



ทฤษฎี และแนวความคิดของการฝึกอบรม

การพัฒนาประเทศนั้น ความมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้ประเทศเจริญก้าวหน้า มีฐานทางเศรษฐกิจมั่นคง ประชาชนดำรงชีพอยู่อย่างมีความสุข กินดีอยู่ดี หรือว่าอีกนัยหนึ่ง "การพัฒนาประเทศคือการระดมปัจจัยต่าง ๆ เช่น กำลังคน กำลังเงิน ทรัพยากรธรรมชาติ วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี ตลอดจนกำลังอำนาจแห่งชาติ มาใช้ประกอบการ เพื่อให้บังเกิดความสำเร็จก้าวหน้าตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้¹

การดำเนินงานเพื่อพัฒนาประเทศนั้น มักจะกระทำทั้งทางเศรษฐกิจการเมือง และสังคมควบคู่กันไป ซึ่งในการดำเนินงานนี้จำเป็นต้องระดมสรรพกำลังและความพร้อมเพียงของประชาชนในชาติทั้งกำลังความคิดและกำลังกาย มาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งในบรรดาสรรพกำลังและทรัพยากรทั้งหลาย ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) จัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะมนุษย์เป็นเนื้อรวมของทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นกำลังพลังสมอง ความคิด หรือวิทยาการก้าวหน้า

สำหรับประเทศไทยนั้น รัฐบาลมีนโยบายเร่งรัดพัฒนาประเทศ เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมเพื่อความอยู่ดี กินดี ความเป็นสุขของประชาชน รวมทั้งความมั่นคงของประเทศชาติ และให้กำหนดแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติขึ้น เป็นแนวในการปฏิบัติงาน และการที่จะปฏิบัติให้ได้ผลตามความมุ่งหมายดังกล่าวนี้ รัฐบาลจำเป็นต้องพัฒนาทั้งในด้านการบริหาร (Administration Development) และพัฒนาคนบุคคล (Human Resource Development) ทั้งนี้กล่าวแล้วว่าในบรรดาปัจจัยในการพัฒนา

1. มาลัย หุวะนันทน์, "ข้อคิดในการพัฒนาข้าราชการ", วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2509) : 425

ประเทศนั้น กำลังคนมีไ้กว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะเหตุว่าถ้ามีจำนวนคนพอสมควร มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประหยัดย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของรัฐเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ เพราะเป็นผู้ที่จะนำทรัพยากรและวิชาการต่าง ๆ มาปรับใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรอบรู้มีความสามารถและมีทัศนคติที่ดีย่อมจะทำงานในหน้าที่ดูลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นในการพัฒนาประเทศจึงสมควรที่จะให้ความสนใจในการพัฒนาบุคคล ให้มีความรู้ความสามารถควบคู่ไปกับการพัฒนาอื่น ๆ ด้วย

ความหมายของการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลหมายถึงกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ใ้มีกำลังใจรักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น¹ การพัฒนาบุคคลอาจกระทำไ้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมกันโดยทั่วไปก็คือ "การฝึกอบรม" นอกจากนี้ก็มีการศึกษา ฝึกงานและงาน เป็นต้น

ความหมายของการฝึกอบรม

ไ้มีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้เป็นจำนวนมาก อาทิ Edwin B. Flippo ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประ

1. สำนักงาน ก.พ., หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., 2522), หน้า 27.

สิทธิภาพที่ยิ่งขึ้น การฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นจะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนและระบบ ซึ่งจะช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองเงินและเวลาโดยเปล่าประโยชน์¹

นักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้คำจำกัดความว่า

การฝึกอบรม คือความพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของมนุษย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น²

การฝึกอบรม คือกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ฝีมือในการทำงานและความสามารถในการทำงานของคน³

Frank A. De Phillips กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ไม่ว่าจะราชการหรือธุรกิจอื่นที่จะพัฒนาพนักงานขององค์กรนั้น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญงาน ตลอดจนทัศนคติต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแผนมีระบบ มีการประสานงานกัน และกระทำติดต่อกันไป⁴

1. Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, 2nd ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1966), p.201.

2. Thomas F. Stanton, How to Instruct Successfully (New York : McGraw-Hill Book Co., 1960), p.2 .

3. Michael J. Jucius, Personnel Management, 4th ed. (Tokyo : Charles E. Tuttle Co., 1962), p.296.

4. Frank A. De Phillips & Others, Management of training Programs (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Co., 1960), p.6.

ศาสตราจารย์ Frederick A. Harbinson และศาสตราจารย์ Charles A. Myers ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง "กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) มีฝีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง" ¹

Dale S. Beach ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ²

Joseph B. Kingsbury ก็กล่าวในทำนองเดียวกัน คือการฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้นทั้งด้านทัศนคติ ทักษะ ในการทำงานพัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมตลอดถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไปอีกด้วย ³

ส่วนคำจำกัดความของการฝึกอบรมของข้าราชการสหรัฐอเมริกา และคานาดา ให้ไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยพัฒนานิสัย พฤติกรรม (Behavior) ความคิดอ่าน และการกระทำที่เหมาะสมที่ควร ตลอดจนทำให้เกิดทักษะ (Skill)

1. Frederick H. Harbinson and Charles A. Myers, Education Manpower, and Economic Growth : Strategies of Human Resource Development (New York : McGraw-Hill Book Co., 1964), p.6.

2. Beach, Dale, S, Personnel : The Management of People at work (New York : Macmillan Co., 1970), p.81.

3. Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : University of Thammasat, 1957), p.58.

ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) เพื่อให้ข้าราชการได้เพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ¹

ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ให้แนวความคิดในการฝึกอบรมข้าราชการว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้าง และพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ คือความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาด้านความคิดเห็น ทัศนคติต่าง ๆ ในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ²

Earl Brooks ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมข้าราชการว่าหมายถึง การจัดโครงการ เพื่อฝึกฝนและส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ³

จอมพลถนอม กิตติขจร อธิการบดีรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาข้าราชการให้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม โดยให้คำจำกัดความว่าการฝึกอบรม คือกรรมวิธีมี หมายหลายประการ ซึ่งจัดร่วมกันเพื่อมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ ความ

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

2. ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการ (พระนคร : โรงพิมพ์กั๊กกีประสิทธิ์, 2520), หน้า 3.

3. Earl Brooks, In-Service Training in the Federal Service (Chicago : The Civil Service Assembly, 1938), p.3.

สามารถ ทักษะ หรือความชำนาญงาน และประสบการณ์ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนและทุก
หน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของงานได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้กระบวนการ
ฝึกอบรมยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเปลี่ยนความคิดเก่า ๆ ทักษะเก่า ๆ ที่ล้าหลัง
ของข้าราชการให้พัฒนาขึ้นไปสู่แนวทางที่ดีขึ้น เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจและมีแรงจูงใจที่ถึก
จะปรับปรุงงาน และรักที่จะทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นเป็นลำดับ การฝึกอบรมนั้น รวมทั้ง
การฝึกอบรมก่อนเข้าประจำการและในขณะที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว จนกระทั่งพ้นจากตำแหน่ง
หน้าที่ไป การฝึกอบรมจะประสบผลตามวัตถุประสงค์ได้ จำเป็นที่หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ
จะต้องเล็งเห็นความสำคัญ ถือว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างสูงที่จะต้องดำเนินการนี้ ทั้ง
ยังจะต้องเป็นการกระทำที่มีแผนและต่อเนื่องกันเป็นระยะไปโดยไม่มีสิ้นสุด¹

จากคำจำกัดความที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นก็คือ

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนา
องค์การ โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีแผนงานที่แน่นอน และเป็นการ
กระทำที่ติดต่อกันไปเป็นระยะทุกลำดับขั้นโดยไม่มีการหยุดยั้ง

2. การกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายให้สัมฤทธิ์ผลในความต้องการพัฒนา
หรือเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมใน 3 กรณีใหญ่ ๆ คือ

2.1 เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่าง
รวดเร็วของวิวัฒนาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องชว่นหาความรู้
เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิ
ผลยิ่งขึ้น

004204

2.2 เพิ่มพูนทักษะหรือความชำนาญ (Skill) เพื่อบรรเทาการสูญ
เสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดความชำนาญและประสบการณ์

1. ถนอม กิติชจร, "นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาข้าราชการ, วารสาร
รัฐประศาสนศาสตร์, หน้า 404.



2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติเก่า ๆ ความเชื่อทั้งเดิมที่ล้าสมัยให้ เกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์การ เพราะทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญ ที่มีผลต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์การ ตลอดจนการพัฒนานิสัย หรือพฤติกรรมใหม่ในการกระทำ ที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

3. การฝึกอบรมคือกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ (Ability) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของพนักงานอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งนอกจากองค์การจะช่วยพัฒนาให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ควรได้มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Self Development) เช่น ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเหตุการณ์ของโลกโดยอาศัยสื่อมวลชนต่าง ๆ หาโอกาสเข้าร่วมประชุม สัมมนา ศึกษา ศึกษานทั้งในและนอกประเทศ เป็นต้น¹

การฝึกอบรมและการศึกษา

การฝึกอบรมและการศึกษาเป็นเรื่องที่ใกล้เคียงกันมาก กล่าวก็ต่างกันก็ในวิธีการในการพัฒนาบุคคลเพื่อให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติในระดับที่ต้องการ แต่อย่างไรก็ตามในทางวิชาการ คำสองคำนี้มีความหมายที่แตกต่างกัน

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ และมุ่งหมายที่จะให้ผู้นั้นการอบรมนั้น ๆ ได้นำสิ่งที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติ

1. สมจิตร ทองประคับ, "การปรับปรุงสมรรถภาพของข้าราชการ", วารสารข้าราชการ 21 (กุมภาพันธ์ 2519) : 31 - 37.

งาน ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมุ่งเป็นเรื่อง ๆ เฉพาะในวงแคบ ๆ ของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เช่น การฝึกอบรมวิธีเก็บเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมการทำแผนงาน การฝึกอบรมวิธีการขาย เป็นต้น

การศึกษาเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะและทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ และมุ่งหมายที่จะให้บุคคลผู้ผ่านการศึกษาไปแล้วสามารถจะนำสิ่งที่ได้รับไปเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อม และเป็นแนวทางในการเลือกประกอบวิชาชีพที่ตนสนใจ เช่น การศึกษาวิชาปรัชญา ศิลปะ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าในการพัฒนาบุคคลนั้น สามารถทำได้โดยการฝึกอบรม และการศึกษา และยังเป็นการพัฒนาบุคคลในเรื่องเฉพาะทางมากขึ้นเท่าใดก็จะมีแนวโน้มที่จะเป็นเรื่องการฝึกอบรมมากขึ้นเท่านั้น ¹

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง ที่มีหลักการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมของคนให้เป็นประโยชน์แก่องค์การ สำหรับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอาจจำแนกออกพิจารณาได้ดังนี้ ²

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นหนักถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับเป็นส่วนรวม ได้แก่

-
1. สำนักงาน ก.พ., ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือน, การฝึกอบรม (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.,ม.ป.ป.), หน้า 3-2.
 2. สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2514), หน้า 259 - 260.

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีและถูกต้องทันสมัย
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ไต่ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อฝึกฝนบุคคลหรือเตรียมเจ้าหน้าที่ไว้สำหรับการขยายงานในอนาคต
- 1.5 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล วัตถุประสงค์ในแง่นี้เป็นวัตถุประสงค์ที่แสดงถึงประโยชน์ที่บุคคลขององค์การจะได้รับ ซึ่งมีดังนี้คือ

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ
- 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่ และทัศนคติ
- 2.3 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.4 เพื่อทำความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2.5 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์

เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องมี การฝึกอบรม

การคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงานนั้น แม้จะได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มีได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ประกอบกับการเรียน การสอนในโรงเรียน หรือสถาบันการศึกษาเป็นแต่เพียงความรู้พื้นฐานทั่วไปเท่านั้น มิใช่เรียนวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมาย ฉะนั้นหน่วยงานจึงควรมีการฝึกอบรมให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ในขณะที่เกี่ยวกับบุคคลที่ทำงานอยู่แล้ว ก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งต่อไปในอนาคตด้วย

อาจสรุปความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมได้ดังนี้ คือ ¹

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ได้ทันที หน่วยงานที่รับเจ้าหน้าที่ใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก เป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลา หน่วยงานจึงต้องหาทางที่จะทำให้คนสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น

3. คนทุกคนย่อมปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าสูงขึ้น ไม่มีใครที่ต้องการอยู่กับที่ตลอดชีวิตการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลจนถึงขีดความสามารถของแต่ละคน ทำให้บุคคลเหล่านี้มีโอกาสที่จะเลื่อนระดับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานต่าง ๆ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีการรับพนักงานในระดับสูงขึ้นตลอดเวลา จึงควรที่จะพัฒนาบุคคลภายในหน่วยงานขึ้นมาเพื่อรับพนักงานตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ หน่วยงานก็จะได้ผู้รับพนักงานในระดับสูงขึ้น และคนที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

4. ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมอย่างมีระบบก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเองโดยการลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และอาจจะไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย

1. สำนักงาน ก.พ., ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือน, การฝึกอบรม, หน้า 3-3.

ประเภทของการฝึกอบรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้จัดจำแนกประเภทของงานฝึกอบรมได้เป็นหลายแบบด้วยกัน ตามแต่จะยึดสิ่งใดเป็นหลักในการจำแนก เป็นต้นว่า

O. Glen Stahl ได้จำแนกการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ¹

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training)
2. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (Post-Entry Training)

Joseph B. Kingsbury ได้จำแนกออกเป็น ²

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On The Job Training)
3. การฝึกอบรมหัวหน้างาน (Supervisory Training)
4. การพัฒนานักบริหาร (Executive Development)
5. ประเภทอื่น ๆ

Marshall Edward Dimorek ได้จัดประเภทการฝึกอบรมไว้ 6 ประเภท คือ ³

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training)
2. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (Post-Entry Training)

1. O. Glen Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed. (New York : Harper & Bros., 1964), pp. 280-287.

2. Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students, Instituts of Public Administration (Bangkok : University of Thammasat, 1975), pp. 60-64.

3. Marshall Edward Dimorek, and others, Public Administration. (New York : Holt Rinehart and Winston Inc., 1961), p.306.

3. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On The Job Training)
4. การฝึกอบรมโดยแนะนำงานนอกเหนือจากหน้าที่โดยมิได้ปฏิบัติจริง (Off The Job Training)
5. การปฐมนิเทศ (Orientation)
6. การพัฒนาผู้บริหาร (Executive Training)

ในที่นี้จะขอแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-Service Training)
2. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training)

1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลนั้นจะเริ่มทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การ การฝึกอบรมก่อนการทำงานนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมเพื่อต้อนรับและแนะนำเจ้าหน้าที่ใหม่ขององค์การ เพื่อให้คุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะที่เป็นสมาชิกในองค์การ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่

1.2 การแนะนำงาน (Induction Training) เป็นการฝึกอบรมถึงปฐมนิเทศ และสอนวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใดโดยเฉพาะ เหตุที่ต้องมีการแนะนำงานเนื่องจากเหตุผลที่ว่าไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถจะผลิตคนใหม่ที่มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่พอเหมาะกับความต้องการขององค์การพอดี และถึงแม้คนที่เคยผ่านการทำงานจากองค์การอื่นมาแล้ว ก็ยังต้องมีการแนะนำงาน เพราะงานประเภทเดียวกันในแต่ละองค์การก็ยังมี ความแตกต่างกัน

2. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแล้ว เหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมระหว่างทำงานเนื่องจาก

2.1 มีความเชื่อว่าคนสามารถที่จะปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นอีกได้

2.2 มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการทำงานใหม่

2.3 มีการโยกย้าย เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง

การฝึกอบรมระหว่างทำงานนี้อาจจะเป็นการฝึกอบรมในขณะที่ทำการ หรือการฝึกอบรมนอกที่ทำการก็ได้

การฝึกอบรมในขณะที่ทำการ เป็นการฝึกอบรมในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือจะให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือฝึกปฏิบัติในสถานการณ์การทำงานจริง โดยมีเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าเป็นผู้สอน ลักษณะการสอนจะเป็นการสอนเป็นรายบุคคล โดยใช้เทคนิคการสาธิตและการอธิบาย จากนั้นให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรมนี้จะทำก็ต่อเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้นแล้ว ไม่มีการกำหนดระยะเวลาแน่นอน การฝึกอบรมในขณะที่ทำการ จะได้ผลมากสำหรับงานประเภทที่ต้องการทักษะ

การฝึกอบรมนอกที่ทำการ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการโดยหน่วยงานหรือสถาบันที่ทำหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม การฝึกอบรมแบบนี้มักจะจัดขึ้นในห้องฝึกอบรมหรือห้องทดลอง ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีเวลาสำหรับการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ สิ่งที่ยุเข้าฝึกอบรมจะได้รับจากการฝึกอบรมแบบนี้ ผู้เข้าฝึกอบรมจะต้องรู้จักนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน นอกจากนั้นการจัดการฝึกอบรมนอกที่ทำการนี้จะต้องทำการวางแผนการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าตามกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การฝึกอบรมนอกที่ทำการนี้เป็นภาระหน้าที่โดยตรงของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ดังนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทุกคนจึงควรที่จะมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการฝึกอบรมโดยละเอียด เพื่อให้สามารถที่จะจัดโครงการการฝึกอบรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวม



ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับความสำเร็จและสัมฤทธิ์ผลในงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นเป็นส่วนรวม อาจกล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมได้ดังนี้คือ ¹

1. เพิ่มผลผลิต เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานที่ทำ จึงทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นทั้งทางปริมาณและคุณภาพ
2. ลดการควบคุมดูแล เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้คนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้นแม้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องควบคุมดูแลอยู่ตลอดเวลา

3. สร้างความพอใจในการทำงานในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก

3.1 ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและประหยัด จึงทำให้เกิดความมั่นใจ ภูมิใจในการทำงาน

3.2 การลดความควบคุมดูแล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานและองค์การที่ตนทำอยู่ ทั้งนี้เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วไม่ชอบการควบคุมดูแลใกล้ชิดตลอดเวลา

3.3 การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไป

4. เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้น ทางองค์กรจะต้องหาวิธีการแก้ไขและป้องกันเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด และวิธีที่ดีที่สุดก็คือวิธีการฝึกอบรม

ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้น มิใช่จะแก้ไขและป้องกันได้ควยวิธีการฝึกอบรมเสมอไป แต่อาจจะใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่อไปนี้ คือ

4.1 เมื่อมีคนเข้ามารับตำแหน่งใหม่

4.2 มีงานและเทคนิคใหม่ ๆ

4.3 มีการโยกย้าย เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง

5. ลक्षณัติเหตุ โดยปกติลक्षณัติเหตุมักเกิดจากปฏิบัติงานซ้ำทักะในการทำงานและซาทักะที่ถูกลงใน เรื่องความปลอดภัยในการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานมีทักษะในการทำงาน และเห็นความสำคัญของความปลอดภัยในการทำงาน จึงทำให้ลक्षณัติเหตุลดลง

6. เพิ่มความมั่นคงและยืดหยุ่นขึ้นในองค์กร กล่าวคือ องค์กรสามารถจะดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลา แม้จะต้องสูญเสียบุคคลสำคัญของหน่วยงานไป เพราะการฝึกอบรมอย่างมีแผนจะช่วยพัฒนาคนให้พร้อมที่จะทดแทนอยู่ตลอดเวลา หรือในหน่วยงานที่มีปริมาณงานไม่คงที่แน่นอน การฝึกอบรมจะช่วยให้หน่วยงานสามารถที่จะโยกย้ายกำลังคนจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งได้ตลอดเวลา เพื่อให้ปริมาณงานและปริมาณคนสมดุลกัน

7. อดต้นทุนขององค์กร เพราะการฝึกอบรมช่วยทำให้คนเรียนรู้เร็วขึ้นและเป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด ทำให้มีผลผลิตสูง ความเสียหายต่าง ๆ น้อย ต้นทุนการผลิตของหน่วยงานจึงลดลง

แบบการบริหารงานฝึกอบรม

องค์กรต่าง ๆ มีแบบการบริหารงานฝึกอบรมต่าง ๆ กัน Earl G. Planty ได้จำแนกไว้เป็นแบบมาตรฐาน 5 แบบ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ อาจมีลักษณะของการบริหารงานฝึกอบรมในรูปใดรูปหนึ่งหรือหลายรูปผสมกันก็ได้ดังนี้¹

1. Earl G. Planty and others, Training Employees and Managers for Production and Team Work, (New York : The Ronald Press Co., 1948), pp. 29-35.

1. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบและดำเนินการจัดทำตลอด โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหน่วยงานนั้น โดยไม่มีหน่วยงานอื่นหรือเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญฝึกอบรมโดยเฉพาะช่วยเหลือแต่ประการใด
2. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์กรนั้น เป็นผู้ดำเนินงานและรับผิดชอบงานฝึกอบรมทั้งหมด โดยอาศัยการสอนแนะ คำปรึกษา แนะนำ จากผู้เชี่ยวชาญการบริหารโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ช่วยเหลือ
3. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญงานฝึกอบรมทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารโครงการฝึกอบรมทั้งหมดโดยเฉพาะ แต่การดำเนินการต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและตามคำบัญชาของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารหน่วยงานนั้น
4. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการบริหารโครงการฝึกอบรม โดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น โดยอาศัยคำสั่งหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารองค์กรนั้น
5. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรมโดยจัดตั้งขึ้นเป็นศูนย์หรือหน่วยฝึกอบรมเป็นทั่วทั้งกิจกรรมด้านฝึกอบรมโดยเฉพาะของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะใช้ศูนย์ฝึกอบรมร่วมกัน

ในบทความเรื่องการบริหารงานฝึกอบรมในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทศนี้อยู่ มุกสิกโชย ได้จำแนกการบริหารงานฝึกอบรมออกเป็น 2 ภาค คือ 1

1. แบบมัธยภาค (Centralized Training) โดยจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมเพื่อวางแผนและประสานงานฝึกอบรม เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการแก่หน่วยงานราชการ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ให้มีโอกาสได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมได้เต็มที่ โดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูงในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ถ้าหากหน่วยงานต่าง ๆ แยกไปจัดทำเองในโครงการที่มีลักษณะเดียวกันก็จะเป็นการสิ้นเปลือง

1. ทศนี้อยู่ มุกสิกโชย, "การบริหารงานฝึกอบรม ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์", วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2509) : 140.

งบประมาณ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ วิทยากร และเอกสารต่างๆ
 ฯลฯ การบริหารงานฝึกอบรมแบบมัธยภาคจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ

2. แบบมัธยภาค (Decentralized Training) คือการบริหารงาน
 ฝึกอบรมที่พัวพันทั่วไปในหน่วยงาน องค์การ กระทรวง กรมต่างๆ มีลักษณะต่างคนต่างทำ
 ต่างก็จัดหน่วยงานฝึกอบรมของตนเองขึ้น จัดหาวัสดุ อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ฯลฯ ของตน
 เอง เป็นการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์การของ ตนเอง หรือร่วมกับหน่วยงานอื่นก็ได้
 เช่น ส่งเจ้าหน้าที่ของตนไปฝึกอบรมในหน่วยงานอื่น หรือรับเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่น
 เข้าร่วมรับการฝึกอบรมในหน่วยงานของตน ซึ่งแน่นอนว่าการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการ
 บริหารงานฝึกอบรมแบบนี้ในเป็นหนึ่ง ๆ จะเป็นจำนวนเงินมหาศาล

กระบวนการบริหารงานฝึกอบรม

การบริหารงานฝึกอบรม มีขั้นตอนใหญ่ ๆ อยู่ 4 ประการ คือ ¹

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรม
3. การจัดฝึกอบรม
4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

คำถามประการแรกที่จะต้องคำนึงถึงคือ เมื่อไรควรที่จะฝึกอบรม คำตอบ
 ก็คือ จะดำเนินการฝึกอบรมเมื่อมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเกิดขึ้น ความจำเป็นในการ
 ฝึกอบรม (Training Needs) หมายถึง ปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องภายในหน่วย
 งานซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาที่ว่านี้อาจเป็นปัญหาในด้าน การปฏิบัติงาน
 หย่อนประสิทธิภาพ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน การนำเทคนิคทางวิชาการ

1. สำนักงาน ก.พ., ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือน, การฝึกอบรม หน้า 4-2.

หรือเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคคลสำหรับตำแหน่ง
ในระดัสูงขึ้นด้วย

วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) อาจใช้
วิธีในการสำรวจหาความต้องการได้หลายวิธี เป็นต้นว่า 1

1. การส่งแบบสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชาตามหน่วยงานต่าง ๆ เพราะคน
เหล่านี้มักทราบปัญหาและความต้องการของคนในบังคับบัญชาได้ดีกว่าใคร เนื่องจากความ
ใกล้ชิด และใกล้ชิดพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การส่งแบบสอบถามไปยังผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ วิธีนี้อาจจะยุ่งยาก
และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย แรงงานมาก เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วต้องเสียเวลาทำการวิเคราะห์
มาก ในกรณีที่หน่วยงานใหญ่ ทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับ

3. การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Inter-
view) เป็นการหาข้อมูลโดยวิธีสนทนา สอบถามความคิดเห็น หรือการสุ่มสัมภาษณ์ปฏิบัติ
งานทุกระดับชั้น โดยอาศัยการสนทนาได้ตามหูกหูขลุ่ยอย่างเป็นกันเอง มีเหตุผลสัมภาษณ์ทั่ว
ก็จะทำให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความต้องการได้อย่างดีวิธีหนึ่ง

4. จากสถิติและรายงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานประจำปีของแต่ละ
บุคคล ซึ่งวิธีนี้มีกนิยมาใช้ในหน่วยงานเอกชน สำหรับหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจอาจ
ได้จากสถิติการขาดงาน การลา การมาสาย การขอยกย้าย การลาออก การสมัครเข้า
ทำงาน ผลงานที่ได้รับเทียบกับงบประมาณและเวลาที่เสียไป ซึ่งสถิติเหล่านี้ย่อมเป็นเครื่อง
ชี้ให้เห็นปัญหาขององค์การได้วิธีหนึ่ง

1. พัลลภา สีนุหนาวา, "ปัญหาการบริหารงานฝึกอบรมของกรมศุลกากร :
ศึกษาเฉพาะกรณีการบริหารโครงการฝึกอบรมก่อนเข้าประจำการกับระหว่างประจำการ
ของกรมศุลกากร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 23.

5. จากการประชุม สัมมนา หรืออภิปรายปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ร่วมประชุมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือกล่าวถึงความยุ่งยากในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ที่ประชุมทราบ

เพื่อให้แน่ใจว่าความจำเป็นหรือปัญหาที่หามาได้นั้น เป็นปัญหาที่แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเสียก่อน เพราะปัญหามางอย่างไม่จำเป็นจะต้องแก้ด้วยการฝึกอบรม แต่อาจเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการจัดระบบงานไม่เหมาะสม การขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การขาดเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ โดยที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมิได้ขาดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด และอาจแก้ไขได้ด้วยวิธีอื่นที่ไม่ใช่การจัดฝึกอบรม

ในกรณีที่ได้วิเคราะห์แล้วว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้นอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาต่อไปว่าปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับบุคคลใดบ้าง และบุคคลเหล่านั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถระบุตัวผู้ที่ให้เข้ารับการฝึกอบรม และเพื่อให้การฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นนั้นเป็นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างแท้จริง

หัวใจสำคัญของ การฝึกอบรม คือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ จึงต้องวิเคราะห์งานที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ (Task Analysis) เสียก่อนว่างานนั้นประกอบด้วยหน้าที่ ภาระกิจ และรายละเอียดในการปฏิบัติอย่างไรบ้าง มีขั้นตอนในการปฏิบัติอย่างไร (Performance Analysis) เพื่อให้สามารถกำหนดได้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติเช่นใด จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อได้ทราบความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ตัวผู้ปฏิบัติงาน (คือผู้ที่ฝึกอบรม) ว่ามีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานเพียงใด (Audience Analysis)

การวิเคราะห์งานและขั้นตอนในการปฏิบัติงานช่วยให้สามารถกำหนดได้ว่า จะควรฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง และจะจัดลำดับหัวข้อวิชาอย่างไรจึงจะช่วยให้เกิดการ เรียนรู้และสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานมากที่สุด และการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานยังจะ ช่วยให้สามารถกำหนดระดับความยากง่ายของการเรียนรู้ ตลอดจนเทคนิคและวิธีการฝึ กอบรมที่ควรจะใช้ด้วย

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ก็คือการ เปรียบเทียบความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานมีอยู่ในปัจจุบัน หรือ Training Needs = Task Analysis - Audience Analysis

2. การสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรม

"หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึงวิชา เนื้อหาสาระและวิธีการที่จะทำให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติและความสามารถอันจะยัง ผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ การฝึกอบรม"

"โครงการฝึกอบรม หมายถึงกำหนดหลักสูตร ขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนว ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม"¹

จากการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ตัวผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถ กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจนว่า เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม แล้ว ผู้เข้ารับการอบรมจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อย่างไรบ้าง จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

1. Christopher Gane, Managing the Training Function

(George Allen & Unwin Ltd., 1972), pp. 19-43.

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือการกำหนดว่าเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถทำอะไรได้บ้าง ในมาตรฐานระดับโค และภายใต้เงื่อนไขอย่างใด เช่น วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพนักงานพิมพ์ดีดอาจกำหนดว่าผู้เข้าอบรม จะต้องพิมพ์ดีดภาษาไทย (ทำอะไร) ได้นาทีละ 45 คำ (มาตรฐาน) เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม (เงื่อนไข)

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมี 2 ประเภท คือ วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์รวมของทั้งโครงการ และวัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา ซึ่งมีรายละเอียดมากกว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้อย่างชัดเจน จะเป็นแนวทางให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ฝ่ายบริหารและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายมากที่สุด และสามารถประเมินว่าการฝึกอบรมนั้นสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

และเพื่อที่จะพิจารณาว่าโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จำเป็นต้องมีมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่จะใช้วัด เช่น ถ้าโครงการฝึกอบรมนั้นได้ผล ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเข้าใจ เกิดการเรียนรู้ และสามารถปฏิบัติได้ไม่น้อยกว่า 80% ของสิ่งที่สอน หรือเช่นผู้เข้ารับการฝึกอบรมพิมพ์ดีดจะต้องสามารถพิมพ์ดีดได้นาทีละไม่น้อยกว่า 45 คำ เป็นต้น

เมื่อได้สร้างเกณฑ์ที่จะใช้พิจารณาความสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรมแล้ว ก็ต้องมีเครื่องมือที่จะใช้วัดว่าการฝึกอบรมนั้นได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เรียกว่า การทดสอบ ซึ่งมีรูปแบบต่าง ๆ กัน ให้ทำข้อทดสอบหรือทดลองปฏิบัติจริง

การวัดความสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรม ควรทำเป็น 3 ระยะ คือ การทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-Test) เพื่อให้ทราบระดับความรู้ ความสามารถของผู้เข้าฝึกอบรมที่มีอยู่ก่อนได้รับการฝึกอบรม

การทดสอบภายหลังการฝึกอบรม (Post-Test) เป็นการวัดระดับความรู้ ความสามารถของผู้เข้าฝึกอบรมเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ว่า

การฝึกอบรมได้ผลเพียงใด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ และควรจะทำใ
 ขอบกพร่องที่จุดใดบ้าง

การทดสอบการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน (Transfer-Test) แม้ว่าผู้
 เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ แต่ก็ไม่แน่ว่า
 จะได้นำความรู้นั้นไปใช้ในวิถีการทำงานจริง ๆ เพียงใด จึงต้องมีการติดตามผลภาย
 หลังจากที่ได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่ง

การสร้างเกณฑ์และกำหนดเครื่องมือวัดความสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึก
 อบรมนี้ ควรจัดทำเตรียมไว้ก่อนดำเนินการฝึกอบรม เพื่อป้องกันอคติและทำให้สามารถวัด
 การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้อย่างแท้จริง

เมื่อได้กำหนดเกณฑ์และวิธีการวัดความสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรมแล้ว ก็
 จะสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ

การกำหนดหัวข้อและเรื่องสำคัญวิชา

การเลือกใช้เทคนิคและสื่อการสอน

การจัดเตรียมเอกสารที่จะใช้ประกอบการฝึกอบรม

การกำหนดหัวข้อและเรื่องสำคัญวิชา อาจพิจารณาใช้ผลของการวิเคราะห์
 งานเป็นแนวทาง และคำนึงถึงลักษณะของวิชาที่จะสอนประกอบ การวิเคราะห์งานช่วยใน
 การตัดสินใจว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะต้องเรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง สิ่งซึ่งแค่นั้นจึง
 จะสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และจะเรียงลำดับหัวข้อวิชาอย่างไร จึงจะสอดคล้อง
 กับลักษณะของงาน การเรียงลำดับวิชาอาจเรียงตามลำดับความสำคัญ ลำดับเวลา เรียง
 ตามประเภทของวิชาหรือเรียงตามลำดับที่จะทำให้เกิดการวิเคราะห์และสรุปผล เป็นต้น

การเลือกใช้เทคนิคและสื่อในการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึงวิธีการที่ใช้ในการคิดต่อสื่อสารหรือถ่ายทอด
 ความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ หรือข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างผู้ให้การฝึก

อบรมและผู้ใช้บริการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือ วัตถุประสงค์ใด ๆ ตามที่ใดกำหนดไว้

สื่อ หมายถึงสิ่งที่นำมาใช้เพื่อช่วยในการส่ง-รับข่าวสารข้อมูลระหว่างผู้ให้ การฝึกอบรมและผู้ใช้บริการฝึกอบรมให้ดำเนินไปด้วยดี น่าสนใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ¹

การเลือกใช้เทคนิคและสื่อในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม เนื้อหาวิชา วิทยากร และความสามารถในการ เรียนรู้ของผู้ใช้บริการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรมอาจจำแนกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ เทคนิคที่ยึดตัววิทยากรเป็นศูนย์กลาง เทคนิคที่ยึดการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการฝึก อบรมเป็นหลัก เทคนิคที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเทคนิคซึ่งใช้วัสดุสนับสนุน เป็นส่วนประกอบสำคัญ

เทคนิคการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่ ²

การบรรยาย (Lecture) ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในเทคนิคนี้ คือผู้บรรยาย ซึ่งจะ เป็นผู้ให้ข้อมูล ความรู้ความคิดเห็น ข้อเท็จจริงหรืออันใดแก่ผู้ฟัง เทคนิคนี้สามารถ ครอบคลุมเรื่องราวได้มาก สามารถให้ความรู้แก่คนจำนวนมากได้ในคราวเดียวกัน ไม่ สิ้นเปลืองมากนัก และอาจใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่มีข้อจำกัด คือเป็นการ สื่อสารทางเดียวจะได้ผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บรรยาย และยากแก่ การวัดผลที่ผู้ฟังได้รับว่ามากน้อยเพียงไร

การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3-10 คน โดยผู้อภิปรายแต่ละคนจะให้ความรู้ความคิดเห็นหรืออื่น

-
1. สำนักงาน ก.พ., ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือน, การฝึกอบรม หน้า 5-1.
 2. เรื่องเดียวกัน, หน้า 5-5 ถึง 5-9

ใ้ใครในหัวข้อที่กำหนดและมีพิธีกร เป็นผู้คอยประสานการอภิปรายให้อยู่ในประเด็นสรุปในบางตอน และเน้นเมื่อจบ การอภิปรายเป็นคณะนี้มีข้อจำกัดคล้ายกับการบรรยาย แต่มีข้อดีที่ช่วยให้ผู้ฟังได้ความคิดหลายแง่มุม และผู้พูดหลายคนสามารถดึงความสนใจจากผู้ฟังได้ และหลังจากการอภิปรายแล้ว อาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนเพิ่มเติมอีกด้วย

การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาทุกคนได้ร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้เข้าสัมมนาทุกคนจะได้รับมอบหมายให้ศึกษาและจัดทำรายงานในหัวข้อที่จะสัมมนาล่วงหน้า เพื่อนำมาเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งที่ประชุมจะไ้ทำการอภิปราย วิเคราะห์ เสนอความคิดเห็น หาทางเลือก และสรุปผลการสัมมนานั้น ซึ่งในการสัมมนานี้ช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ อย่างเต็มที่

การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการประชุมอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อหาข้อยุติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างสมาชิกจำนวน 6-20 คน โดยมีผู้นำการอภิปรายเป็นผู้นำแนวทางการอภิปรายนั้น และเป็นบุุกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการอภิปรายโดยทั่วกัน ผู้นำการอภิปรายนี้ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถพอจึงจะทำให้การอภิปรายบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เทคนิคนี้มีข้อดี คือช่วยดึงเอาประสบการณ์ของผู้เข้าฝึกอบรมแต่ละคนมาเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

วิซิงเซสชั่น (Buzz Session) เป็นการประชุมกลุ่มย่อยระหว่างสมาชิกจำนวน 2-6 คน เพื่ออภิปรายปัญหาหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในเวลาจำกัด โดยแต่ละกลุ่มอาจพิจารณาในเรื่องเดียวกัน หรือต่างเรื่องกันก็ได้ เทคนิคนี้ช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมมากขึ้น

การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ สมาชิกสามารถเสนอแนะได้ทุกแง่มุมอย่างรวดเร็วภายในเวลาจำกัด และในช่วงของการระดมสมองนี้จะไม่มีการพิจารณาว่าข้อเสนอแนะนั้นถูก-ผิด ดี-ไม่ดี เหมาะ-ไม่เหมาะสม หรือควร-ไม่ควรแต่ประการใด การพิจารณาถึงกล่าวจะกระทำหลังจากช่วงของการระดมสมองแล้ว

การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Sensitivity Training) เป็นเทคนิคที่มีจุดประสงค์ให้สมาชิกในกลุ่มได้มีโอกาสเรียนรู้ถึงความรู้สึก อารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น โดยการแสดงความคิดเห็นว่าเรามองตัวเองอย่างไร และมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของสมาชิกอื่น ๆ อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้มีความรู้สึกไวต่อพฤติกรรมของผู้อื่น และช่วยพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง และการทำงานเป็นกลุ่ม บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในเทคนิคนี้คือ ผู้จัดการฝึกอบรมซึ่งจะต้องมีบทบาทในการแนะนำรายละเอียดที่จำเป็นบางประการ ไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการอภิปรายของกลุ่ม แต่จะต้องคอยป้องกันไม่ให้เกิดสถานการณ์ที่เคร่งเครียด และต้องสามารถเข้าใจปัญหาของกลุ่ม และเข้าใจในตัวสมาชิกแต่ละคนด้วย

การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการจัดให้ผู้เข้าฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์หนึ่งเหมือนในชีวิตจริง โดยผู้จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากรจะกำหนดโครงเรื่องให้เพียงคร่าว ๆ แล้วให้ผู้เข้าฝึกอบรมแสดงไปตามความรู้สึกนึกคิดของตนเองในบทบาทที่ได้รับนั้น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ และได้พัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งอาจช่วยในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วย ข้อควรระวังคือ ถ้าผู้เข้าฝึกอบรมขาดคุณสมบัติหรือความสามารถในการแสดง เทคนิคนี้ก็จะไม่ได้ผลเต็มที่

การศึกษกรณีเฉพาะเรื่อง (Case Study) เป็นการศึกษานเฉพาะกรณีหรือเรื่องราวที่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้พิจารณาทัศนใจแก่

ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน โดยกรณีเฉพาะเรื่องที่ได้รับความหมายนั้นจะต้องมีรายละเอียดข้อมูลมากพอที่จะเป็นแนวทางในการพิจารณา การศึกษาวิเคราะห์ที่จะกระทำภายใต้การแนะนำช่วยเหลือของที่ปรึกษา เพื่อให้กลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เกมสถานการณ์ (Management Games) เทคนิคนี้มีลักษณะของการแข่งขัน โดยอาจจะแข่งกับตัวเอง หรือแข่งกับกลุ่มอื่น ในด้านการพิจารณาคัดสินใจแก่ปัญหาในสถานการณ์ที่ได้รับความหมาย เทคนิคนี้เหมาะสำหรับบุคคลระดับหัวหน้างานเพราะเป็นโอกาสที่ผู้เข้าฝึกอบรมจะได้ฝึกจัดการกับปัญหาที่เขาอาจต้องเผชิญในชีวิตจริงได้ ฝึกหัดความเป็นผู้นำ ฝึกทักษะในการตัดสินใจ ได้สังเกตได้เรียนรู้ตนเอง ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ตลอดจนการทำงานเป็นกลุ่ม ลักษณะของเกมส่ายง่ายไม่สลับซับซ้อน หรืออาจยุ่งยากถึงต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เข้าช่วยในการคำนวณก็ได้

การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In-Basket Technique) เป็นการให้ผู้เข้าอบรมฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัดเกี่ยวกับเอกสาร โดยจำลองมาจากการปฏิบัติงานจริง ๆ ในชีวิตประจำวันของนักบริหาร ผู้เข้าฝึกอบรมจะได้รับเอกสารซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเรื่องต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง และจะต้องพิจารณาว่าจะทำอะไรอย่างไร ตลอดจนกำหนดลำดับการทำงานเรื่องนั้น ๆ ก่อนหลังตามลำดับความสำคัญ ภายในเวลาที่กำหนด โดยไม่มีผู้อื่นหรือข้อมูลอื่น ๆ ช่วย เทคนิคนี้ช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมรู้ถึงปัญหาที่นักบริหารต้องเผชิญ และช่วยให้ได้ฝึกการตัดสินใจการควบคุมเอกสาร การจัดเวลา การจัดลำดับงาน และทักษะพื้นฐานอื่น ๆ

การสอนแนะ (Coaching) เป็นการสอนแนะโดยหัวหน้างาน หรือผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า ซึ่งจะเป็นผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องแก่ผู้เข้าฝึกอบรม โดยอาจเป็นการสอนแบบตัวต่อตัว หรือจัดเป็นกลุ่มก็ได้ ซึ่งเทคนิคการสอนแนะนี้ ให้ประโยชน์ทั้งแก่ผู้สอน ผู้ถูกสอน และแก่งานด้วย

การสอนแบบสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเอง โดยปฏิบัติงานตามขั้นตอนของเนื้อหาและข้อทดสอบที่ได้จัด

ลำบากไว้เป็นอย่างดีแล้ว เมื่อพบเนื้อหาแต่ละตอนจะมีการประเมินผลให้ผู้เรียนได้แก้ไขสิ่งที่ยังไม่เข้าใจให้ถูกต้องก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นตอนต่อไป เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ สิ่งสำคัญของการใช้เทคนิคนี้คือ ผู้จัดการฝึกอบรมต้องสามารถเลือกเนื้อหาที่จะศึกษาให้เหมาะสมกับตัวผู้เข้าฝึกอบรม เทคนิคนี้จึงจะได้ผลเต็มที่ เทคนิคนี้ค่อนข้างสิ้นเปลืองและใช้เวลานานในการเตรียมเนื้อหา เนื่องจากต้องทำการวิเคราะห์ลักษณะงานของผู้เข้าฝึกอบรมอย่างรอบคอบ แต่เมื่อเตรียมเนื้อหาแล้วก็สามารถใช้ประโยชน์ได้ดี เพราะสะดวกแก่ตัวผู้รับการฝึกอบรม และสามารถใช้ได้กับบุคคลจำนวนมาก

โทรทัศน์ศึกษา (Instructional T.V.) เป็นการใช้โทรทัศน์เพื่อการสอน ซึ่งมีลักษณะคล้ายภาพยนตร์ อาจใช้เพื่อแสดงภาพ การกระทำ กระบวนการปฏิบัติงาน หรืออื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี เพราะสามารถบันทึกล่วงหน้าได้ ฉายซ้ำได้และขยายส่วนที่ต้องการให้เห็นได้ ตลอดจนควบคุมเครื่องก็ทำได้ไม่ยากนัก แต่เนื่องจากเครื่องรับมีขนาดเล็กจึงเหมาะที่จะใช้กับคนกลุ่มเล็ก

เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสม - การใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวตลอดระยะเวลาของการฝึกอบรม ย่อมทำให้เกิดการเบื่อหน่ายทั้งแก่วิทยากรและผู้เข้าฝึกอบรม ซึ่งเป็นผลทำให้การฝึกอบรมนั้นไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือบรรลุวัตถุประสงค์ไม่เต็มที่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือเทคนิคในระยะเวลาที่เหมาะสม และด้วยเทคนิคที่เหมาะสมจะช่วยรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าฝึกอบรมและช่วยให้เกิดการเรียนรู้มากเท่าที่ต้องการได้ การพิจารณานำเทคนิคแบบใดมาใช้ร่วมกันนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ในการพิจารณาเลือกเทคนิค ทั้งได้กล่าวแล้วข้างต้น เช่น เทคนิคการบรรยายอาจใช้ร่วมกับการแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง หรือเทคนิคอื่น ๆ อีกมากมาย

สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่ ¹

แผนภูมิ มีหลายชนิด เช่น แผนภูมิรูปภาพ แผนภูมิตาราง แผนภูมิองค์การ แผนภูมิเปรียบเทียบ ฯลฯ ซึ่งแผนภูมินี้ผลิตได้ไม่ยากนัก ใช้ง่าย แต่แผนภูมิบางชนิดจะ ใช้งานได้ก็ต่อเมื่อผู้เข้าฝึกอบรมมีพื้นฐานความรู้ที่พอสมควร

สไลด์ มีทั้งสีและขาวดำ ใ้ภาพที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ผู้ใช้ต้องมีความรู้ เกี่ยวกับอุปกรณ์การฉายพอสมควร เหมาะที่จะใช้กับคนกลุ่มใหญ่ ใช้ง่ายไม่ยุ่งยากมากนัก แต่ต้องระมัดระวังการล้าค่าภาพใหญ่ถูกต้อง ต้องใช้เวลาในการเตรียมและการผลิตนาน และราคาค่อนข้างแพง

ภาพยนตร์ ใ้ภาพที่มีการเคลื่อนไหว มีทั้งชนิดสีและขาวดำ ช่วยก่อให้เกิดความสนใจใ้มากเหมาะสำหรับคนทุกกลุ่ม แต่ต้นทุนในการผลิตสูง ต้องใช้ห้องที่มี อุปกรณ์ที่ใ้ฉายโยกย้ายลำบาก และผู้ใ้ต้องมีความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ที่พอ

แผนภาพโปร่งแสง สำหรับใ้กับเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Overhead Projector) ช่วยเพิ่มความสนใจและความเข้าใจใ้ดี ใ้ใ้ในที่สว่าง วิธีการใ้ ทำใ้ง่าย การผลิตทำใ้ไม่ยากนัก แต่มีข้อจำกัดคือ การผลิตภาพโปร่งแสงที่มีลักษณะพิเศษ เช่น แสดงการเคลื่อนไหวต้องลงทุนสูง และการใ้อุปกรณ์นี้ผู้เข้าฝึกอบรมไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการใ้อุปกรณ์เลย

เทปบันทึกภาพ (Video Tape) คือการฉายภาพทางโทรทัศน์ ซึ่งต้อง มีการถ่ายทำมาล่วงหน้า มีทั้งประเภทสีและขาวดำ สามารถฉายซ้ำใ้เท่าที่ต้องการใน กลุ่มที่ไม่ใหญ่จนเกินไป ใ้ภาพที่เหมือนจริง แต่ต้นทุนอุปกรณ์ที่ใ้และต้นทุนการผลิตสูง ต้องใ้ช่างผู้ชำนาญโดยเฉพาะ และอุปกรณ์ของเทปบันทึกภาพ (Video Tape) นั้น ยากแก่การบำรุงรักษา

กระดาน เหมาะสำหรับผู้เข้าฝึกอบรมจำนวนไม่มากนัก ใ้ใ้ดีทั้งสำหรับ เขียนหนังสือ และวาดภาพ ต้นทุนต่ำ แต่ภาพหรือตัวหนังสือที่เขียนไว้ต้องถูกลบเมื่อมีเนื้อหาใหม่เข้ามา โอกาสที่จะนำมาใ้ทบทวนนั้นไม่มี และผู้ใ้กระดานต้องมีทักษะในการใ้พอสมควร จึงจะใ้ใ้ดี

สิ่งพิมพ์ เหมาะสำหรับการใช้ไถ่ถาม ๆ และใช้ได้ตามความสะดวกของผู้อ่าน ปรับปรุงแก้ไขได้ไม่ยาก และสามารถผลิตได้ครั้งละจำนวนมาก ๆ แต่ในการผลิตสิ่งพิมพ์ที่มีคุณภาพนั้นทำได้ยากและต้องใช้ต้นทุนการผลิตสูงด้วย

การบันทึกเสียง ทำได้สะดวกราคาไม่แพง ใช้ได้กับกลุ่มทุกขนาด ใช้ในการทบทวนได้สะดวก และอาจใช้ประกอบกับอุปกรณ์อื่น เช่น สไลด์ก็ได้ แต่การบันทึกเสียงที่ต้องการคุณภาพสูงจำเป็นต้องใช้ห้องและอุปกรณ์โดยเฉพาะจึงจะทำได้

การจัดเตรียมเอกสารที่จะใช้ประกอบการฝึกอบรม ซึ่งหมายความรวมถึง การเตรียมเอกสารอ่านประกอบ การจัดทำข้อทดสอบ ทำกรณีเฉพาะเรื่อง (Case Study) การจัดทำคู่มือการสอบและอื่น ๆ ซึ่งจะต้องให้สอดคล้องกับเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้

การสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรมนี้ มีเงื่อนไขสำคัญบางอย่างที่จะต้องคำนึงถึง คือความจำกัดในค่าเวลา กำลังเงิน อุปกรณ์ สถานที่ วิทยากร และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ซึ่งการสร้างหลักสูตรจะต้องทำให้สอดคล้องกับข้อจำกัดเหล่านี้

3. การจัดฝึกอบรม

เมื่อได้สร้างหลักสูตรและโครงการ ฝึกอบรมเสร็จแล้วก็พร้อมที่จะจัดฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมควรจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติงานล่วงหน้าอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สะดวกแก่การมอบหมายงานและตรวจสอบความพร้อมของโครงการ แผนการปฏิบัติงาน ฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมและเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม (Evaluation and Follow-Up)

การฝึกอบรมจะได้สมบูรณ์บรรลุเป้าหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ

3 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการฝึกอบรม
2. การดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น

3. การประเมินผลการดำเนินงานว่าได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เพียงใด

การประเมินผลสอดคล้องกับหลักจิตวิทยาที่ว่า เมื่อเราได้กระทำอะไรลงไปแล้ว ก็อยากทราบผลของการกระทำนั้น ๆ การดำเนินการฝึกอบรมก็เช่นกัน ผู้บริหารงานฝึกอบรมย่อมมีความประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเรียนรู้ในค่านิยม ความคิด ความรู้สึก เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปสู่แนวทางที่องค์การประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรม ความชำนาญในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น วิธีที่จะทราบได้ว่าการลงทุนขององค์การนั้นได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ จะทราบได้โดยการติดตามผลและโดยการประเมินผล

การติดตามผล เป็นความต้องการหาความสำเร็จจากการฝึกอบรมซึ่งต้องอาศัยเวลาและไม่เกิดผลชัดเจนในทันทีที่สำเร็จการฝึกอบรม การติดตามผลนี้กระทำโดยการที่ผู้ติดตามผลต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรม แล้วออกไปปฏิบัติงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติจะเป็นเวลาประมาณ 3-12 เดือนภายหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

การประเมินผลการฝึกอบรม คือ กระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้โดยวิธีการใดก็ตาม กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ การวัดผลนี้เป็น การวัดการเรียนรู้และความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะ เป็นค่านิยมความคิดหรือค่านพฤติกรรม ของผู้เข้าฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ¹

1. เพื่อรู้ว่าโครงการฝึกอบรมนั้นได้ผลเพียงไร บรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่
2. เพื่อหาทางปรับปรุงถ้ามีสิ่งบกพร่อง
3. เพื่อหาข้อดีและข้อเสียในวิธีการถ่ายทอดความรู้
4. เพื่อช่วยการตัดสินใจของนักบริหารว่าควรมีการฝึกอบรมนี้ต่อไปหรือไม่

1. เรื่องเดียวกัน, หน้า 8-1.

เทคนิคในการประเมินผล

กระบวนการที่ใช้ในการประเมินผลนั้น ไม่ว่าจะเป็นวิธีใดก็ตามควรต้องให้ ความเที่ยงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) สามารถชี้ว่ากระบวนการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นอย่างไร ได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไร การรวบรวมข้อมูลซึ่งจะนำมาใช้ประกอบการประเมินผลนั้น จำแนกได้เป็น 3 วิธี คือ 1

1. วิธีการสังเกต (Observation Method)
2. วิธีการสอบถาม (Questioning Method)
 - 2.1 การสัมภาษณ์ (Interview)
 - 2.2 แบบสอบถาม (Questionnaire)
3. วิธีการวัดผล (Measurement Method)

ทั้ง 3 วิธีนี้ หากใช้ร่วมกัน ผลการประเมินจะครบถ้วนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1. วิธีการสังเกต (Observation) หมายถึงการพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้น ระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งจะมีผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สังเกตการณ์
2. วิธีการสอบถาม (Questioning Method) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล ที่นิยมกันมากที่สุดแบบคือ การสัมภาษณ์ และการส่งแบบสอบถาม ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ขึ้นอยู่กับเทคนิค กลวิธีและประสบการณ์ของผู้ใช้
3. วิธีวัดผล เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยวิธีใช้เครื่องมือวัดผลทางจิตวิทยา เป็นวิธีที่ยากเพราะต้องอาศัยการสร้างเครื่องมือการวัดผลทางจิตวิทยา และจะได้ผล มากน้อยขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญในการสร้างอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละ

1. วิลาส สิงห์วิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม" ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม เอกสารสัมมนาฉบับที่ 8, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520), หน้า 160 -161.

แขนง มีการทดลองเครื่องมือวิเคราะห์และวิจัยผลที่ได้ไว้มากมาย ตลอดจนหากระบวนการการใช้เครื่องมือวัดผลและการแปลผล วิธีการวัดผลทางจิตวิทยา ได้แก่

1. วิธีการทดสอบ (Testing Techniques) ได้แก่การทดสอบความสัมพันธ์ผลในการอบรม ทดสอบเขาวัวปัญหา ความถนัดเฉพาะ เป็นต้น
2. วิธีให้แสดงตนออกมา (Projective Techniques) ใช้วัดทางบุคลิกภาพ (Personality)
3. การสำรวจตนเอง (Self-Inventory Techniques) ใช้วัดทางด้านบุคลิกภาพ ความสนใจ ทักษะ ค่านิยม ฯลฯ
4. สังคมมิติ (Sociometric Techniques) ใช้วัดสถานภาพทางสังคมของบุคคลในหมู่คณะ ว่าใครเป็นที่นิยมชมชอบหรือเชื่อถือมากที่สุด ปานกลาง หรือต่ำมาก

การใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมอาจทำได้เป็น 3 ระยะ คือ

1. ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training Evaluation) เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนที่จะเข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้น เพื่อให้ทราบถึงความรู้สึกรู้จักคิด ทักษะ ความคาดหวังที่จะได้รับ เป็นต้น
2. ระหว่างการฝึกอบรม (On-Training Evaluation) เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากผู้เข้ารับการอบรมได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ผ่านไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง อาจทำการประเมินผลได้หลายครั้งติดต่อกัน โดยเว้นช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ทางการพอสมควร สุดแล้วแต่โครงการนั้นจะใช้เวลานานน้อยเพียงใด ส่วนใหญ่มักสอบถามเกี่ยวกับวิชาในหลักสูตร ระยะเวลา ผู้บรรยาย เอกสาร ตลอดจนเข้าใจในเนื้อหาของแต่ละวิชา เป็นต้น
3. หลังการฝึกอบรม (Post-Training Evaluation) เป็นการประเมินผลการฝึกอบรมหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว มักนิยมทำในช่วงสุดท้ายของการฝึกอบรม การสอบถามนี้จะครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดทั้งค่านิยมวิชาการ หลักสูตร เนื้อหาสาระ



แต่ละวิชา ระยะเวลาในการฝึกอบรม การใช้เทคนิคในการฝึกอบรม สถานที่ โสตทัศน-
อุปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บรรยาย เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ฯลฯ

ประโยชน์ของการประเมินผล

1. การประเมินผลจะบอกผู้ดำเนินการฝึกอบรมว่า โครงการนี้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงไร
2. การประเมินผลจะช่วยวัดวิธีการฝึกอบรมว่าดีหรือไม่ ซึ่งรวมไปถึงความเหมาะสมของวิทยากรและอื่น ๆ
3. การประเมินผลจะวัดว่าโครงการนั้นคุ้มค่าใช้จ่ายหรือไม่
4. การประเมินผลจะมีประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ ประโยชน์ของการฝึกอบรม
5. การประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจว่าการฝึกอบรมครั้งนั้น ๆ เกิดขึ้นเพราะความจำเป็นหรือไม่ และผลที่ได้ของโครงการที่มีต่อส่วนราชการต่าง ๆ ¹

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมในแต่ละครั้งจะต้องเสียค่าใช้จ่าย เวลา และเมื่อกิจมาเป็นจำนวนเงินแล้วก็ยังเป็นจำนวนเงินมีใช้น้อย ดังนั้นเพื่อมิให้มีการสูญเสียไปในการฝึกอบรมเกิดขึ้น บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานฝึกอบรมทั้งทางตรงและทางอ้อมจึงควรที่จะได้ร่วมมือประสานงานกันเพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์การ

ภาระหน้าที่ของบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีหน้าที่ดังนี้

1. เรื่องเดียวกัน, หน้า 3-8 ถึง 3-9.

- 1.1 ให้ความร่วมมือในการให้ข้อเท็จจริงแก่หน่วยงานฝึกอบรมเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม
- 1.2 เตรียมตัวให้พร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรม
- 1.3 ให้ความสนใจและความร่วมมือในระหว่างการฝึกอบรม
2. หน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีหน้าที่ดังนี้
 - 2.1 ให้ความร่วมมือในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การประเมินผลและติดตามผล
 - 2.2 คัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้ารับการฝึกอบรม
 - 2.3 สร้างความคาดหวังที่จะได้รับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยากจะเรียนรู้
 - 2.4 สร้างบรรยากาศการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงหรือความคิดริเริ่ม
 - 2.5 วางแผนการพัฒนาบุคคลแต่ละคนไว้ล่วงหน้า
 - 2.6 การใช้ผู้ผ่านการฝึกอบรมให้ตรงตามงาน
3. หน่วยงานหรือสถาบันที่จัดการฝึกอบรม มีหน้าที่ดังนี้
 - 3.1 วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 3.2 สร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการในการฝึกอบรม
 - 3.3 คัดเลือกผู้เข้าอบรมให้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
 - 3.4 บริหารงานฝึกอบรม
 - 3.5 ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

สรุป

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่งของกระบวนการพัฒนาบุคคล และนับว่าเป็นกิจกรรมสำคัญที่ได้รับการยอมรับว่าได้ผลมากในการพัฒนาบุคคล เพราะเป็นการเสริมสร้างเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน

อุปนิสัย ทักษะ และวิธีการทำงาน ทั้งยังเป็นการเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งมีความรับผิดชอบสูงขึ้นอีกด้วย โดยเฉพาะในขณะที่ประเทศชาติกำลังเร่งรัดพัฒนาในด้านต่าง ๆ การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการที่จะพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถภาพ และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะปัจจุบันได้มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ หรือ เครื่องมือ เครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ในราชการพลเรือน การขยายตัวของส่วนราชการต่าง ๆ และการเพิ่มจำนวนข้าราชการขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงด้านตัวข้าราชการ เช่น การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย สับเปลี่ยน และการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น เป็นต้น มีมากขึ้นหากจะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือโดยการศึกษาในเวลาปฏิบัติงานก็ล่าช้าไม่ทันความต้องการ ทั้งยังอาจไม่ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ หรือจะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ นั้นยังขาดประสบการณ์และความถนัดเฉพาะอย่างที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะสถาบันการศึกษามีวัตถุประสงค์ที่จะให้ความรู้ในหลักวิชาหรือทฤษฎี เพื่อเป็นพื้นฐานกว้าง ๆ มิได้เน้นความรู้เฉพาะด้าน เช่น การฝึกอบรมของทางราชการซึ่งมุ่งจะฝึกฝนหลักปฏิบัติเกี่ยวกับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้สามารถนำความรู้มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล และยังเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วย การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งจำเป็น และข้าราชการแต่ละคนควรจะได้รับ การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องกันด้วยวิธีการและระยะเวลาที่แตกต่างกันไป และการฝึกอบรมจะสามารถดำเนินไปโดยถูกต้องหรือตามหลักทฤษฎีได้ จำเป็นต้องมีขั้นตอนดำเนินงานอย่างมีระบบ นับตั้งแต่มีการสำรวจหาความต้องการของหน่วยงานเสียก่อนว่า โครงการใดเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนและมีประโยชน์กว่ากัน โครงการใดมีความสำคัญก่อนหลัง เมื่อหาได้แล้วก็นำมาจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม จากนั้นก็ทำการฝึกอบรมและภายหลังการฝึกอบรม ยังต้องมีการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมเพื่อทราบผลที่ได้จากการฝึกอบรม เป็นต้น