



๑. สรุป

จากผลการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ทั้งในรูปแบบของการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) และการศึกษาจากการปฏิบัติงาน (Field Research) ทั้งด้วยการสัมภาษณ์ สังเกต และการใช้แบบสอบถาม มีผลสรุปที่น่าสนใจดังนี้

๑. สมมติฐานข้อที่ ๑ พบว่าปัญหาในการบริหารงานฝึกอบรมของทั้ง ๓ แห่งนี้คล้ายคลึงกัน
ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ

- ๑.๑ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การติดตามผลการฝึกอบรม
- ๑.๒ ปัญหาในการใช้เครื่องมือในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งในด้าน การสัมภาษณ์ การสังเกต และการออกแบบสอบถาม
- ๑.๓ ปัญหาในการจัดทำโครงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง
- ๑.๔ ปัญหาในเรื่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ๑.๕ ปัญหาในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม
- ๑.๖ ปัญหาในเรื่องทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม
- ๑.๗ ปัญหาในการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างจริงจังและเต็มที่

๒. จากสมมติฐานข้อที่ ๒ พบว่าสถาบันการฝึกอบรมทั้ง ๓ ตระหนักถึงความสำคัญของการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม ไม่น้อยไปกว่าขั้นการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ เหตุผลในเรื่องนี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ

- อาศัยการหาความจำเป็นจากสรุปผลการประเมินผลในแต่ละหลักสูตร เป็นสำคัญ รวมถึงการออกแบบ-สัมภาษณ์ และการสำรวจความต้องการในรูปแบบการ

สัมภาษณ์บ้างเป็นครั้งคราว นอกจากเพราะกำลังคนที่มีอยู่ จำกัดแล้ว ปัญหาในเรื่องงบประมาณ เวลา และความ ร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งมีเป็นจำนวนมาก เป็น เงื่อนไขสำคัญทำให้ไม่สามารถจะหาความจำเป็นได้อย่าง เต็มที่

อย่างไรก็ตาม การกำหนดโครงการฝึกอบรมของ ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ก็อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสนองความต้องการในการฝึกอบรมแก่หลาย ๆ หน่วยงาน ดังจะเห็น ได้จากในตารางที่ ๑ ร้อยละ ๕๐ กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้กำหนดให้เข้ารับการอบรม ในตารางที่ ๒ ร้อยละ ๔๓.๔๗ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำให้เข้ารับการอบรม ร้อยละ ๓๐.๔๓ ผู้บังคับบัญชาสอบถามถึงความเห็นของ พนักงาน และจากตารางที่ ๓ ร้อยละ ๕๒.๑๗ มีความรู้ อยู่ก่อนบ้างในเรื่องที่จะเข้ารับการอบรม ร้อยละ ๒๘.๒๖ ปฏิบัติงาน/ใช้ความรู้ในค่านั้น ๆ อยู่เป็นประจำ จาก ตารางที่ ๔ ร้อยละ ๖๗.๓๔ กล่าวว่า การเข้ารับการอบรม เพื่อปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่ ร้อยละ ๔๑.๓๐ เพื่อพัฒนา ตนเอง ร้อยละ ๓๐.๔๓ เพื่อเรียนรู้วิชาใหม่ ซึ่งสอดคล้อง กับตารางที่ ๑๒ ร้อยละ ๕๕.๖๕ ยังคงปฏิบัติหน้าที่การงาน อยู่ในตำแหน่งเดิมภายหลังการฝึกอบรม

- ส่วนการติดตามผลก็ทำได้ทั้งเป็นครั้งคราว แต่ก็มีปัญหา คล้ายคลึงกับการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ธนาคารแห่งประเทศไทย

- การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีวิธีการหาทั้งจากการ ประชุม การออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ทั้งจากตัว ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งก็ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ค่อนข้าง ละเอียดต่อการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม

ตั้งจะเห็นได้จากตารางที่ ๑ ร้อยละ ๘๐.๓๒
 กล่าวว่า ในการเข้ารับการอบรมนั้น ผู้บังคับบัญชาของตน
 เป็นผู้กำหนดให้เข้ารับการอบรม และจากตารางที่ ๒
 ร้อยละ ๕๕.๗๓ กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนเต็มที่
 และเป็นผู้แนะนำให้เข้ารับการอบรม และร้อยละ ๑๔.๖๗
 กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาสอบถามถึงความเห็นของตนก่อนให้
 เข้ารับการอบรม

นอกจากนี้ในตารางที่ ๔ ร้อยละ ๖๕.๕๗ กล่าวว่า
 การเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ร้อยละ ๖๓.๕๗
 เพื่อปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่ ร้อยละ ๓๑.๑๔ เพื่อเรียนรู้
 วิชาใหม่ และร้อยละ ๒๑.๓๑ เพื่อทบทวนความรู้เดิม ซึ่ง
 สอดคล้องกับตารางที่ ๑๒ ร้อยละ ๘๓.๖๐ ยังคงอยู่ใน
 ตำแหน่งหน้าที่การงานเดิม เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการ
 กำหนดโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่ตรงต่อความจำเป็นและ
 ความต้องการของพนักงาน

- การติดตามผลการฝึกอบรมแม้จะไม่สามารถทำได้ทุกโครงการ แต่ก็ได้มีการติดตามผลทั้งในรูปการสอบถามผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน การทดสอบ และการให้ผู้ผ่านการอบรมได้กลับเข้ามาพูดคุยกันอีกครั้งหนึ่งหลังจากการอบรมผ่านไปแฉะระยะหนึ่ง เพื่อตรวจสอบถึงความสัมฤทธิ์ผลในการอบรมของโครงการแต่ละหลักสูตรด้วย
- การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีทั้งจากการพิจารณา CAREER PLANNING การประเมินผลการทำงานประจำปีของพนักงาน การพบปะพูดคุยกับผู้บังคับบัญชิตามสายงาน และการประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละครั้ง เป็นแนวทางในการกำหนดโครงการฝึกอบรม

ดังจะเห็นได้จากตารางที่ ๑ ซึ่งผู้ผ่านการอบรมของ เซลล์ ๓ มีจำนวนมากถึงร้อยละ ๘๗.๒๗ กล่าวว่ามีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้กำหนดให้เข้ารับการอบรม ในตารางที่ ๒ ยืนยันว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำให้เข้ารับการอบรม ร้อยละ ๗๕.๕๔ และสอบถามถึงความเห็นของพนักงาน ร้อยละ ๑๖.๓๖

นอกจากนี้ในตารางที่ ๓ ร้อยละ ๗๐.๕๐ มีความรู้ในเรื่องที่จะเข้ารับการอบรมอยู่ก่อนบ้าง ร้อยละ ๑๘.๑๘ ไม่มีความรู้เลย ในตารางที่ ๔ ร้อยละ ๔๗.๒๗ เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ร้อยละ ๓๖.๓๖ เพื่อปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับตารางที่ ๑๒ ร้อยละ ๕๔.๕๔ กล่าวว่ายังกงอยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานเดิมภายหลังการอบรมไปแล้ว

- นอกจากจะดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ในปี ค.ศ. ๑๙๗๘ ก็เริ่มการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ในบางหลักสูตรถึงความสามารถนำไปใช้ได้จริงของความรู้ ความชำนาญที่ได้รับจากการฝึกอบรม

๓. สมมติฐานข้อที่ ๓ ระบุว่า การติดตามผล (follow-up) การฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย มีมากกว่าของบริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย นั้นไม่มีการติดตามผลเลย ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่เพียงบางส่วนเท่านั้น

ศูนย์เพิ่มผลผลิต ๓

- จากตารางที่ ๑๓ ร้อยละ ๖๕.๒๑ กล่าวว่าไม่มีการติดตามผลการฝึกอบรมเลย ไม่ว่าจะ เป็นศูนย์เพิ่มผลผลิต ๓ หรือหน่วยงานในองค์การของตน ร้อยละ ๑๐.๘๖ ไม่ทราบ/ไม่แน่ใจว่ามีการติดตามผลหรือไม่ ทั้งนี้เพราะยังไม่เข้าใจถึงเป้าหมายในการติดตามผลอย่างแท้จริงว่าทำอย่างไร

ทำเพื่ออะไร ส่วนสาเหตุที่ร้อยละ ๒๑.๗๓ กล่าวว่ามีการติดตามผลนั้นเป็นการติดตามผลจากหน่วยงานในองค์การของคุณ เช่น ฝ่ายบุคคล/ฝ่ายการพนักงาน ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และศูนย์ฝึกอบรมในองค์การของคุณเป็นผู้ติดตามผล ไม่ใช่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ

ธนาคารแห่งประเทศไทย - จากตารางที่ ๑๓ ร้อยละ ๖๓.๔๓ กล่าวว่ามีการติดตามผลการฝึกอบรม และในตารางที่ ๑๔ ร้อยละ ๔๕.๗๓ กล่าวว่าผู้ติดตามผลคือ ศูนย์ฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย และจากตารางที่ ๑๕ ร้อยละ ๕๗.๓๗ ทราบเหตุผลว่าการติดตามผลนั้นจะนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อะไร ซึ่งส่วนใหญ่ตอบคล้ายคลึงกันว่า เพื่อดูผลการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานว่าดีขึ้นหรือไม่, ดูการปรับใช้วิชาการต่าง ๆ จากการอบรมในการปฏิบัติงาน, เพื่อทราบผลการจัดอบรม, เพื่อดูผลการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้, เพื่อเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมกับความจำเป็นในการฝึกอบรม, เพื่อการปรับปรุงหลักสูตรการอบรมต่อไป

จากตารางที่ ๑๗ พบว่า ร้อยละ ๔๗.๕๔ ให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ต่อการติดตามผล เช่น การเขียนรายงาน และในตารางที่ ๑๖ ร้อยละ ๒๕.๕๐ เห็นว่าการติดตามผลเป็นประโยชน์โดยตรงต่อพนักงาน ร้อยละ ๒๒.๔๕ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ศูนย์ฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจังในการติดตามผลการฝึกอบรม

บริษัท เซลล์ ฯ

- จากตารางที่ ๑๓ ร้อยละ ๕๘.๑๘ กล่าวว่าไม่มีการติดตามผลการฝึกอบรม ร้อยละ ๑๔.๕๔ มีการติดตามผลการอบรมและในตารางที่ ๑๔ ร้อยละ ๑๖.๓๖ กล่าวว่าผู้ติดตามผลการฝึกอบรมคือศูนย์ฝึกอบรม ในตารางที่ ๑๕ ร้อยละ ๑๖.๓๖ ไม่ทราบเหตุผลว่าติดตามผลการฝึกอบรมไปเพื่ออะไร จากตารางที่ ๑๖ ร้อยละ ๑๘.๑๘ กล่าวว่า การติดตามผลเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานเอง ร้อยละ ๑๖.๓๖ เป็นประโยชน์ต่อศูนย์ฝึกอบรม ร้อยละ ๑๔.๕๔ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการติดตามผลการฝึกอบรมของบริษัท เซลล์ ยังไม่ได้ปฏิบัติกันอย่างเต็มที่ เพราะข้อจำกัดในเรื่องเวลาและกำลังเจ้าหน้าที่ดังที่กล่าวมาแล้ว

๔. สมมติฐานข้อที่ ๕ การบริหารงานฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ความชำนาญที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้หรือปรับใช้ในการทำงานได้อย่างตรงเป้าหมาย

สมมติฐานข้อนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาถึงการบริหารงานฝึกอบรมทั้ง ๓ แห่ง ซึ่งพบว่าการบริหารงานฝึกอบรมของทั้ง ๓ แห่งอยู่ในเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพดีพอสมควร ซึ่งมีผลต่อการนำความรู้ความเข้าใจจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในชีวิตการปฏิบัติงานด้วย

ความสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปปรับใช้ได้จริงในการทำงานจากการฝึกอบรมนั้น ก็อยู่ที่การบริหารงานฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ต้องมีการกำหนดโครงการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง มีการกำหนดวิชาต่าง ๆ ในแต่ละโครงการได้อย่างเหมาะสม และตรงต่อความต้องการอย่างแท้จริง มีการกำหนดเวลาแต่ละหัวข้อวิชาไว้อย่างเพียงพอ มีการเลือกสรรผู้เข้ารับการอบรมให้เหมาะสมกับความจำเป็น มีการเลือกวิทยากรได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมอย่างชัดเจน เข้าใจถึงลักษณะของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม และมีความสามารถในการถ่ายทอดได้อย่างดีด้วย นอกจากนี้ต้องมีการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม มีการติดตามผลอย่างจริงจัง เพื่อตรวจสอบดูความสัมฤทธิ์ผลในการจัดฝึกอบรมแต่ละโครงการ และเหตุผลสำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือ มีการร่วมมืออย่างจริงจัง

จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในระยะก่อนหน้า ระหว่าง และระยะหลังการฝึกอบรมไปแล้ว ทั้งในด้านการร่วมมือในการปฏิบัติงาน การให้การสนับสนุนและมีทัศนคติที่ถูกต้องต่องานฝึกอบรมและผู้เข้ารับการอบรม การให้ความร่วมมือในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม (การกรอกแบบสอบถาม การตอบการสัมภาษณ์ ฯลฯ) การเลือกสรรผู้เข้ารับการอบรม การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศ ระบบงาน และวิธีการที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการอบรมมาแล้วด้วย เป็นต้น

ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ

- จากตารางที่ ๕ ร้อยละ ๖๗.๓๙ ผลที่ได้รับจากการอบรม ตรงตามความคาดหวังเพียงบางส่วน ร้อยละ ๒๓.๔๑ ตรงตามความคาดหวังอย่างเต็มที่ มีเพียงร้อยละ ๑๐.๘๖ ที่กล่าวว่า การอบรมไม่ตรงต่อความต้องการเลย เพราะผู้บรรยายขาดประสบการณ์และความรู้ไม่เพียงพอที่จะอบรมผู้อื่น ผู้บรรยายไม่ถึง ไม่มีอะไรต่างไปจากที่รู้ผู้เดิม หัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรไม่ตรงกับชื่อของหลักสูตร พูดถึงหลักวิชากว้าง ๆ ทัว ๆ ไป ไม่ตรงต่องาน เป็นต้น ซึ่งเหตุผลดังกล่าวนี้หลายเหตุผลเป็นความบกพร่องของหน่วยงานเจ้าสังกัดของผู้รับการอบรม หากใช้เป็นการผิดพลาดในการบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ไม่

จากผลข้างต้นนี้ถือได้ว่าการกำหนดโครงการฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ส่วนใหญ่สอดคล้องกับความต้องการของหลาย ๆ หน่วยงาน ที่ส่งคนมาเข้ารับการอบรม และสามารถสนองตอบความจำเป็น/ความต้องการในการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ถึงร้อยละ ๒๓.๔๑ แม้จะยังไม่เต็มที่ ก็เป็นเรื่องที่ยากต่อการปฏิบัติ ในอันที่จะหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของทุกหน่วยงานได้

จากตารางที่ ๖ ผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่าการอบรมเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการทำงาน ร้อยละ ๑๐.๘๖ และ

ร้อยละ ๔๔.๓๔ เห็นว่าเป็นประโยชน์พอสมควร ร้อยละ ๒๑.๗๓ เป็นประโยชน์บ้างเล็กน้อย และมีเพียงร้อยละ ๖.๕๒ ที่เห็นว่าไม่เป็นประโยชน์เลย เพราะผู้บรรยายมีประสบการณ์ทั้งด้านวิชาการและการทำงานน้อยมาก หลักสูตรไม่ตรงต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ความรู้เน้นกิจการเพียงบางอย่าง หลักสูตรกว้างเกินไป ไม่เฉพาะเจาะจง เป็นต้น

จากตารางที่ ๗ ร้อยละ ๖๕.๕๖ ได้นำความรู้ความเข้าใจจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในงาน ร้อยละ ๒๑.๗๓ ยังมิได้นำไปใช้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากเพราะความรู้ที่ได้รับไม่ตรงกับงานที่ทำอยู่ ฝ่ายจัดการไม่สนับสนุน, ไม่สอดคล้องกับในทางปฏิบัติ เป็นต้น

จากตารางที่ ๘ ร้อยละ ๑๕.๒๑ ไม่ประสบปัญหาในการนำความรู้ความเข้าใจจากการฝึกอบรมไปใช้ ร้อยละ ๔๔.๖๔ มีปัญหาบ้างแต่ไม่เป็นอุปสรรค และร้อยละ ๑๐.๘๖ ประสบปัญหาอย่างมาก ทั้งนี้เพราะขาดความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่คนไปยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

จากตารางที่ ๑๐ ร้อยละ ๓๐.๔๓ กล่าวว่าเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการนำความรู้ความเข้าใจจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในงาน ร้อยละ ๒๕.๒๖ กล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชา และร้อยละ ๑๗.๓๔ กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

จากตารางที่ ๑๑ มีผู้สนใจที่จะกลับมาเข้ารับการอบรมที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ อีกร้อยละ ๔๔.๓๔ ร้อยละ ๓๔.๑๓ ยังไม่แน่ใจเพราะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ต้องดูวิชาและผู้บรรยาย และไม่แน่ใจว่าจะได้ผลดี มีเพียงร้อยละ ๔.๓๔

ที่ไม่สนใจที่จะมารับการอบรมอีก ทั้งนี้เพราะเห็นว่า
วิทยากรมีประสบการณ์น้อย และขาดคุณสมบัติในฐานะผู้
ดำเนินการอบรม

ธนาคารแห่งประเทศไทย - จากตารางที่ ๕ ร้อยละ ๘๑.๘๖ เห็นว่าการอบรมตรง
ตามที่คาดหวังไว้เพียงบางส่วน ร้อยละ ๑๓.๑๑ เห็นว่า
ตรงตามที่คาดหวังไว้เต็มที่ และมีเพียงร้อยละ ๓.๒๗
เห็นว่าไม่ตรงต่อความต้องการเลย เพราะหลังการอบรม
ระบบงาน, บรรยากาศไม่เปลี่ยนแปลง, วิชาต่าง ๆ
ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เลย

จากตารางที่ ๖ ร้อยละ ๗๗.๐๔ เห็นว่าการอบรม
เป็นประโยชน์อย่างพอสมควรในการปฏิบัติงาน ร้อยละ
๑๑.๔๗ เห็นว่าเป็นประโยชน์อย่างมาก ร้อยละ ๘.๑๔
เห็นว่าเป็นประโยชน์เล็กน้อย และร้อยละ ๓.๒๗ เห็นว่า
ไม่เป็นประโยชน์เลยเพราะการอบรมไม่ตรงต่อการปฏิบัติ-
งาน, บางหัวข้อไม่สอดคล้องต่อการทำงาน เป็นต้น

จากตารางที่ ๗ ร้อยละ ๙๐.๑๖ ได้นำความรู้
ความเข้าใจจากการอบรมไปปรับใช้ในการทำงานแล้ว
แสดงถึงความสัมฤทธิ์ผลอย่างสูงในการบริหารงานฝึก
อบรม

จากตารางที่ ๘ ร้อยละ ๑๘.๐๓ ไม่ประสบปัญหา
ในการปรับใช้ความรู้จากการอบรม ร้อยละ ๖๗.๒๑
ประสบปัญหาบ้างแต่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน มี
เพียงร้อยละ ๓.๒๗ ที่ประสบปัญหามาก เพราะผู้ได้บังคับ-
บัญชาไม่เข้าใจและไม่ร่วมมือ ระบบงานเป็นระบบเก่า
ไม่ได้ปรับปรุงแก้ไขให้เข้ากับสถานการณ์และปริมาณที่เพิ่มขึ้น

จากตารางที่ ๑๐ ร้อยละ ๔๔.๒๖ ให้ความเห็นว่า ผู้ให้ความร่วมมือในการนำความรู้ความเข้าใจจากการอบรมไปปรับใช้ คือผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ ๔๐.๕๘ เพื่อนร่วมงาน ร้อยละ ๒๒.๕๔ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

จากตารางที่ ๑๑ ร้อยละ ๘๑.๘๖ สนใจที่จะเข้ารับการอบรมอีก ร้อยละ ๙.๘๓ ไม่แน่ใจว่าจะเข้ารับการอบรมอีกหรือไม่ เพราะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ต้องดูวิทยากร ไม่เชื่อถือการเปิดเผยความคิดเห็นในที่ประชุม ช้าชาก ร้อยละ ๔.๕๑ ไม่สนใจเพราะผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสนใจ ทำงานไม่ประสานกัน

บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด

- จากตารางที่ ๕ ร้อยละ ๗๘.๑๘ เห็นว่าการเข้ารับการอบรมนั้นตรงตามความคาดหวังที่คาดไว้เพียงบางส่วน ร้อยละ ๒๐ ตรงตามความคาดหวังเต็มที่ มีเพียงร้อยละ ๑.๘๑ เท่านั้นที่กล่าวว่าไม่ตรงต่อความต้องการเลย เพราะไม่ตรงกับลักษณะปัญหาในการปฏิบัติงาน และมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานโดยไม่มีโอกาสใช้ความรู้จากการอบรมเลย เป็นต้น

จากตารางที่ ๖ ร้อยละ ๒๓.๖๓ เห็นว่าการอบรมเป็นประโยชน์อย่างมากในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๔๘.๑๘ เห็นว่าเป็นประโยชน์พอสมควร ร้อยละ ๑๕.๕๔ เป็นประโยชน์เล็กน้อย และร้อยละ ๑๑.๘๑ เห็นว่าไม่เป็นประโยชน์เลย เพราะไม่ตรงต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

จากตารางที่ ๗ ร้อยละ ๗๘.๑๘ ได้นำความรู้ความเข้าใจจากการอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว

ร้อยละ ๑๘.๑๘ ยังไม่ได้นำไปปรับใช้เพราะงานที่ทำไม่
เกี่ยวกับการอบรม

จากตารางที่ ๘ ร้อยละ ๒๓.๖๓ ไม่ประสบปัญหา
ในการนำความรู้ความเข้าใจไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
ร้อยละ ๖๐ มีปัญหาบ้างแต่ไม่เป็นอุปสรรค มีร้อยละ
๕.๕๕ มีปัญหาหนัก เพราะผู้บังคับบัญชาไม่มีความเข้าใจ
ในเรื่องที่ตนไปรับการอบรมมา ทำให้เกิดทัศนคติไม่ตรงกัน
ระบบงานมีขั้นตอนมากเกินไปและล่าช้า

จากตารางที่ ๑๐ ร้อยละ ๓๘.๑๘ กล่าวว่า ผู้ให้
ความร่วมมือในการนำความรู้ความเข้าใจไปปรับใช้ในงาน
คือเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ ๑๖.๓๖ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง
ร้อยละ ๗.๒๘ ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ ๑๑ ร้อยละ ๗๕.๕๕ สนใจที่จะเข้า
รับการอบรมอีก ร้อยละ ๑๖.๓๖ ไม่แน่ใจเพราะขึ้นอยู่กับ
ผู้บังคับบัญชา, ขึ้นอยู่กับวิทยากร และคิดว่าไม่จำเป็น
ร้อยละ ๘.๐๘ ไม่สนใจที่จะเข้ารับการอบรมอีก เพราะ
การทำงานไปรับการอบรมมีปัญหาติดตามามาก ไม่แน่ใจ
ว่าจะได้ประโยชน์อะไร

๒. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรม

กล่าวได้ว่าปัญหาสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดฝึกอบรมในทุกหน่วยงานนั้น ขึ้นอยู่
กับเงื่อนไขสำคัญ ๔ ประการด้วยกัน คือ

๑. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
๒. การจัดทำโครงการฝึกอบรม
๓. การเลือกสรรผู้เข้ารับการอบรม

๔. การประเมินผลการฝึกอบรม

๕. การติดตามผลการฝึกอบรม

ซึ่งหากดำเนินการต่าง ๆ ในขั้นตอนดังกล่าวมาข้างต้นนี้อย่างถูกต้องจริงจังแล้ว การบริหารงานฝึกอบรมก็จะประสบความสำเร็จดังวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างไม่ลู่ไหลเปลาแน่นอน ในทันทีจึงใคร่ขอเสนอแนะถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนเหล่านั้น เพื่อให้การจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง บรรลุผลสำเร็จอย่างเต็มที่

๑. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

หน่วยงานหรือบุคคลที่ส่งเข้ารับการอบรมจะต้องพยายามไตร่ตรองให้ดีกว่า อะไรคือความจำเป็นในการที่ต้องฝึกอบรมกันแน่ คนงานที่ขาดความสามัคคีอาจไม่ใช่เพราะคนงานเหลวไหล หากเพราะได้หัวหน้าที่ไม่ดีก็เป็นได้ ทำไมจึงไม่ไปศึกษาดูหัวหน้าหรือถ้าหัวหน้าเป็นคนส่งลูกน้องเข้าฝึกอบรม ทำไมไม่ดูตัวเองเสียก่อนเล่า

การหลบลูบลูตาส่งคนงานเข้ารับการอบรมโดยที่ถือว่าคงจะได้อะไรไปบ้าง นับเป็นการคาดหมายที่เสี่ยงต่อความสิ้นเปลืองเป็นอย่างยิ่ง

ถ้ามีทางแก้ไขที่ดีกว่าการฝึกอบรม จำเป็นหรือที่จะต้องมีการฝึกอบรม ทำไมเราไม่รับสมัครคนงานที่ทำงานเป็น มีประสบการณ์จากที่อื่นแล้ว ถ้าเราทำได้ แทนที่จะต้องฝึกคนงานของเราซึ่งกินระยะเวลาอีกนานกว่าจะใช้งานได้คล่อง

ข้อเสนอแนะในการหาความต้องการฝึกอบรม ๓ ประการที่ควรจะมาพิจารณา คือการวิเคราะห์องค์การ งาน และกำลังคน

๑. การวิเคราะห์องค์การ ก่อนที่จะส่งคนเข้าฝึกอบรมเราควรวิเคราะห์ดูเสียก่อนว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่เราอยู่เป็นอย่างไร แสวงหาผลกำไรเป็นหลักหรือต้องการให้บริการ หรือเพื่อผลประโยชน์ทางสังคม มีเป้าหมายในระยะยาวหรือระยะสั้นอย่างไร มีความเร่งด่วนมากน้อยแค่ไหน เมื่อเราทราบทิศทางและทางเลือกขององค์การแล้ว เราก็ควรที่จะหันมาดูถึงทรัพยากรของบริษัทหรือองค์การที่มีอยู่เป็นอย่างไร เช่น เครื่องจักร เครื่องไม้เครื่องมือ ล้าสมัยเต็มที่ ผลผลิตตกต่ำ มีทางเป็นไปได้ไหม ถ้าหากจะเปลี่ยนใหม่ แทนที่จะต้องฝึกอบรมเรื่องการซ่อมแซมบำรุง และการรักษาความปลอดภัย ขวัญกำลังใจของคนในองค์การเป็นอย่างไร ถ้า

ขวัญกำลังใจของกลุ่มตกต่ำ การส่งคนใดคนหนึ่งในกลุ่มไปอบรมก็ไม่มีประโยชน์อะไร ในที่สุดก็จะต้องตกมาอยู่ในสถานการณ์เดิมอีกเป็นต้น เมื่อพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมภายใน สิ่งที่เราจะมองให้กว้างออกไปกว่านั้นอีกก็คือ สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น สังคม การเมือง เศรษฐกิจ การแข่งขันของธุรกิจ เป็นต้น สิ่งที่เราพร่องเช่นว่าคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นออกมา ทั้งนี้เพราะถูกสิ่งแวดล้อมกดดันอยู่ ก็เป็นการเปลืองเปล่านั้นหรือลงทุนมากเกินไปที่จะจัดฝึกอบรม เพื่อให้ได้ความต้องการดังกล่าวมา

๒. การวิเคราะห์งาน การส่งคนเข้าฝึกอบรมต้องดูเสียก่อนว่าเกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานของตนทำอยู่หรือเปล่า เพื่อจะได้จำกัดลงไปให้ชัดเจนว่า ส่งไปฝึกอบรมแล้วต้องการให้พนักงานได้มีอะไรเพิ่มขึ้นมา การดูเฉพาะหัว เรื่องที่ฝึกอบรมแล้วมาสรุปผล เอาว่าเกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะให้มีการฝึกอบรมนั้นไม่เป็นการถูกต้อง ควรที่จะต้องดูถึงเนื้อหาหรือโครงร่างโดยย่อของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ประกอบด้วย การวิเคราะห์งานเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมนั้นอาจมองเห็นได้ชัดในระดับต้น สำหรับระดับที่สูงขึ้นไป การวิเคราะห์งานก็มองเห็นได้ยากยิ่งขึ้นเช่นกัน

๓. การวิเคราะห์กำลังคน เพื่อดูลักษณะกำลังคนที่มีอยู่ภายในองค์การว่าเป็นอย่างไรบ้าง พิจารณาทั้งโดยรวมและโดยเฉพาะเป็นรายบุคคล เช่นว่า การปฏิบัติงานของคนงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานเป็นเพราะอะไร จะให้เขาฝึกอบรมด้านใดบ้าง จะอบรมดีหรือว่าควรให้คนงานโยกย้ายไปทำงานที่อื่นดีกว่า ในเวลาข้างหน้าจะมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านกำลังคนไปอย่างไร ใครเข้าออกบ้าง จะเลื่อนใครขึ้นไปเป็นหัวหน้าดี ถ้าหากเลื่อนเขาขึ้นไปเป็นหัวหน้า เราจะฝึกอบรมเขาในเรื่องอะไรบ้าง คนที่จวนจะย้ายแผนก ย้ายงานอยู่แล้วยังจำเป็นจะต้องให้เขาฝึกอบรมในหน้าที่ซึ่งเขาทำอยู่เดิมหรือไม่

การวิเคราะห์ ๓ ประการดังกล่าวมาแล้วนี้ อย่างน้อยที่สุดก็จะทำให้หน่วยงานหรือบุคคลที่จะส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมได้คิดใคร่ครวญเสียก่อน

๒. การจัดทำโครงการฝึกอบรม

ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ถ้าจะทำอย่างเป็นระบบแล้ว ก็ควรจะประกอบไปด้วยการกระทำต่าง ๆ ๔ ขั้นตอน ตามลำดับก่อนหลัง ดังนี้คือ

- (๑) การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
- (๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอบรม
- (๓) การพัฒนาหลักสูตร (การกำหนดรายละเอียดของหลักสูตร)
- (๔) การสร้างแบบวัดผลและการประเมินผล

สิ่งแรกที่เกี่ยว ที่ผู้จัดหลักสูตรจะต้องพิจารณาคือ หากคำตอบให้ได้เสียก่อนว่าเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมในเรื่องอะไร และบุคคลกลุ่มใดบ้างที่จำเป็นจะต้องมาเข้ารับการอบรม เพราะการอบรมที่จัดขึ้นโดยมิได้ระบุความจำเป็นที่แน่ชัด ย่อมเป็นการสิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย และอาจสร้างภาพพจน์ที่ไม่ดีต่องานฝึกอบรมของหน่วยงานนั้นได้

เมื่อมีสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานขึ้นในหน่วยงาน เรายังไม่ควรจะตีกักเอาว่าจะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมเสมอไป เพราะบรรดาปัญหาพฤติกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น บางอย่างอาจจะต้องแก้ไขด้วยการจัดแบ่งหน้าที่และจัดระบบงานกันใหม่ หรือบางอย่างจะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีขึ้นกว่าเดิม การแยกแยะออกมาให้ชัดเจนว่า ทางแก้ปัญหานั้นจำเป็นจะต้องให้คนมีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีขึ้นกว่าเดิม จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ จึงจะเรียกว่าเกิดมีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมอย่างแท้จริง

ภายหลังจากที่แน่ใจว่าเกิดความจำเป็นสำหรับการอบรมแก่บุคคลกลุ่มใดแล้ว ขั้นต่อไป ก็คือการระบุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ให้ชัดเจนพอที่จะสามารถวัดหรือประเมินได้ว่า จะต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใดจึงจะสามารถแก้ไขปัญหา (ที่มีความจำเป็นจะต้องมีการอบรม) นั้นได้ และในกรณีที่วัตถุประสงค์หลายอย่าง ควรจะแยกออกเป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของวัตถุประสงค์ด้วย

ขั้นตอนต่อไป หลังจากที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแล้วจะต้องพิจารณาว่าควรจะมีหัวข้อวิชาใดบ้าง มีเนื้อหาสาระและใช้วิธีการอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และ เกิดทัศนคติอันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยการกระทำดังต่อไปนี้

ตามลำดับก่อนหลัง คือ

๑. พิจารณาคัด เลือกหัวข้อวิชาและจัดลำดับหัวข้อวิชาที่เป็น sequence สอดคล้องกันตามลำดับของการเรียนรู้

๒. กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา โดยยึดลักษณะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเป็นหลัก เช่น วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา การวางแผนงานอาจกำหนดไว้ว่า " เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนจนสามารถจะวางแผนงานในหน่วยงานของตนได้ในทันที"

๓. กำหนดขอบ เขตและแนวการอบรมที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น ๆ โดยแยกเป็นข้อ ๆ รวมทั้งพิจารณาถึงเทคนิคฝึกอบรมที่จะใช้ว่าจะใช้การบรรยาย การอภิปราย การทำแบบฝึกหัด ฯลฯ หรืออย่างไรดีจึงจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

๔. คัดเลือกวิทยากร และผู้เข้ารับการอบรมที่เหมาะสม

๕. ผลิตหรือจัดเตรียมเอกสาร สถานที่ เครื่องช่วยและอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการอบรม

ขั้นสุดท้าย ของการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ การออกแบบวัดผลและประเมินผล หลักสูตรฝึกอบรม การวัดผลกับการประเมินผลการอบรมนั้นแตกต่างกัน กล่าวคือ การวัดผลหมายถึง การพยายามใช้เทคนิค/วิธีการต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบให้ทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรม ได้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องราวของหัวข้อวิชานั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เช่น การสอบ การทดสอบ การทดลองปฏิบัติ การถาม-ตอบ ฯลฯ ส่วนการประเมินผลการอบรม หมายถึงการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบต่าง ๆ ของการอบรม (หัวข้อวิชาที่อบรม เวลาที่ใช้ วิทยากร เอกสาร สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ฯลฯ) ว่าได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลอย่างไร โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ ฯลฯ เป็นต้น เจ้าหน้าที่ผู้จัดการอบรมจะต้องพิจารณากำหนดไว้ล่วงหน้าว่า จะมีการวัดผล/ประเมินผลหรือไม่ จะใช้กับใคร ด้วยวิธีใดและ เมื่อใด รวมทั้งว่าเมื่อวัดผล/ประเมินผลมาแล้วจะนำไปใช้ประโยชน์อย่างไรด้วย

๓. การเลือกสรรผู้เข้ารับการอบรม

โดยหลักการแล้วเราจะต้องคัดเลือกคนเข้ารับการอบรมตามความจำเป็น คือจะต้องดูว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นนั้น เหมาะสมสำหรับบุคคลประเภทใด ซึ่งเมื่อเข้ารับการอบรมแล้ว จะได้นำเอาประโยชน์จากวิชาการต่าง ๆ ไปใช้เป็นอย่างมาก ดังนั้น การกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจน และขอให้

หน่วยงานที่ส่งผู้เข้ารับการอบรมมาร่วมมือด้วยในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมมาเข้าอบรม จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

อย่างไรก็ดี เราก็คงจะสอบถามดูว่าเจ้าตัวเขาสมัครใจที่จะมาเข้ารับการอบรมจริง ๆ หรือไม่ และควรจะเลือกเอาผู้ที่สมัครใจมาเข้ารับการอบรมเป็นลำดับแรก เพื่อป้องกันมิให้เขาเกิดความรู้สึกต่อต้านการอบรมหรือรู้สึกว่าเป็นคนที่มีแปงค้อย เป็นผู้ที่ขาดความสามารถในการทำงาน จึงต้องถูกจับให้มาเข้ารับการอบรม โดยที่เขาเองก็ยังมองไม่เห็นประโยชน์จากการฝึกอบรมครั้งนี้เลย การติดต่อพูดคุยกับผู้เข้ารับการอบรมเป็นรายตัวก่อนการอบรม (หากทำได้) และข้อชี้แจงทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งเหตุผลของการที่เขาได้รับการคัดเลือกให้มาเข้ารับการอบรม หรือถ้าหากจำเป็นจะต้องตัดใครออกไปก็ควรจะได้ชี้แจงเหตุผลของการที่เขาไม่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรนั้น ๆ ด้วย การกระทำเช่นนี้ (ควบคู่ไปกับการมีหลักสูตรที่ดี) จะช่วยป้องกันปัญหาต่าง ๆ ทางด้านความรู้สึกของคนที่จะมาเข้ารับการอบรมได้มากที่สุด

นอกจากนี้ ในการคัดเลือกกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรเดียวกัน ก็ควรดูว่าพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ อายุ ตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้เข้ารับการอบรมมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด การคัดเลือกคนที่เท่าเทียมกันมาเข้ารับการอบรมพร้อมกันย่อมทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันที่ดีในแง่ต่าง ๆ โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่าไม่มีใครเด่นหรือด้อยกว่ากัน

สิ่งที่พึงหลีกเลี่ยงอย่างยิ่งคือ การยอมรับบุคคลที่มาเข้ารับการอบรมเพียงเพราะเขาต้องการเพื่อน อยากรู้จักคน เบื่องาน เบื่อนาย เบื่อลูกน้อง อยากมาไขว้ความรู้ ความสามารถ อยากมาเที่ยวกรุงเทพฯ หรือไปทัศนศึกษาต่างจังหวัด ฯลฯ มากกว่าต้องการประโยชน์ในแง่วิชาการ ตามความมุ่งหมายของหลักสูตรให้มาเข้าอบรมร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย เพราะบุคคลเหล่านี้มีโอกาสที่จะสร้างปัญหาให้กับการอบรมได้มากที่สุด

นอกจากนี้แล้วการเลือกสรรวิทยากรก็มีความสำคัญไม่น้อย เพราะหลายกรณีที่มีความเบื่อหน่ายในการฝึกอบรมนั้นมิใช่เกิดจากข้อบกพร่องของตัวเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมเป็นสำคัญ แต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการใช้เทคนิคฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ คือตัววิทยากรว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถและความชำนาญในการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ เพียงไร และอีกประการหนึ่งคือ ตัวผู้เข้ารับการอบรมมีความต้องการและความพร้อมที่จะเรียนรู้มากน้อยเพียงใดมากกว่า เพราะฉะนั้นจึงไม่จำเป็นว่าเทคนิคการบรรยายหรืออภิปราย จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเบื่อหน่ายเสมอไป

วิทยากรที่ใช้เทคนิคการบรรยายแล้วสามารถกระตุ้นให้ผู้ฟัง เกิดตื่นตัวอยากติดตามฟัง เรื่องต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาที่มีอยู่มาก จึงมีความเห็นว่าบรรดาเทคนิคในการฝึกอบรมทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นการบรรยาย อภิปราย การประชุมกลุ่ม ฯลฯ นั้นเป็นเพียงวิธีการ (means) ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีตามวัตถุประสงค์ของการอบรมเท่านั้น หากให้จุดหมายปลายทาง (ends) ในตัวของมันเองไม่ การเตรียมการทั้งในด้านเนื้อหาสาระและฝึกฝนความชำนาญในการใช้เทคนิคต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพของวิทยากร ตลอดจนการปรับวิธีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรมแต่ละครั้ง และระดับของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมย่อมจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการอบรมได้เป็นอย่างดี

ด้วยเหตุนี้ ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งจึงควรพิถีพิถันในการเลือกวิทยากรที่มีความสามารถในการใช้เทคนิคฝึกอบรมแต่ละอย่าง และมีความตั้งใจจริงที่จะให้ประโยชน์ในแง่เนื้อหาสาระและวิทยาการมาเป็นผู้ให้การอบรม และอีกประการหนึ่ง ผู้จัดก็ควรจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการอบรมว่าเขาเองก็มีบทบาทในการเรียนรู้ในด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นในระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกันเองด้วย มิใช่จะคอย "ตักตวง" เอาความรู้หรือประสบการณ์จากวิทยากรแต่ฝ่ายเดียว เพราะการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ในแง่ของการเรียนรู้) อย่างแท้จริงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๔. การประเมินผลการฝึกอบรม

การใช้แบบสอบถามกับผู้เข้ารับการอบรมเมื่อสิ้นสุดการอบรมนั้น เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการอบรมที่นิยมใช้กันมากที่สุดอยู่วิธีหนึ่ง เพราะเป็นวิธีการที่ค่อนข้างจะสิ้นเปลืองน้อย แต่จะให้ผลอย่างไรนั้นก็ขึ้นอยู่กับว่าได้ออกแบบไว้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพียงใด หากไม่แล้วก็จะไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการหาข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลการอบรมได้เลย

สำหรับหลักสำคัญ ๆ ในการออกแบบสอบถามเพื่อการประเมินผลนั้นมีดังต่อไปนี้คือ

๑. ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้กรอกแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด
ที่เรียกกันว่าแบบไม่ควรชี้ดวงจำกัคคำตอบหรือใช้แบบ

๒. ไม่ควรถามหลายสิ่งหลายอย่างในคำถามเดียวกัน เพราะจะทำให้ยากในการประเมินหรือแยกแยะว่าอันไหนเป็นอันไหน เช่น ถามว่าท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในเรื่องการ

จัดสถานที่ น้ำชากาแฟ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

๓. ควรพยายามถามเพื่อหวังผลในการปฏิบัติมากกว่าถามในสิ่งที่ไม่มีความหมายที่แน่นอนและยากที่จะประเมินออกมาเป็นคุณค่าได้ เช่น ไม่ควรตั้งคำถามว่า เขามีความคิดเห็นว่าจะได้รับประโยชน์จากเอกสารประกอบการอบรมมากน้อยเพียงใด แต่ควรตั้งคำถามว่าเขาคาดหวังว่าจะสามารถใช้เอกสารที่ได้รับจากการอบรมให้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง โดยให้เขาระบุออกมาเลย

๔. ควรกำหนดหัวข้อที่จะเลือกตอบให้เป็นจำนวนคู่ เพื่อป้องกันผู้ตอบประเภท "ทรงสายกลาง" เช่น (๑) มาก (๒) ค่อนข้างมาก (๓) ค่อนข้างน้อย (๔) น้อย

๕. แบบสอบถามควรจะสั้นที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการตั้งคำถามเฉพาะสิ่งที่สำคัญ ๆ ที่ต้องการจะประเมินเท่านั้น เคยมีประสบการณ์บ่อย ๆ ว่าคนเรามักจะไม่อยากตอบแบบสอบถามที่ยากเกินไป

๕. การติดตามผล

การติดตามผลการฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งควรจะทำภายหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว ๔ เดือนเป็นอย่างน้อย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปฏิบัติงานของตน เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและพฤติกรรม รวมทั้งทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมภายหลังจากที่ได้ฝึกอบรมไปแล้ว จึงสมควรจะต้องรอรระยะเวลาไว้สักพักหนึ่ง เพื่อให้สามารถมองเห็นหรือทราบผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมที่เปลี่ยนไปภายหลังจากการอบรม

อย่างไรก็ดีการติดตามผลการฝึกอบรมก็มีปัญหาในทางปฏิบัติอยู่หลายประการ คือ

๑. ขาดการติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัญหาใหญ่ เพราะเท่าที่ปฏิบัติกันอยู่นั้น เรายังไม่ได้สังเกตเห็นความสำคัญของการติดตามผลการฝึกอบรม อันที่จริงการติดตามผลการฝึกอบรมจะทำให้เราทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการฝึกอบรม การจัดหลักสูตร อุปสรรคในการปฏิบัติงาน และอุปสรรคในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ ฯลฯ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถนำมาปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น

๒. ขาดงบประมาณและเจ้าหน้าที่ในการติดตามผล เพราะเหตุว่าในบางครั้งการติดตามผลนั้นต้องอาศัยวิธีการวิจัย ซึ่งต้องใช้คนและเงินในการดำเนินการ ซึ่งต้องออกไป

สัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และการเข้าไปสังเกตการณ์ และส่วนใหญ่เกิดจากการที่หน่วยงาน
ไม่เห็นความสำคัญของการติดตามผลการฝึกอบรม

๓. ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และประสบการณ์ ในการติดตามผล ทั้งในแง่
ความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในการออกแบบสอบถาม การเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์

๔. ข้อมูลที่ได้รับมาไม่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเกิดจากผู้ให้ข้อมูล
(ผู้ผ่านการอบรม) และตัวผู้ติดตามผลเอง

จึงอาจสรุปได้ว่าความสำเร็จของการอบรมซึ่งจะช่วยให้การอบรมสามารถก่อ
ประโยชน์ให้แก่ผู้ผ่านการอบรมอย่างแท้จริงในแง่ของการแก้ปัญหาตามความจำเป็นในการจัดฝึก
อบรม และในแง่ของการสามารถนำความรู้จากการอบรมไปใช้ได้จริง ๆ ในการปฏิบัติงาน ขึ้น
อยู่กับเงื่อนไข ๔ ประการ คือ

๑. การสนับสนุนจากฝ่ายจัดการชั้นสูง (Management Support)

ในแง่ของนโยบาย การให้ความสนใจ ทัศนคติ ในการอบรม/พัฒนานุคคล
งบประมาณ

๒. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Immediate Supervisor)

ในแง่ของการให้โอกาส การติดตามผล และการให้ความสำคัญต่อการไป
เข้ารับการอบรม

๓. ตัวผู้เข้ารับการอบรม (Trainee)

ในแง่ของความสนใจ ความตั้งใจ และเห็นความสำคัญ รวมทั้งยอมรับการ
เปลี่ยนแปลงด้วย

๔. ศูนย์ฝึกอบรม

ในแง่การหาความจำเป็น การสร้างหลักสูตร การเลือกสรรผู้เข้ารับการ
อบรม การเลือกสรรวิทยากร การประเมินผล และการติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่งท้าย

ปัจจุบันการฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญมากในการบริหารงาน ไม่ว่าในส่วนของรัฐบาลหรือของเอกชน เราจะพบข่าวความเคลื่อนไหวของการฝึกอบรม เช่น พิธีเปิดการอบรม สัมมนาในวงราชการ ข่าวส่งพนักงานของบริษัทต่าง ๆ ไปฝึกอบรม ณ ศูนย์การฝึกอบรมของบริษัทในต่างประเทศ ปรากฏตามหน้าหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ อยู่เสมอ ๆ แสดงว่าได้มีการสนับสนุนในเรื่องนี้กันอย่างจริงจัง หน่วยราชการต่าง ๆ ได้พยายามจัดตั้งหน่วยงานสำหรับบริหารงานด้านการฝึกอบรมขึ้นมา บางหน่วยที่ยังไม่พร้อมที่จะตั้งขึ้นมาเอง ได้ก็อาศัยสถาบันการฝึกอบรมของหน่วยราชการหรือของ เอกชนที่มีหน้าที่ในด้านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรมแรงงาน และที่ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น

แม้ว่าทางฝ่ายจัดการจะเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม แต่ขาดการวางแผน และขาดการสำรวจความต้องการที่แท้จริง และผู้เข้ารับการฝึกไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม เหล่านี้ จะยังคงเป็นอุปสรรคที่ทำให้การฝึกอบรม ได้ผลไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากส่วนมากไม่ได้วางแผนไว้อย่างแน่นอนว่าจะให้พนักงานผู้ใดทำงานอะไรบ้าง ทำให้มีการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรมที่ไม่เหมาะสม หรืออบรมมาแล้วไม่ได้มีโอกาสนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้เลย

บางหน่วยงานที่ได้รับแจ้งให้จัดส่งข้าราชการหรือพนักงาน ไปเข้ารับการฝึกหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดขึ้นมักจะปรากฏว่าหัวหน้าหน่วยนั้นจะไม่ยอมส่งผู้ที่ทำงานตรงกับวิชาที่จะเปิดอบรม ไปอบรม เพราะเมื่อส่งไปแล้วจะไม่มีคนทำงานแทน จึงส่งคนอื่นที่ไม่ได้ทำงาน เป็นที่ไม่ชอบหน้าชอบตาของผู้บังคับบัญชา หรือคนที่มิงานทำแต่ไม่ตรงกับวิชาที่อบรม ไปเข้ารับการอบรม จึงเกิดปัญหาเอาคนที่ไม่เหมาะสมไปเข้ารับการอบรม ถ้าเป็นคนประเภทแรก ผลเสียที่เกิดขึ้นนอกจากจะไม่ได้ประโยชน์ต่อตัวผู้เข้ารับการอบรม ต่อหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการทำลายขวัญคนงานอีกด้วย ถ้าเป็นคนประเภทหลัง เมื่อจบการอบรมแล้ว เขายังคงต้องกลับไปทำงานเดิมของเขาอีก สิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมคือ ความสูญเปล่า

ฉะนั้น การคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมมาเข้ารับการฝึกอบรม จึงเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรก ที่แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมนั้น ๆ จะได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ ปัญหาเช่นนี้ทางส่วนของธุรกิจมีการหาทางป้องกันได้รอบคอบกว่าของราชการ

ปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ ความสอดคล้องกันระหว่างการฝึกอบรมกับการบริหารงาน การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกันในระดับของพนักงานชั้นต่าง ๆ เนื่องจากจุดประสงค์ของการฝึกอบรมที่ต้องการนำเอาผลที่ได้รับไปปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ย่อมหมายถึงจะต้องมีสิ่งเอื้ออำนวยจากทางด้านการบริหารงานด้วย อาทิ วัสดุ อุปกรณ์ เงิน และขบวนการของการทำงาน หากสิ่งเหล่านี้ไม่เอื้ออำนวยให้แล้วก็ย่อมจะไม่สามารถนำเอาผลของการฝึกอบรมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ การขาดความสัมพันธ์ของการฝึกอบรมในแขนงต่าง ๆ หรือขาดความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานระดับต่าง ๆ ทำให้การฝึกอบรมไม่มีผลขึ้นมาได้ เช่น อบรมพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาให้นำเอาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าแบบเดิมมาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อนำเสนอขึ้นไปยังผู้บริหารเพื่อขออนุมัติปฏิบัติก็ไม่ได้ได้รับความเห็นชอบด้วย ทั้งนี้เพราะท่านอาจจะเห็นว่าวิธีการเดิมดีอยู่แล้ว หรืออาจจะเป็นเพราะท่านไม่มีความรู้ในวิธีการใหม่นั้นก็เป็นได้จึงไม่ยอมทำตาม

การฝึกอบรมต้องเสียเงินทองและเวลาขององค์การ จึงต้องเลือกจัดทำเฉพาะที่มีความจำเป็นจริง ๆ และต้องให้ได้ผลคุ้มค่าด้วย ฉะนั้นจึงต้องมีการหาความจำเป็นเสียก่อน การส่งพนักงานเข้ารับการอบรมเพียงเพื่อจะให้มีการอบรมเกิดขึ้น ไม่ใช่วิธีที่จะช่วยฝ่ายใดทั้งสิ้น นอกจากจะเป็นการผลาญเงินและเวลาขององค์การวิธีหนึ่งเท่านั้นเอง

การฝึกอบรมไม่ใช่ยาหม้อใหญ่ที่จะแก้ปัญหาทุก ๆ อย่างในด้านการบริหารและตัวบุคคล ได้เสมอไป การนำเอาการฝึกอบรมมาใช้ต้องมีการวางแผน เพื่อให้ได้ประโยชน์ตามเป้าหมาย ไม่ใช่จะฝึกอบรมกันก็เปิดขึ้นมา การฝึกอบรมจะต้องจัดขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบาย (policy) และการวางแผนกำลังคน (manpower planning) ขององค์การ เพื่อที่จะได้รักษาคนที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์การตลอดไป

ถึงอย่างไรการแก้ปัญหากฎอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การไม่ใช่อยู่ที่แก้ที่ระบบหรือแก้ที่ตัวบุคคล แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง จะต้องแก้ไขด้วยกันทั้ง ๒ ด้าน การแก้ปัญหากับตัวบุคคลด้วย การฝึกอบรมเพื่อให้เขามีความสามารถสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีขึ้นเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยาก แต่เมื่อเขากลับเข้าสู่บรรยากาศและสภาพแวดล้อมเดิมขององค์การที่มีได้มีการเปลี่ยนแปลงอะไร ก็ไม่ได้ก่อประโยชน์อันใดขึ้นมา การสอนให้คนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนต่อสังคม และองค์การเท่าที่มนุษย์จะพึงกระทำได้อย่างดีที่สุดนั้น เป็นของดี แต่ต้องหมายความว่าระบบสังคมและองค์การนั้นต้องพร้อมสำหรับเขา เหล่านี้ย่อมแล้วด้วย.