก็โดยบริษัท สัตในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะตามสมควรกับงบประมาณที่ได้รับ และการส่งไปเข้ารับการอบรมจากสถาบันภายนอก ในงานช่างฝีมือด้านต่าง ๆ เช่น ช่างซ่อม ช่างเผาปูน ช่างเชื่อม ช่างไฟฟ้า เป็นต้น

3.2 การคัดเลือกวิธีการฝึกอบรมที่จะนำมาใช้ อาจได้จากการปรึกษากับวิทยากร หรือหน่วยงานฝึกอบรมกำหนดวิธีการเองที่จะใช้กับผู้รับการอบรมในระบุนั้น แต่ก็ควรคำนึงถึงวิธีการฝึกอบรมที่จะสนองตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

3.3 จำนวนครั้งที่จะฝึกอบรมแต่ละบริษัทมีจำนวนไม่เท่ากัน ขึ้นกับตัวแปรหลายตัว เช่น จำนวนพนักงานในองค์กรทั้งหมด ความเห็นของฝ่ายจัดการ งบประมาณ นโยบายของบริษัท การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ก้าวส่งเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม ฯลฯ ดังนั้น องค์กรที่มีงบประมาณน้อย การคัดเลือกอบรมอาจได้ปีละ 2-3 ครั้ง แต่เป็นหลักสูตรความรู้ทั่วไปทุกหน่วยงาน ถ้าจะเป็นหลักสูตรโดยตรงเฉพาะหน่วยงาน การส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันภายนอกจะได้ผลดีกว่า เช่น ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย เป็นต้น

3.4 ทางด้านสถานที่ในการฝึกอบรม บริษัทส่วนใหญ่มักจะใช้สถานที่ห้องประชุมภายในบริษัท หรือจัดที่โรงงานต่างจังหวัด จากความเห็นของผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า สถานที่น่าเบื่อหน่าย ค่าเช่า ควรเปลี่ยนสถานที่บ้าง แต่ความคิดเห็นของผู้เขียนเห็นว่า การจะเปลี่ยนไปจัดนอกสถานที่นั้นทำได้ลำบาก เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็น ซึ่งถ้าจัดในบริษัทจะทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า เนื่องจากปัจจัยพื้นฐานต่างก็ประสบปัญหาด้านภาวะเศรษฐกิจทั้งนั้น ดังนั้นการมุ่งเปลี่ยนแปลงในรูปแบบดังนี้จะช่วยให้ได้ผลดีขึ้นบ้าง เช่น จัดสถานที่ฝึกอบรมให้บรรยากาศน่าศึกษา มีการตกแต่งสร้างความสะดวกสบาย ผู้เข้ารับการอบรมมีจำนวนไม่มากเกินไป มีการแบ่งกลุ่มทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกัน สถานที่ อุปกรณ์ พร้อมเพรียง ผู้บรรยายมีชื่อเสียงในด้านวิธีการพูดที่จะดึงดูดใจผู้เรียนให้ได้รับความรู้ เลือกวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และการส่งไปฝึกอบรมกับสถาบันอื่น ๆ จะช่วยให้พนักงานได้เปลี่ยนบรรยากาศบ้าง

3.5 ทางด้านโลตส์คู่ปกรณ จากการสังเกตและแสดงออกของผู้รับการอบรม มีบางบริษัทที่มีปัญหาอุปกรณยังไม่ครบถ้วนลุ่มบูรณ เช่น บริษัทชลประทานซีเมนต์จำกัด และบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด ดังนั้นการติดต่อดูประสานงานกับผู้บรรยายก่อนล่วงหน้า จะช่วยให้เตรียมโลตส์คู่ปกรณได้พร้อมยิ่งขึ้น ทั้งนี้กาส่งผลของหน่วยงานฝึกอบรม จะต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือค้นหาคนที่มีความชำนาญด้านโลตส์คู่ปกรณโดยเฉพาะมาช่วยเหลือ โดยอาจจะขอเจ้าหน้าที่จากฝ่ายอื่นที่มีความสามารถในด้านนี้มาช่วยเหลือชั่วคราว ในกรณีที่บริษัทไม่ได้มีการสัดฝึกอบรมบ่อยครั้งนัก หรือไม่มีงบประมาณในการจ้างบุคลากรเพิ่ม

3.6 จากการศึกษาบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด โดยเฉพาะโรงงานที่อยู่ต่าง-จังหวัดต้องหาหัวข้อ การฝึกอบรมเอง การแก้ปัญหาในเรื่องนี้ก็คือ เฉพาะหน่วยงานฝึกอบรมเอง ควรมีความกระตือรือร้น ที่จะหาหัวข้อการฝึกอบรมที่น่าสนใจส่งไปให้ทางโรงงาน เนื่องจากมีหน้าที่โดยตรงต่อการผลิต เพื่อที่ทางโรงงานจะได้คัดเลือกคนเข้ารับการฝึกอบรม

#### 4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้รับการอบรมต่อโครงการฝึกอบรมได้เข้ามาใช้มากที่สุดในเพื่อนำไปปรับปรุงต่อการสัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป

ข้อ เสนอแนะในรูปแบบของการประเมินผลและติดตามผลก็คือ

4.1 การสัดหาอัตราค่าส่งเพิ่มให้เหมาะสมลุ่มกับปริมาณงาน เพื่อที่จะได้แก้ปัญหาในหลาย ๆ จุดได้ และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักและเห็นความสำคัญของการประเมินผลและติดตามผล เช่น การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้รับการอบรมในการแสดงออกจากการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ติดตามผล ถ้าผลออกมาว่าผู้รับการอบรมยังไม่ได้เ้าความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานมากนัก นั่นก็คือแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องให้มีการสัดฝึกอบรมใหม่ หรือติดตามหาสาเหตุต่อไป

4.2 การวางโครงการอบรมแต่ละหลักสูตร ควรกำหนดรายละเอียดของการประเมินผลและติดตามผลไว้ว่าควรสังเกตและติดตามผลในเรื่องใดบ้าง เช่น ติดตามพฤติกรรมผู้รับการอบรม

ผลที่เกิดกับองค์กรเป็นส่วนรวม ควรจูงใจให้ผู้ป่วยกับปัญหาเห็นความสำคัญและสอดคล้องถึงผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมในฝ่ายหรือแผนกของตน มิฉะนั้นผู้ป่วยกับปัญหาจะมองว่าการติดตามผลเป็นการสร้างภาระให้กับผู้ป่วยกับปัญหา

4.3 หน่วยงานฝึกอบรมควรแจ้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการฝึกอบรมให้ผู้ป่วยกับปัญหาทราบ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ติดตามการปฏิบัติงานของลูกน้องในฝ่ายตน และรู้ว่าเรื่องใดบ้างที่ควรส่งไปอบรมเพิ่มเติม และให้มีการประชุมระหว่างผู้ป่วยกับปัญหาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ เช่น 3-6 เดือนต่อครั้ง เพื่อผลที่ได้จากการฝึกอบรม

4.4 เมื่อองค์กรมีการขยายมากขึ้น ซึ่งธุรกิจในตลาดहरรรพุนซีเมนต์มีการขยายกำลังการผลิต กำลังคน หรือหน่วยงาน ก็ควรมีเจ้าหน้าที่ประเมินผลโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำงานร่วมกับหน่วยวิเคราะห์งาน หรือหน่วยวางมาตรฐานงาน เจ้าหน้าที่ประเมินผลนี้เป็นบุคคลที่รวบรวมข้อมูลผลที่ได้จากผู้ป่วยกับปัญหา และวิเคราะห์ข้อมูล

นอกจากกระบวนการของการบริหารงานฝึกอบรมใน 4 ขั้นตอนดังกล่าวนี้แล้ว ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงรูปแบบการบริหารในด้านปัจจัยอื่น ๆ ที่จะมีผลกระทบเป็นดังนี้คือ

#### การสนับสนุนของฝ่ายจัดการ

จากความคิดเห็นของผู้รับการอบรม บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด เห็นว่า ฝ่ายจัดการ ยังไม่เห็นความสำคัญของงานฝึกอบรมเท่าใดนัก เรื่องนี้หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องเป็นผู้ชี้แจงเสนอแนะให้ฝ่ายจัดการเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้นและระยะยาว อันจะสนองเป้าหมายที่จัดทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้าด้วยการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญลำดับแรก และนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่น ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลากรของหน่วยงานฝึกอบรมว่า เริ่มทำไปแล้วอย่างไร มากน้อยเพียงใด โดยต้องแสดงผลประเมินอย่างมีหลักฐานให้ประจักษ์ต่อฝ่ายบริหาร หลังจากนั้นแล้ว ก็ควรมีการร่างนโยบายการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละปี ให้ฝ่ายจัดการได้พิจารณา และหน่วยงานฝึกอบรมจะได้นำมาดำเนินการ

ในเรื่องการสนับสนุนของฝ่ายสัดการนี้ บางกรณีอาจสร้างความสับสนใจให้กับผู้รับการอบรม เฉพาะบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด การมีผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเข้าร่วมฟังในการฝึกอบรมด้วย ผู้รับการอบรมมีความเห็นว่า ทำให้พวกตนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดความอึดอัด ข้อเสนอแนะก็คือ การสังเกตและดูผลในระหว่างการฝึกอบรม ควรเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต่อโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ มากกว่า ผู้บังคับบัญชาอาจไปสอบถามจากเจ้าหน้าที่ที่สงสัยก็ได้ เช่น ความกระตือรือร้นของผู้รับการอบรม การแสดงความคิดเห็นของผู้รับการอบรม ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง ฯลฯ ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบก็ควรจะบอกถึงข้อมูลโดยสรุปเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องบอกข้อมูล เพราะอาจเกิดอคติภายหลังได้

#### -งบประมาณที่ได้รับ-

เป็นเครื่องสนับสนุนต่อการจัดฝึกอบรม เช่น ค่าตอบแทนผู้บรรยาย ค่าอาหาร ค่าเช่าสถานที่ ค่าเครื่องเขียนอุปกรณ์ บางบริษัทให้ความเห็นว่างบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการจัดฝึกอบรม ในการเสนอของงบประมาณควรชี้แจงรายละเอียดโดยประมาณของค่าใช้จ่ายในแต่ละโครงการ ความคุ้มค่าต่อผลตอบแทนที่ได้รับ เป้าหมายของการจัดหลักสูตร และแสดงสถิติของปีก่อน ๆ ให้ฝ่ายสัดการทราบ เพื่อจะได้ขออนุมัติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การแสดงให้เห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม

#### - การวางแผนงานฝึกอบรม

มีเพียงบริษัทเดียวที่ไม่มี การวางแผนงานฝึกอบรม ที่เป็นเช่นนี้เพราะส่วนใหญ่ส่งพนักงานไปรับการฝึกอบรมภายนอก ยังไม่ได้มีการดำเนินงานฝึกอบรมอย่างจริงจัง ซึ่งบริษัทที่ไม่มี การวางแผนงานฝึกอบรม ก็เท่ากับว่า การฝึกอบรมในองค์การดังกล่าวเป็นการดำเนินงานโดยไร้เป้าหมาย จึงควรเริ่มมีการวางแผนงานฝึกอบรม ซึ่งอาจมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานมีจุดมุ่งหมาย การแสดงให้เห็นถึงแผนงานแต่ละปีเสนอฝ่ายสัดการ ฝ่ายสัดการก็จะเห็นว่า การจัดฝึกอบรมของบริษัทมีจุดมุ่งหมาย และก็จะเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรมเอง รวมทั้งมีการกำหนดแผนพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานแต่ละคน ฉะนั้นองค์การดังกล่าวก็ สนิมกับองค์การที่หยุดนิ่งไม่ได้มีการพัฒนาใด ๆ เกิดขึ้น



- อัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม

เนื่องจากเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานฝึกอบรมมักทำงานทั้งด้านบริหารและฝึกอบรมพร้อม ๆ กันไป เจ้าหน้าที่จึงมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก เนื่องจากบริษัทในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์มีพนักงานค่อนข้างมาก ดังนั้นการคัดหากำลังเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งจำเป็น ที่จะมาช่วยดำเนินการจัดฝึกอบรม การคัดเลือกเตรียมเอกสารการบรรยาย โฉดที่คิบุปรณีให้มีความพร้อมและรวมทั้งการติดตามผลการฝึกอบรม

- ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทุกบริษัทในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ผู้บังคับบัญชาคิดว่าตนเองได้คัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแล้ว แต่การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหัวข้อวิชา ก็จะเป็นประโยชน์แก่ฝ่ายของตน การพิจารณาพื้นฐานความรู้ประสบการณ์ในการทำงานให้เหมาะสม ประโยชน์ที่ฝ่ายหรือแผนกจะได้รับจากการส่งพนักงานบุคคลนี้เข้ารับการอบรม และพนักงานผู้นี้จะได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในฝ่าย นั้นคือ การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม ควรพิจารณาความรู้ วย ตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับเดียวกัน เพื่อที่จะไม่มีปัญหา ในด้านการรับรู้ของผู้รับการอบรมไม่เท่ากัน

ปัญหาที่ผู้เข้ารับการอบรมขาดความกระตือรือร้นไม่กล้าซักถาม วิทยากรควรสร้างบรรยากาศ เสอวิธีการฝึกอบรมให้ทุกคนต้องให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการสัมมนาหรือฝึกอบรมครั้งนั้น และทำความเข้าใจให้ผู้รับการอบรมเห็นว่า การซักถามและแสดงความคิดเห็น จะก่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้รับการอบรมทุกคน

ปัญหาที่ผู้รับการอบรมมีงานประจำมาก ปลีกตัวมารับการอบรมได้ลำบาก การมีประวัติพนักงาน แต่ละคนว่า เคยได้รับการฝึกอบรมเรื่องใดมาบ้างจะช่วยให้ โดยการหมุนเวียนเปลี่ยนพนักงานให้เข้ารับ การฝึกอบรม ควรจะให้มีการส่งเรื่องย่อของหลักสูตรที่จะศึกษา กำหนดระยะเวลา ให้พนักงานได้ทราบล่วงหน้า จะได้ส่งส่งงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ และเพื่อที่ผู้รับการอบรมได้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการอบรม

ปัญหาเรื่องการเดินทางของผู้รับการอบรม เฉพาะบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด พนักงานที่  
อยู่ในโรงงานต่างจังหวัดที่ไกล ๆ เช่น ทุ่งสง ต้องเดินทางอย่างกระชั้นชิดจนแทบไม่ได้พักผ่อน เรื่อง  
นี้บริษัทเองก็ต้องหวังผลให้พนักงานใช้เวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ กรณีนี้เป็นปัญหาของคนกลุ่ม  
ย่อย ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานฝึกอบรมก็ได้พิจารณาทั้งในแง่ความสะดวกของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม วิทยาการ  
ผู้เข้ารับการอบรม และค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น แล้วหาผลสรุปว่า การคัดที่สำนักงานใหญ่และการคัด  
ที่โรงงาน แบบไหนจะให้ความสะดวกและเป็นผลดีกว่า

จำนวนผู้เข้ารับการอบรมแต่ละหลักสูตรควร อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมจะ  
เรียนรู้ได้ทั่วถึง หากจำนวนคนมากเกินไป การคัดฝึกอบรมครั้งนั้นก็จะได้รับผลสำเร็จน้อยลงกว่าเดิม

ปัญหาผู้เข้ารับการอบรมบางคนเห็นว่า ตนไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม ไม่  
เหมาะสมกับหลักสูตรนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องถามถึงความสมัครใจของผู้รับการอบรม สิ่งสำคัญ คือ  
ผู้รับการอบรมควรมีความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรม และพร้อมที่จะเรียนรู้ บางเรื่องผู้รับการ  
อบรมเห็นว่าวิทยากรบรรยายน่าเบื่อหน่าย สาเหตุที่อาจเป็นไปได้ก็คือ ผู้รับการอบรมมีแรงกระตุ้น  
สูงใจอยากเรียนรู้หลักสูตรนี้หรือไม่ เพราะถ้าตนเองไม่สนใจแล้ว ก็อาจมองสิ่งแวดล้อมรอบตัวว่า  
น่าเบื่อไม่น่าสนใจก็ได้

การที่จะคัดฝึกอบรมให้ได้รับผลสำเร็จ นอกเหนือไปจากขั้นตอนการบริหารงานแล้ว วิทยา  
การ ผู้เข้ารับการอบรม เจ้าหน้าที่ดำเนินงานฝึกอบรม ทั้ง 3 ฝ่ายจะต้องประสานงานกัน เช่น  
วิทยากรต้องรู้ว่าจะถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้รับการอบรมในระดับนี้โดยวิธีใดจึงจะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย  
ของหลักสูตรนี้มากที่สุด ผู้เข้ารับการอบรมมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และเจ้าหน้าที่  
ดำเนินงานฝึกอบรม สดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เอกสารการบรรยาย ฯลฯ ได้อย่าง  
พร้อมเพรียง หากทั้ง 3 ฝ่ายร่วมมือกันแล้ว ก็มีแนวโน้มว่าการคัดฝึกอบรมดังกล่าวจะสร้างความสำเร็จ  
ได้

#### - วิทยาการ

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ วิทยากรบรรยายทางวิชาการมากเกินไป การบรรยายใช้ภาษาต่าง-  
ประเทศแทรกทำให้มีปัญหาต่อผู้รับการอบรมในการเข้าใจ และบางครั้งผู้รับการอบรมต้องการถาม-

ปัญหาอันเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แต่วิทยากรก็ไม่ถนัด ทางปฏิบัติวิทยากรบางคนไม่ชำนาญพอทำให้ผู้รับการอบรมเบื่อหน่าย และบางบริษัทยุทธศาสตร์ก็ไม่ได้เตรียมตัวมาก่อน เป็นผลมาจากความไม่พร้อมของวิทยากร

ข้อเสนอแนะในปัญหาวิทยากร ก็คือ

1. คัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจในหัวข้อวิชาของหลักสูตรนั้น ๆ อย่างแท้จริง มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และบรรยายได้ตามวัตถุประสงค์ หน่วยงานฝึกอบรมควรจะประสานงานกับวิทยากรอยู่ตลอดเวลา และมีการแจ้งรายละเอียดต่าง ๆ เช่น จำนวนคน ระดับความรู้ของผู้รับการอบรม ขอบเขตของวิชา ให้วิทยากรทราบเพื่อที่จะได้เตรียมตัว และสอบถามวิทยากรถึงการจะใช้สื่อทัศนูปกรณ์ เพื่อให้หน่วยงานจะได้จัดเตรียมได้ทัน รวมทั้งมีการเตือนให้วิทยากรได้ทราบอีกครั้ง ซึ่งถ้าเกิดเหตุขัดข้องจะได้รับติดต่อวิทยากรสำรองไว้
2. ในกรณีที่เป็นการฝึกอบรมวันเดียว ไม่ควรใช้วิทยากรเพียงคนเดียว จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกเบื่อหน่าย ควรจัดให้มีอย่างน้อย 2 คน สลับเปลี่ยนเป็นช่วง ๆ
3. วิทยากรควรมีความรู้ในภาคปฏิบัติ หรือพอจะทราบถึงลักษณะงานของผู้เข้ารับการอบรมก็จะเป็นการดี เพราะบางครั้งผู้เข้ารับการอบรมต้องการถามปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงาน หรือการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับงาน
4. ควรเลือกวิทยากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ วิเคราะห์ผู้ฟัง รู้ถึงวัตถุประสงค์ของการอบรมเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม และที่สำคัญคือ ไม่ใช่ใช้วิธีการถ่ายทอดแต่เพียงด้านเดียว โดยผู้ฟังไม่มีส่วนร่วม เช่น การบรรยายควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมมีส่วนในการซักถามปัญหา แสดงความคิดเห็น และควรมีเอกสารข้อสรุป เนื้อหาของแต่ละวิชา เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทบทวนความเข้าใจจากหลักสูตรที่เข้าฝึกอบรม และถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

- การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการฝึกอบรม

ผู้บังคับบัญชาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จก็ได้

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาก็คือ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องแสดงให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม สร้างความเข้าใจอันดีในงานฝึกอบรมให้ระดับผู้บังคับบัญชาได้ทราบ และโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการควรมีการชี้ให้เห็นถึงจุดประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับจากการส่งพนักงานมารับการอบรม ซึ่งงานฝึกอบรมนี้ก็จะเห็นผลได้ไม่ทันทีทันใด แต่จะเห็นผลในระยะยาว

- อุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม

มีส่วนในการสร้างบรรยากาศหรือทำลายบรรยากาศในการฝึกอบรมได้มาก การเตรียมอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ควรอยู่ในสภาพพร้อมเพียง เช่น ป้าย ชื่อ แผ่นของผู้รับการอบรม ดินสอ กระดาษ ปากกาสี โปสเตอร์ ฯลฯ สถานที่ในการฝึกอบรม ควรเป็นสถานที่มีอากาศถ่ายเทสะดวก โต๊ะ เก้าอี้ สัตว์ในรูปแบบที่เหมาะสมกับวิธีการอบรมที่จะใช้ สิ่งเหล่านี้หากอยู่ในสภาพพร้อมแล้ว ก็จะเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมอยากเรียนรู้ และให้ความสนใจ การมีบรรยากาศของการจัดฝึกอบรมที่ไม่พร้อม จะทำให้การจัดฝึกอบรมไม่ประสบความสำเร็จได้

จะเห็นว่างานฝึกอบรมได้จุดสำคัญที่มุ่งเน้นมา ถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการตามขั้นตอนของการบริหารงานฝึกอบรม โดยให้มีข้อบกพร่องน้อยที่สุดแล้ว ก็ยังไม่ได้เป็นสิ่งรับประกันว่าการฝึกอบรมจะได้ผลดีและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายเสมอไป ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งล้วนแต่มีส่วนทำให้การจัดฝึกอบรมไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร การฝึกอบรมจะได้ผลดี นอกจากจะขึ้นอยู่กับการบริหารฝึกอบรมที่ดีแล้ว ยังขึ้นอยู่กับอัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่ผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร อุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม การสนับสนุนจากฝ่ายจัดการและผู้บังคับบัญชา งบประมาณ ฯลฯ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องเอื้ออำนวยด้วย และบุคลากรในองค์การทุกฝ่ายต้องเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม อันเป็นวิธีการหนึ่งที่จะนำเอาใจพนักงานในองค์การ

หากพนักงานมีความสามารถสูงแล้ว ก็จะสร้างความเจริญให้กับบริษัทได้ แต่ทั้งนี้บรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะต้องเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย เช่น หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หลังจากเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว การที่จะไปเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานค่อนข้างยาก จะมีข้อจำกัดอีกหลายประการที่บังคับไว้ แต่ถ้าเป็นระดับผู้ช่วยการฝ่าย ก็อาจจะพอไปเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับสูง

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ บางปัญหา ก็สามารถแก้ไขให้ลุล่วงได้ เช่น การคัดหลักสูตรให้เหมาะสม การคัดเตรียมอุปกรณ์ สถานที่ให้พร้อม ฯลฯ บางปัญหาการแก้ไขเป็นไปได้ลำบากในสถานการณ์ที่เป็นจริง เช่น การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ทั่วถึง แต่ถ้าการดำเนินงานจัดทำแก้ไขในเรื่องต่าง ๆ จนมีสภาพพร้อมการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ก็มีแนวโน้มว่าจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่มุ่งประสงค์ได้ และบางครั้งการดำเนินงานที่ปฏิบัติจริง อาจไม่เป็นไปตามทฤษฎีก็ได้ ตัวอย่างคือ ในการประเมินผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นส่วนรวม ทางทฤษฎีอาจพิจารณาได้จาก การลดลงในค่าใช้จ่าย การลดลงในอัตราการเข้า-ออก ยอดขาย คุณภาพของผลผลิต ฯลฯ แต่จริงก็อาจไม่ได้นำมาพิจารณาทุกปัจจัย พิจารณาจากอัตราการเข้า-ออก เพียงประการเดียวก็ได้

ศูนย์วิทยพัทยาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย