

ปัญหาการบริหารงานฝึกอบรมเปรียบเทียบ และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานฝึกอบรม
ของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัท เอกชน

ศูนย์ฝึกอบรมทั้ง ๓ แห่งนี้ แม้จะได้ตระหนักถึงกระบวนการในการบริหารงานฝึกอบรม และพยายามอย่างเต็มที่ที่จะดำเนินงานฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การบริหารงานฝึกอบรมดังกล่าวถึงแม้จะอยู่ในเกณฑ์ที่ดีว่ามีประสิทธิภาพก็ยังประสบปัญหาบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานอยู่บ้าง และทั้ง ๓ แห่งก็ได้พยายามอย่างเต็มที่ในอันที่จะหาแนวทางที่ดีที่สุดจากกำลัง-คน, เครื่องมือ, เวลา ตลอดจนเงื่อนไขต่าง ๆ ขององค์การ ในการขจัดปัญหาเหล่านั้นทั้งในระยะสั้น เฉพาะหน้าและเฉพาะเรื่อง และในระยะยาว ดังมีเรื่องที่น่าสนใจแยกตามองค์การดังนี้

๑. ปัญหาและการแก้ไขปัญหาการบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย^๑

เนื่องจากศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย เป็นศูนย์ฝึกอบรมซึ่งดำเนินการมาแล้วเป็น เวลาเกือบ ๒๐ ปี ดังนั้นการบริหารงานด้านฝึกอบรมจึงค่อนข้างจะเป็นระบบที่สมบูรณ์ แม้จะขาด ความคล่องตัวไปบ้างเนื่องจากยังเป็นระบบราชการ แต่ก็ เป็นหน่วยราชการที่ค่อนข้างจะก้าวหน้า และทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่การบริหารงานฝึกอบรมในปัจจุบัน

^๑ สุเมธ วงศ์บุญยง. หัวหน้างานสำรวจและประเมินผล. สัมภาษณ์, มีนาคม ๒๕๒๒.

บุญเจือ วงษ์เกษม. หัวหน้างานจัดฝึกอบรมและโสตทัศน. สัมภาษณ์, มีนาคม ๒๕๒๖.

สรารงค์ทิพย์ สุนทรจัมปะกะ. ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ.

สัมภาษณ์, มีนาคม ๒๕๒๒.

กอดแก้ว วุฒิประไพ. หัวหน้างานจัดการงานบุคคล. สัมภาษณ์, มีนาคม ๒๕๒๒.

ปัญหาการบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ กล่าวได้ว่ามีหลายปัญหาที่อยู่ระหว่างการแก้ไข ดังพอจะแยกพิจารณาถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขได้ดังนี้

๑. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ยังไม่มีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างจริงจัง

๑.๑ ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ เป็นสถาบันการฝึกอบรมที่จัดอบรมเพื่อสนองความต้องการขององค์กรใด ๆ ก็ตามที่เห็นว่าหลักสูตรการอบรมหลักสูตรใดที่จะช่วยแก้ปัญหาของตนได้บ้าง

๑.๒ ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานด้านนี้อย่างจริงจัง

๑.๓ ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ มีรายชื่อสถาบันองค์กรต่าง ๆ ที่จะส่งโปรแกรมไปให้พิจารณาหลักสูตรต่าง ๆ ประจำปีของศูนย์เป็นจำนวนประมาณ ๒,๐๐๐ แห่ง ซึ่งเป็นการยากที่จะสามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กรแต่ละแห่งได้ หรือแม้แต่จะหาความจำเป็นโดยการแบ่งประเภทของกิจการขององค์กรต่าง ๆ เหล่านั้นแล้วก็ตาม เพราะนอกจากจะขาดกำลังคนที่ต้องใช้อย่างมากมายแล้ว ยังอาจประสบปัญหาด้านความร่วมมืออย่างจริงจังจากหน่วยงานเหล่านั้นอีกด้วย

จากปัญหาในเรื่องนี้ ทางศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ก็ตระหนักอยู่เสมอ และได้พยายามแก้จุดบกพร่องในเรื่องนี้อยู่เสมอมา ดังจะเห็นได้จากโครงการของงานสำรวจและประเมินผลการฝึกอบรมที่จะออกแบบสอบถาม และออกไปสอบถามถึงความต้องการในการฝึกอบรมทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาค ในปี พ.ศ. ๒๕๒๒ เพื่อเป็นแนวทางขั้นต้นในอันที่จะทราบความต้องการในการอบรมขององค์กรต่าง ๆ ได้

สำหรับโครงการฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ แม้จะไม่ได้กำหนดหลักสูตรเพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์กรใด ๆ แต่ก็ได้มีหลักการในการกำหนดโครงการฝึกอบรม

โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

๑. จากสรุปผลการประเมินผลฝึกอบรม โดยการใช้แบบสอบถาม ประเมินผลการฝึกอบรม ภายหลังจากสิ้นสุดการอบรมแต่ละหลักสูตรแล้ว
๒. จากการพบปะพูดคุยกับผู้เข้ารับการอบรมในระหว่างการอบรม
๓. จากข้อเสนอแนะของบริษัท โรงงาน หรือหน่วยงานต่าง ๆ
๔. จากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ
๕. จากข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่ซึ่งเดินทางไปรับการอบรม/สัมมนาหรือดูงานจากต่างประเทศ
๖. จากการปรับปรุงหลักสูตรเดิมซึ่งมีผู้สมัครเข้ารับการอบรมและมีผู้ให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก
๗. จากการสร้างหลักสูตรที่ทันสมัยที่เชื่อว่าจะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในด้านต่าง ๆ แก่องค์กรต่าง ๆ

โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งสร้างขึ้นโดยอาศัยหลักการดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ แม้อาจจะไม่สามารถได้มาด้วยการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างแท้จริง แต่ทุกหลักสูตรการอบรมซึ่งศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ มีอยู่นั้นก็จะมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด รายละเอียดของหัวข้อวิชา ตลอดจนระบุถึงคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมไว้ด้วย จึงเป็นภาระของแต่ละหน่วยงานที่ประสงค์จะส่งคนเข้ารับการอบรม ต้องพิจารณารายละเอียดของแต่ละหลักสูตรอย่างรอบคอบ ตลอดจนต้องสรรหาบุคคลที่จะมาเข้ารับการอบรมให้ถูกต้องเหมาะสม จึงจะสามารถได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการส่งพนักงานมารับการอบรมที่ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ

๒. การประเมินผลและการติดตามผลการอบรม ปัญหาในการทำการประเมินผลฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ นั้น อาจกล่าวได้ว่ามีไม่มากนัก เพราะเท่าที่ใช้การประเมินผลภายหลังการอบรมโดยกรอกแบบสอบถาม แม้จะยังไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด แต่ในลักษณะการดำเนินงานของศูนย์ ฯ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านนี้เพียง ๒ คน ก็ถือว่าเป็นวิธีการที่สามารถทราบผลการอบรมได้มากพอสมควร หากผู้กรอกแบบสอบถาม เข้าใจและเห็นความสำคัญในการประเมินผลดีพอและกรอกในข้อเท็จจริง ก็ย่อมจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์ ฯ ได้ปรับปรุงให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งปัจจุบันงานสำรวจและประเมินผลก็ได้พยายามสรุปผลการประเมินทุก ๆ หลักสูตรออกมา

ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้พยายามปรับปรุงการอบรมให้ได้ผลดีอย่างแท้จริง ส่วนการติดตามผลนั้นอาจเรียกได้ว่าไม่เคยปฏิบัติกันมาเลย ถ้าจะมีก็เป็นเพียงบางหลักสูตรซึ่งเชิญผู้ผ่านการอบรมไปแล้วมาพูดคุยปัญหา หรือผลงานของบางโครงการซึ่งได้มอบหมายให้ผู้ผ่านการอบรมไปศึกษาค้นคว้ามา เสนอต่อที่ประชุม สาเหตุสำคัญที่การติดตามผลไม่ได้ลงมือกันอย่างจริงจังก็เพราะนอกจากจะไม่มีเจ้าหน้าที่เพียงพอแล้ว ยังเป็นการยากต่อการปฏิบัติด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้นการติดตามผลการอบรมของผู้ผ่านการอบรมจากศูนย์ ฯ จึงควรเป็นภาระโดยตรงของหน่วยงาน เจ้าสังกัดที่จะต้องติดตามและดูผลการรับการอบรมของพนักงานของตน โดยผู้ปฏิบัติงานในค้ำนี้ อาจเป็นฝ่ายบุคคล แผนก/ศูนย์อบรม หรือหน่วยงานโดยตรงของผู้รับการอบรมก็ได้ ซึ่งย่อมจะได้ผลที่แน่นอนและถือการติดตามผลนี้เป็นข้อวินิจฉัยว่าสมควรจะส่งใครไปรับการอบรมในหลักสูตรใดของศูนย์ ฯ บ้างหรือไม่

อย่างไรก็ดี ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ มีโครงการที่สำคัญซึ่งจะปฏิบัติในอนาคตอันใกล้หลายโครงการ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาในค้ำนี้ได้บ้างคือ

๑. ประเมินผลการอบรมครั้งที่ ๒ โดยทำการประเมินผู้ผ่านการอบรมหลังอบรมไปแล้ว ๖ เดือน
๒. ประสานงานด้านข้อมูลต่าง ๆ ในค้ำฝึกอบรมกับหน่วยงานที่ติดต่อมา
๓. ปรับปรุงงานสำรวจและประเมินผลให้มีระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. ปัญหาและการแก้ไขปัญหาของศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย *

ศูนย์ฝึกอบรมธนาคารแห่งประเทศไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารในทุกระดับชั้น รวมทั้งมีการสัมมนานักบริหารระดับสูง และให้ความร่วมมือแก่ธนาคารพาณิชย์ในการส่งพนักงานเข้าร่วมรับการอบรม เป็นครั้งคราวอีกด้วย แม้ว่าโดยส่วนใหญ่ศูนย์ฝึกอบรมจะบริหารงานฝึกอบรมประสบความสำเร็จดัง เป้าหมายอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจที่อยู่แล้วก็ตาม แต่ก็ประสบปัญหาอยู่บ้างเช่น

* มนัญ วังคันาริ. หัวหน้านักฝึกอบรม. สัมภาษณ์, ๑๕ มีนาคม ๒๕๒๒.

๒ ชัชฎา อังกาบสี. นักฝึกอบรม. สัมภาษณ์, กันยายน ๒๕๒๒.

๑. ปัญหาเกิดจากลักษณะงานบางอย่างไม่เอื้ออำนวยให้จัดอบรมแก่พนักงานได้ในวันทำงาน จึงต้องจัดอบรมในวันหยุดราชการ แต่เรื่องนี้ก็ได้รับความร่วมมือดีจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๒. ในการจัดอบรมระดับผู้บริหารของธนาคาร อาจต้องไปจัดนอกสถานที่ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการอบรมซึ่งมีภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบมากนั้น ปราศจากการรบกวนจากงานประจำ และสิ่งรบกวนอื่น ๆ ซึ่งการไปจัดการอบรมนอกสถานที่นี้แม้จะเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นบ้างแต่ก็ให้ผลคุ้มค่า เพราะนอกจากผู้เข้าร่วมการอบรมจะมีโอกาสได้เรียนรู้อย่างเต็มที่แล้ว ยังจะก่อให้เกิดความคุ้นเคย ความสนิทสนมกันในระหว่างผู้เข้าร่วมการอบรม

๓. การดำเนินการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากจะใช้วิทยากรภายในศูนย์แล้ว ยังเชิญพนักงานจากส่วนงานต่าง ๆ ภายในธนาคารที่มีความรู้ความสามารถ เฉพาะสาขาวิชามาเป็นวิทยากร แต่การเชิญวิทยากรภายในบางท่านอาจมีเวลาเตรียมการเพื่อการอบรมน้อย เพราะมีงานประจำรัดตัว ซึ่งศูนย์ฝึกอบรมได้เสนอธนาคารให้บันทึกเพื่อเป็นเกียรติประวัติของผู้ที่ศูนย์ฝึกอบรมเชิญมาเป็นวิทยากร โดยการบันทึกลงในประวัติการทำงาน

ในด้านวิทยากรนี้ ก่อนปี ๒๕๒๑ มักใช้วิทยากรภายนอก ๘๐% วิทยากรภายใน ๒๐% แต่ในปี ๒๕๒๒ จะใช้วิทยากรภายนอก ๒๐% ภายใน ๘๐% ด้วยการเสริมสร้างทีมฝึกอบรมให้แข็ง เป็นการยกฐานะของงานฝึกอบรมให้สูงขึ้นด้วย เพราะนักฝึกอบรมนั้นต้องสอนได้ conduct workshop ได้ ให้คำแนะนำได้ และเป็นที่ปรึกษาได้ด้วย

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ในเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม อาจกล่าวได้ว่ามีปัญหาดังนี้คือ ปัญหาการสร้างเครื่องมือในการหาความจำเป็น

- การออกแบบสอบถาม

ก. การออกแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมทุกเรื่องนั้นทำได้ยากลำบาก เพราะธนาคารมีลักษณะงานแตกต่างกันออกไปมากมาย

ข. ข้อมูลที่ได้รับกลับมาจากการใช้แบบสอบถามอาจจะไม่ครอบคลุมการหาความจำเป็นที่ต้องการ

ค. ผู้กรอกแบบสอบถามอาจจะกรอกโดยไม่ทราบวัตถุประสงค์ของผู้ถาม หรืออาจตีความแบบสอบถามผิดโดยผู้วิเคราะห์แบบสอบถามเอง

ง. ผู้กรอกแบบสอบถามอาจไม่กล้ากรอกแบบสอบถามอย่างจริงจัง เพราะเกรงว่าจะเกิดผลเสียกับตนในภายหลัง

การแก้ไขในเรื่องนี้ นอกจากจะต้องใช้ทักษะอย่างสูงในการออกแบบสอบถามให้ครอบคลุมงานทุก ๆ ด้านแล้ว ยังต้องเขียนแบบสอบถามให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้กรอกสามารถทราบถึงความต้องการที่แท้จริงในการถามแต่ละข้อได้ นอกจากนี้ต้องพยายามชี้ให้ผู้กรอกแบบสอบถาม เห็นถึงความสำคัญของการกรอกแบบสอบถาม และพยายามรักษาให้แบบสอบถามนั้น เป็นความลับและไม่ทำให้ผู้กรอกได้รับผลเสียหายจากการกรอกแบบสอบถามนั้น ๆ เช่น ไม่ต้องให้ผู้กรอกระบุชื่อ หรือให้ผู้กรอกใช้พิมพ์ดีดในข้อซึ่งต้องอธิบายยาว ๆ ฯลฯ

- การใช้การสัมภาษณ์

- ก. ในระหว่างการสัมภาษณ์มักจะถูกขัดจังหวะด้วยงานประจำของผู้ตอบ
- ข. ในบางครั้งผู้ตอบบางคนก็ไม่มีใครจะให้ความร่วมมือ เพราะนอกจากจะไม่มีเวลาปลีกตัวมาตอบคำถามแล้ว ยังเห็นว่าไม่น่าจะได้ประโยชน์อะไรอีกด้วย
- ค. การตอบของผู้ตอบใช้ความระมัดระวังมากในการตอบ อาจได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความจริงเท่าใด
- ง. การออกไปสัมภาษณ์หาความจำเป็นในการหาความต้องการการฝึกอบรมสาขาต่างจังหวัดทั้ง ๓ แห่ง ยังไม่ได้ปฏิบัติอย่างเต็มที่ครบถ้วน เพราะต้องใช้เวลา เจ้าหน้าที่ และงบประมาณมาก แต่ในปลายปี พ.ศ. ๒๕๒๒ จะเริ่มออกไปหาความจำเป็นในการฝึกอบรมสาขาต่างจังหวัดทั้ง ๓ สาขาอย่างละเอียด

การแก้ไขในเรื่องนี้ก็โดยที่เจ้าหน้าที่ผู้จะไปทำสัมภาษณ์ต้องพยายามชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง และผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ตอบได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อขอการสนับสนุน นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องวางตัวให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ตอบว่าสามารถรักษาความลับที่ผู้ตอบได้ตอบให้ทราบได้

การจัดทำโครงการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นนั้น บางครั้งปัญหาและหรือความจำเป็นที่ได้จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตรงกัน คนละอย่าง หรือแม้แต่เจ้าหน้าที่ผู้ออกไปสัมภาษณ์นั้นก็อาจมองเห็นปัญหาและหรือความจำเป็นอีกอย่างหนึ่งที่แตกต่างกันออกไปไม่ตรงกัน จึงอาจจะเป็นการยากลำบากในการสร้างหลักสูตร

อาจแก้ไขได้โดยผู้วิเคราะห์ผลการสำรวจนั้น นำทั้ง ๓ ทักษะของความจำเป็นในการฝึกอบรมจากทั้งของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และของนักฝึกอบรมเองมาตรวจสอบดูว่าอะไรคือปัญหาที่สมควรจะแก้ไขโดยการจัดฝึกอบรมแล้วนำมาสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้น

การกำหนดวิทยากร ตามปกติแล้วต้องระบุรายชื่อวิทยากรไปกับการขออนุมัติโครงการฝึกอบรมประจำปีด้วย แต่ก็เป็นกรยากลำบากที่จะกำหนดไว้ล่วงหน้าได้ เพราะปกติแล้วต้องได้รับอนุมัติโครงการฝึกอบรมประจำปีก่อนจึงจะสามารถกำหนดหรือเชิญวิทยากรได้ การแก้ไขนั้นดำเนินการโดยการจัดทำแผนฝึกอบรมล่วงหน้า ๑ ปี ในเดือนพฤษภาคม เมื่อได้รับอนุมัติแผนการแล้วจึงจะจัดทำโครงการในรายละเอียดในเดือนกันยายน ซึ่งรวมถึงการกำหนดวิทยากรด้วย

โครงการฝึกอบรมริบด่วน ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมนั้น ในบางกรณีอาจมีโครงการฝึกอบรมของฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องทำอย่างรีบด่วน นอกเหนือไปจากหลักสูตรซึ่งวางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว โครงการที่ว่านี้จึงอาจต้องดำเนินการอย่างเร่งรีบ และอาจมีปัญหาในการสร้างหลักสูตร เพราะนักฝึกอบรมอาจจะไม่รู้รายละเอียดของฝ่ายนั้น ๆ สัพพว่า มีงานอะไรที่เป็นปัญหา งานนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไร ควรแก้ไขด้วยวิธีการอย่างไร เป็นต้น การแก้ไขในเรื่องนี้ก็แก้ไขโดยที่เมื่อฝ่ายใดขอให้จัดโปรแกรมริบด่วนที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับงานของแต่ละฝ่าย ก็จะต้องขอให้ฝ่ายนั้น ๆ กำหนดเจ้าหน้าที่ที่จะประสานงานในด้านนี้กับศูนย์ฝึกอบรมอย่างน้อย ๑ คน เพื่อให้ข้อมูลที่ละเอียดถูกต้องและให้คำแนะนำด้านอื่น ๆ ที่ตนชำนาญกว่า เช่น การกำหนดหัวข้อวิชา การเชิญวิทยากร และการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น โดยเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายที่มาร่วมจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะเป็นผู้ให้รายละเอียดถึงปัญหา ลักษณะงาน การจัดหลักสูตร และวิทยากร ส่วนนักฝึกอบรมจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในด้านความเป็นไปได้ในการจัดฝึกอบรมหรือในรายละเอียดด้านการจัดฝึกอบรม เป็นต้น สำหรับเรื่องงบประมาณในการดำเนินการของศูนย์ฝึกอบรมนั้นไม่มีปัญหาในเรื่องนี้แต่อย่างใด

การเลือกสรรผู้เข้ารับการอบรม เมื่อธนาคารได้อนุมัติในการจัดอบรมหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งขึ้นมาแล้ว หน่วยวางแผนพนักงาน ส่วนการพนักงานจะเป็นผู้เลือกสรรพนักงานที่อยู่ในข่ายมีคุณสมบัติเหมาะสมสมควรจะเข้ารับการอบรมเสนอต่อเจ้าสังกัดของบุคคลนั้น ๆ เพื่อขอความเห็นชอบจากหน่วยงานเจ้าสังกัด ซึ่งจะตอบมายังหน่วยวางแผนพนักงาน และหน่วยวางแผนพนักงานจะส่งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ มายังศูนย์ฝึกอบรมอีกต่อหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดปัญหาบ้างคือ

ก. เลือกคนมาเข้ารับการอบรมไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ในบางหลักสูตร เพราะบางครั้งผู้หาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจจะมีข้อเสนอแนะได้ว่าใครควรเข้ารับการอบรมหลักสูตรใด แต่ผู้

เลือกอาจเลือกโดยการวินิจฉัยจากข้อมูลด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับการแก้ปัญหาได้

ข. การกำหนดตัวผู้เข้ารับการอบรมนั้น อาจใช้มาตรการ เช่น อาวุโส ตำแหน่ง อาจไม่ตรงต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เช่น บางครั้งคำว่า "หัวหน้างาน" หมายถึงคนที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่คนที่ตำแหน่งสูงแต่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาปกครองบังคับบัญชาดูแล เป็นต้น

ค. การกำหนดตัวผู้เข้ารับการอบรมบางครั้งล่าช้า เพราะก่อนที่จะส่งรายชื่อว่าใครจะเข้ารับการอบรมในหลักสูตรใดนั้น บางครั้งต้องผ่านหลายขั้นตอน และใช้เวลานาน หากให้ศูนย์ฝึกอบรมกำหนดตัวผู้เข้ารับการอบรมได้เอง น่าจะเลือกคนได้ตรงต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและอาจสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

๔. การประเมินผลและการติดตามผล

การประเมินผล อาจจะมีปัญหาในการออกแบบสอบถามให้ใช้ได้กับงานทุกงานในธนาคาร และพยายามเขียนให้ชัดเจนถี่ถ้วน เพื่อได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด นอกจากนั้นยังอาจมีปัญหาจากผู้กรอกแบบประเมินผล ซึ่งอาจกรอกโดยไม่เห็นถึงคุณค่าในการประเมินผลฝึกอบรม จึงควรชี้แจงและแนะนำผู้กรอกให้กรอกอย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ใบประเมินผล และหากเป็นไปได้ควรกรอกใบประเมินผลแต่ละหัวข้อวิชาแบบวันต่อวัน ไม่ควรจะกรอกทั้งหลักสูตร ในวันสุดท้ายของการอบรม

การติดตามผล อาจมีปัญหามุ่ง้าง เช่น

- ระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามผล ๓ เดือนภายหลังการอบรมไปแล้วนั้นอาจสั้นเกินไป เพราะผู้ผ่านการอบรมอาจยังไม่สามารถให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ได้

- หากผู้เข้ารับการอบรม ได้รับการเลือกสรรหาไม่ตรงต่อปัญหา/ความจำเป็นตั้งแต่ต้นแล้ว การติดตามผลในกลุ่มคนเหล่านี้ก็อาจจะสูญเปล่า เพราะผู้รับการอบรมอาจจะยังไม่สามารถปรับใช้ความรู้ความเข้าใจและทักษะต่าง ๆ จากการเข้ารับการอบรมนั้นไปใช้ได้

- นอกจากนี้แล้ว บางครั้งผู้ผ่านการอบรมก็ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยังคงใช้บุคลิกภาพเก่า ๆ มีทัศนคติ วิธีการทำงาน รูปแบบการบังคับบัญชาที่ไม่ต่างจากของเดิม และโดยปกติแล้วคนทั่วไป ก็ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้างแล้ว หรือบางกรณีผู้รับการอบรมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า แต่ก็อาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และ

เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนบางครั้งระบบ/ลักษณะงาน หรือบรรยากาศ/พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ไม่เปลี่ยนแปลง ก็อาจเป็นการยากที่ผู้รับการอบรมจะเปลี่ยนแปลงบางอย่างได้

ดังนั้น ฝ่าย line ต้องช่วยให่มากในการติดตามผลการฝึกอบรม ด้วยการเอาใจใส่ดูแล อย่างใกล้ชิดต่อผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วว่าเป็นอย่างไรบ้าง

๓. ปัญหาและการแก้ไขปัญหาคือปัญหาของศูนย์ฝึกอบรม บริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด^๑

การจัดฝึกอบรมในบริษัท เซลล์ ในปัจจุบันแบ่งออกได้เป็น ๓ แบบ (มองจากทัศนคติของ เซลล์ แห่งประเทศไทย)

ก. จัดในสำนักงานใหญ่ที่ลอนดอนหรือเฮก เป็นการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับกลาง และระดับสูง เป็นส่วนใหญ่ หลักสูตรหนักไปในด้านเทคนิคและนโยบาย ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องรักษามาตรฐานของบริษัทในเครือไว้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับนี้สามารถเข้าใจนโยบายและวิธีปฏิบัติอย่างทันสมัยอยู่เสมอ บางหลักสูตรต้องการผู้ที่มีความชำนาญระดับสูง เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมซึ่งมีจำนวนน้อย ดังนั้น จึงต้อง จัดที่สำนักงานใหญ่ ปีหนึ่ง ๆ บริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด จัดพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรม ดังกล่าวประมาณ ๑๐ - ๒๐ คน สิ้นค่าใช้จ่ายประมาณปีละ ๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท

ข. จัดในภูมิภาคเอเชีย เป็นการฝึกอบรมพนักงานระดับกลางและระดับต่ำที่ต้องการ ความรู้ความชำนาญพิเศษ ซึ่งบริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด จัดดำเนินการเองไม่ได้ อาจเป็น เพราะขาดผู้ฝึกอบรม หรือสถานที่ไม่เหมาะสม หรือจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่พอเพียง ดังนั้น จึง ต้องจัดในภูมิภาคเป็นส่วนรวม อาจเป็นที่สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ หรือญี่ปุ่นแล้วแต่ความเหมาะสม หรือความต้องการของหลักสูตรในปีหนึ่ง ๆ บริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด จัดส่งพนักงานไปเข้ารับการ ฝึกอบรมในภูมิภาคเอเชียประมาณ ๓๐ คน สิ้นค่าใช้จ่ายปีละประมาณ ๑,๒๐๐,๐๐๐ บาท

ค. จัดในประเทศ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับต่ำ เช่น เสมียนพนักงาน คนงาน แต่ก็มีการจัดฝึกอบรมพนักงานระดับสูงบ้างเป็นครั้งคราว เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการปรับตัว เข้ากับสังคมและบรรยากาศในการทำงานแบบไทย และเป็นการฝึกเรื่องงานประจำเป็นส่วนใหญ่

^๑ เก็นพงษ์ พลละคร. "การจัดฝึกอบรมในบริษัท เซลล์ ๆ ปัจจุบัน". ใน ปัญหาและการ บริหารงานฝึกอบรม, หน้า ๔๔-๔๗. สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๒๐.

ปีหนึ่ง ๆ บริษัทจัดการฝึกอบรมพนักงานดังกล่าวประมาณ ๓๐๐ คน สิ้นค่าใช้จ่ายประมาณปีละ ๕๐๐,๐๐๐ บาท

โดยสรุปแล้วบริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย ต้องมีความรับผิดชอบในการฝึกอบรมคนของตน ปีละจำนวนมาก และต้องใช้จ่ายเงินและเวลาไปเพื่อการนี้เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ก็เพราะวัตถุประสงค์หลักของบริษัท เป็นไปเพื่อความอยู่รอดในสังคมธุรกิจ เพื่อกำไรและเพื่อให้สามารถช่วยชุมชนและประเทศที่ตนอาศัยประกอบธุรกิจนั้นเอง ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก็จำต้องให้เป็นไปเพื่อพัฒนาบุคคลของบริษัท เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นประการแรก เมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่ามีประสิทธิภาพ มีความรู้กว้างขวางขึ้น (personal growth) และมีความก้าวหน้าในงาน (personal advancement) ก็จะกลายเป็นเครื่องจูงใจ (motivation) ให้เขาเหล่านั้นเป็นกำลังผลิตที่สำคัญของบริษัท ทำให้บริษัทดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในประการสุดท้าย บุคคลเหล่านั้นก็ย่อมกลายเป็นทรัพย์สินอันมีค่าของสังคมหรือของชาติ (national assets) ต่อไป

ปัญหาการฝึกอบรมของเซลล์ ฯ ในปัจจุบัน ได้กล่าวมาแล้วแต่ต้นว่าการฝึกอบรม เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องเอาใจใส่ดูแลและทำให้มีประสิทธิภาพถูกต้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะผลดีที่จะได้รับนั้นมากมายไม่แพ้การลงทุนอื่นใด แม้จะมองไม่เห็นผลในระยะสั้น แต่การลงทุนพัฒนาคนในองค์กรนั้นจะทำให้องค์กรได้รับผลสำเร็จ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในระยะยาวและโดยทางอ้อม อย่างไรก็ตาม ปัญหาในการฝึกอบรมก็ยังคงเกิดขึ้นเสมอ จากประสบการณ์ของบริษัท เซลล์ ฯ ที่ดำเนินการฝึกอบรมพนักงาน พอจะสรุปปัญหาได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

(๑) ปัญหาในเรื่องการสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training needs)

โดยหลักการนั้นการฝึกอบรมย่อมมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความสามารถในงาน และความสามารถในการแก้ปัญหาของคนในองค์กรนั้น การฝึกอบรมที่ดีจะต้องไม่เป็นไปเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าฝึกอบรม หรือเพราะมีแผนกฝึกอบรมแล้วก็ต้องอบรมเสียหน่อย (Training for Training's Sake) ถ้าอย่างนั้นแล้วก็เสียเวลา เสียเงินเปล่า ไม่ได้บังเกิดผลอะไร การฝึกอบรมที่จะให้ได้ผลนั้นเราจะต้องรู้ว่าเราฝึกใคร เพื่ออะไร ทำไมจึงต้องฝึกหรือคนเหล่านั้นต้องการความรู้ความสามารถเพิ่มเติมในเรื่องอะไรบ้าง จึงจะเป็นประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด ดังนั้น สิ่งแรกที่เราจะต้องทำก็คือต้องพยายามสำรวจความต้องการการฝึกอบรมในองค์กรเสียก่อน เช่น

บางหน่วยงานคนงานประสบอันตรายจากการทำงานมาก เราก็ต้องสำรวจว่า เพราะอะไรจึงมีการประสบอันตรายมาก คนงานขาดความรู้ในทางความปลอดภัยในงาน (Occupational safety) หรือถ้าผลผลิตต่ำลง วัสดุสูญเปลืองมาก เราก็จะต้องสำรวจว่าคนงานขาดฝีมือในการผลิตหรือเปล่า หรือว่าปัญหาแรงงานยุ่งยากเสมอ คนงานนัดหยุดงานบ่อย ๆ เราก็อาจสำรวจดูว่าผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ในการบังคับบัญชาหรือไม่ เหล่านี้เป็นต้น

ปัญหาต่อไปซึ่งมีว่า เรามีวิธีสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง วิธีที่ง่ายที่สุดก็คือ การส่งแบบสำรวจไปยังผู้บังคับบัญชาแผนกต่าง ๆ ถามว่าในปิดไปแผนกนั้น ๆ ต้องการให้ฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการฝึกอบรมในสาขาวิชาใดบ้าง เมื่อฝ่ายฝึกอบรมได้คำตอบแล้ว ก็อาจไปดำเนินการวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมให้ตามความปรารถนาของแผนกนั้น ๆ ได้

วิธีการสำรวจความต้องการอีกแบบหนึ่งก็คือ การศึกษาจากรายงานการประเมินผลงานประจำปีของคนงานหรือพนักงานเหล่านั้น ในบริษัทใหญ่ ๆ หลายแห่ง รวมทั้งบริษัท เซลล์ได้อัจฉริให้หัวหน้างานแต่ละคนประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี ในรายงานนั้นก็จะพูดถึงข้อดีข้อเสียในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งจะต้องบอกด้วยว่าผู้บังคับบัญชามีจุดอ่อนในเรื่องอะไร และต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องใดบ้าง

อีกแบบหนึ่งก็อาจดูความต้องการการฝึกอบรมจากการประชุม การสัมมนาหรือการอภิปรายปัญหาในการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไปของพนักงานบริษัท ส่วนใหญ่มักจะมีการประชุมพนักงานระดับต่าง ๆ เสมอ ฝ่ายจัดการก็อาจดูความคิดเห็นของพนักงานว่าต้องการฝึกอบรมในแนวใดบ้างหรือแนวความคิดเห็นของกลุ่มคิดว่าบริษัทควรดำเนินกิจการไปในแนวใด และพนักงานควรจะได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมอย่างไรจึงจะสามารถปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงได้บ้าง

ประการสุดท้าย ความต้องการการฝึกอบรมคงดูได้จากการผลิตว่าการผลิตเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เครื่องมือในการผลิต วัสดุ หรือกระบวนการผลิตเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ คนงานปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือไม่เพียงใด หรืออุบัติเหตุ วัสดุเสียหายมากมายเพียงใด ผลผลิตขององค์กรลดลงหรือไม่ จากปัจจัยเหล่านี้เราก็อาจพอทราบความต้องการในการผลิตได้

แต่ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ไม่ใช่ของที่ง่ายจะทำกันได้ง่ายเสมอไป ปัญหาในเรื่องความต้องการ

ในการฝึกอบรมก็มักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ

ในประการแรก การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมโดยวิธีใช้แบบสอบถามก็อาจไม่ได้ข้อเท็จจริงเสมอไป เพราะฝ่ายปฏิบัติการ (line) บางหน่วยอาจไม่สนใจหรือถือว่าไม่ใช่หน้าที่ของตนก็ไม่ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม หรือกรอกไปตามแนวความคิดเห็นหรือความเข้าใจของตนฝ่ายเดียว ซึ่งอาจไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ หรือแม้แต่ผู้บังคับบัญชาจะมีความจริงใจที่จะร่วมมือ แต่อาจไม่ทราบความประสงค์หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นผลการสำรวจก็จะไม่ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

ในประการที่สอง เกี่ยวกับการศึกษาจากรายงานการประเมินผลงาน เป็นรายตัวของพนักงาน ซึ่งอันนี้ฝ่ายฝึกอบรมอาจติดต่อขอได้จากฝ่ายบุคคล แต่ก็เช่นเดียวกัน ความต้องการการฝึกอบรมที่ได้จากรายงานนั้น ๆ อาจไม่ละเอียดหรือตรงกับจุดหมายที่ต้องการจริง ๆ ของพนักงานนั้นก็ได้ หรือผู้บังคับบัญชาอาจเขียนความต้องการการฝึกอบรมของผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางอื่น ๆ ซึ่งอาจไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นก็ได้ ดังนั้นผลจากรายงานดังกล่าวก็อาจไม่ช่วยฝ่ายฝึกอบรมมากนัก

ในประการที่สาม การดูความต้องการการฝึกอบรมจากการประชุมพนักงานหรือจากการสัมภาษณ์ ในเรื่องนี้ก็เช่นเดียวกัน ความคิดเห็นหรือความต้องการของกลุ่มอาจจะไม่เป็นความคิดเห็น หรือความต้องการของคนส่วนใหญ่เสมอไป ความคิดเห็นแบบ "พวกมากลากไป" มักมีอยู่เสมอเมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว เราก็อาจไม่ได้ข้อมูลที่ถูกต้องอีก

ในประการสุดท้าย ประเมินความต้องการการฝึกอบรมจากสถิติเกี่ยวกับงาน เช่น การผลิต การประสพอุบัติเหตุ การนัดหยุดงาน หรือสถิติอื่น ๆ แต่เราจะเชื่อได้ร้อยเปอร์เซ็นต์หรือว่า การผลิตตกต่ำลงเพราะคนงานขาดฝีมือในการผลิต หรืออุบัติเหตุสูงขึ้นเพราะคนงานขาดความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยในงาน หรือการนัดหยุดงานบ่อยครั้งเพราะหัวหน้างานขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเกิดขึ้นเพราะ "เหตุอื่น" ก็ได้ และเมื่อเขาเอาเอง หรือประเมินเอาเองผิด ๆ ความต้องการในการฝึกอบรมก็ผิดด้วยเช่นกัน

ดังนั้น โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่าการที่ฝ่ายฝึกอบรมจะทราบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานในองค์การนั้นอย่างแท้จริงและถูกต้อง จึงเป็นของยากและเป็นปัญหาที่ฝ่ายฝึกอบรมของหลาย ๆ แห่งแก้อังไม่ตก และการที่จะให้ฝ่ายฝึกอบรมไปติดต่อสัมภาษณ์และสอบถามความต้องการ

ดังกล่าวจากพนักงานแต่ละคนก็ยังมีทาง เป็นไปได้อีก

(๒) ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (Trainers)

โดยปกติแล้วเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมควรแบ่งออกเป็น ๒ พวก คือ พวกทำงานหน้าที
บริหารและพวกทำหน้าที่ฝึกอบรม

พวกแรกได้แก่เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ฝึกอบรม ซึ่งอาจประกอบด้วยหัวหน้าศูนย์และ
ผู้ช่วย ซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินงานของศูนย์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของศูนย์ เช่น
การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม การวางแผน จัดหลักสูตรและแสวงหาผู้มาฝึกอบรมจัดบ-
ประมาณ และการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นต้น

พวกที่สองได้แก่ผู้ฝึกอบรมโดยตรง ซึ่งในหลายกรณีเป็นบุคคลที่มาจากสถาบันการ
ศึกษาภายนอกหรืออาจมาจากแผนกงานอื่น ๆ ในองค์กรนั้น ๆ ก็ได้ หรือในบางหน่วยงานที่มีคน-
งานมาก มีงบประมาณพอก็อาจมีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมประจำอยู่ในศูนย์นั้นด้วยก็ได้มากน้อยตามความ
จำเป็น

ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอในหลายองค์กรก็คือว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมนั้นมักจะถูกบังคับให้
ทำหน้าที่ในด้านบริหารและฝึกอบรมควบคู่กันไปด้วย เหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะงบประมาณ หรือเพราะ
ขาดความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้รู้จากวงการภายนอก หรืออาจเป็นเพราะทัศนคติของฝ่าย
ปฏิบัติการอื่น ๆ (line) ที่เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายฝึกอบรม ฝ่ายปฏิบัติการ
(line) ไม่เกี่ยว ซึ่งจริง ๆ แล้ว ฝ่ายฝึกอบรมควรทำหน้าที่เป็นแต่เพียงผู้ประสานงานเท่านั้น

ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมขององค์กรหลายแห่งจึงจำเป็นต้องกลายเป็นพหุสูตร
จำเป็น (jack of all trades) ขึ้น คือจะต้องทำทุกอย่างทั้งบริหารและการฝึกอบรม แต่การ
ที่จะหาบุคคลที่มีความสามารถพร้อมบริบูรณ์ทั้งสองอย่างนั้นย่อม เป็นไปด้วยความยากลำบาก ผู้บริหาร
ที่ถือเอาฝึกอบรมไม่เก่ง ผู้ที่ฝึกอบรมได้ดีอาจกลายเป็นผู้บริหารที่เลวกมี ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อได้คนดีและ
เหมาะสมแล้ว การจะหาสิ่งจูงใจให้เขาอยู่นาน ๆ ในแผนกฝึกอบรมก็ยากอีก เพราะในที่สุดงานก็
กลายเป็นจำเจและซ้ำซาก จะหาคนเหมาะสมมาแทนก็ยาก และเมื่อหาได้ลงทุนฝึกหัดให้ดำเนินการ
ฝึกได้ดีแล้วก็เชื่อเสียอีก

ถ้าจะบอกว่าเมื่อหาผู้ฝึกอบรมจากภายในไม่ได้ก็ไม่ควรมีปัญหา เพราะอาจารย์จาก
มหาวิทยาลัยมือผู้มากมายน่าจะเชิญมาให้ทำการฝึกอบรมในองค์กรนั้น ๆ ได้ เรื่องนี้ไม่ใช่ว่าจะง่าย

เสมอไป อาจารย์บางมหาวิทยาลัยอาจมีความรู้ความสามารถทางทฤษฎี แต่ไม่อาจสนองความต้องการขององค์การในการให้การฝึกอบรมทางปฏิบัติได้ ดังนั้นปัญหาที่จึงอาจแก้ไม่ได้หมดในทุกกรณี บางบริษัทใหญ่ ๆ อาจต้องสั่งผู้บรรยายมาจากต่างประเทศก็ได้ ซึ่งเป็นของที่ลำบากและสิ้นเปลืองมาก

(๓) ผู้รับการฝึกอบรม (Trainees)

ปัญหานี้ดูเหมือนจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้นไปอีก เพราะอาจสืบเนื่องมาจากปัญหาเรื่องความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมด้วยก็ได้ บางครั้งเราคิดว่าพนักงานผู้นี้ต้องการการฝึกอบรมแบบนั้น แต่เมื่อเราจัดให้เข้ารับการอบรมก็อาจปฏิเสธหรือไม่สนใจเสียแต่ต้นก็ได้ บางคนอาจมาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพักผ่อน เพื่อเป็นการพบเพื่อนฝูงจากแผนกอื่น เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วก็ไม่ได้อะไรเพิ่มขึ้น

บางคนอาจเห็นว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นการเสริมบารมี เป็นการปูนบำเหน็จรางวัล โดยเฉพาะการไปรับการฝึกอบรมในต่างประเทศหรือต่างจังหวัด แต่โดยใจจริงหรือโดยความต้องการจริง ๆ แล้วอาจไม่มีเลยก็ได้

หลายคนที่ผู้บังคับบัญชามั่นหมายจะให้ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ และเมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วก็หวังจะให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตั้งใจไว้ให้ท่านพอควร แต่เหตุการณ์อาจเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป บุคคลนั้นอาจต้องโยกย้ายไปทำงานอย่างอื่นในแผนกอื่น หรืออาจลาออกจากองค์การไปเสียก็มี เมื่อเป็นเช่นนี้ปัญหาก็คงจะยังคงมีอยู่ไม่จบสิ้น ดังนั้นจึงควรวางแผนในเรื่องนี้ไว้ให้ดี

(๔) อุปกรณ์ในการฝึกอบรม (Equipments)

อุปกรณ์ในการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่มีได้หมายถึงเฉพาะกระดานดำและชอล์ก เท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น กระดาษ หมึก ภาพยนตร์ เทป เครื่องฉายสไลด์ เครื่องขยายเสียง หนังสือ ตำรา ฯลฯ

อุปกรณ์ดังกล่าวนอกจากจะมีราคาแพงแล้วยังหมดสมัยและเปลี่ยนแปลงแบบหรือค่านิยมอย่างรวดเร็วด้วย ดังนั้นบริษัทเล็กจึงยากที่จะจัดหามาให้ครบถ้วนได้ และการจะหยิบยืมหน่วยงานอื่นก็อาจทำได้ด้วยความยากลำบากโดยเฉพาะเรื่อง ภาพยนตร์ สไลด์ และตำรา

มีหลายแห่งพยายามหาทางซื้ออุปกรณ์เหล่านี้แล้วใช้ร่วมกัน (pooling system) ซึ่งก็ยังมีข้อจำกัดอื่น ๆ อีกหลายอย่างจนไม่อาจดำเนินการได้

ที่สำคัญยิ่ง เมื่อมีอุปกรณ์ราคาแพงไว้ใช้ก็ย่อมมีความจำเป็นต้องจ้างคนดูแลเพิ่มและ
ค่าบำรุงรักษาที่ตามมาด้วย

(๔) สถานที่ฝึกอบรม (Training Sites)

ยิ่งระบบการฝึกอบรมในปัจจุบันนี้วิวัฒนาการไปไกลเท่าไร ความเปลี่ยนแปลงใน
เรื่องสถานที่ฝึกอบรมก็ยิ่งต้องวิวัฒนาการตามไปด้วย สมัยก่อนห้องฝึกอบรมก็คือห้องเรียนธรรมดา
แต่แนวคิดสมัยใหม่ห้องฝึกอบรมจะต้องได้รับการปรับปรุงดูแลอย่างดี ต้องมีแสงสว่าง มีม่าน มีระบบ-
เสียง มีที่ฉายภาพยนตร์ ที่เขียนกระดานและกระดานขี มีแผนภูมิ หรือแผนที่ต่าง ๆ ประกอบมากมาย
ยิ่งกว่านั้นจะต้องมีระบบโต๊ะ เก้าอี้ที่จะสัดแปลงให้เข้ากับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะต้องมียุทธ
ประชุมกลุ่ม ห้องพักผ่อนน้ำชา-กาแฟ และบริการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ด้วย

องค์การหลายแห่งไม่อาจจัดหาสถานที่ที่เหมาะสมในการฝึกอบรมภายในสำนักงาน
ของตนเองได้ ก็อาจไปเช่าสถานที่อื่นต่างหาก หรือไม่ก็ไปอาศัยสถานที่ตามโรงแรมหรือสถานตาก-
อากาศนอกเมือง ซึ่งบางครั้งก็อาจตรงกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม แต่ก็แพงเกินควร

ที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือ ค่านิยมของพนักงานและวิวัฒนาการในเรื่องการฝึก
อบรมเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ปัญหาเรื่องการจัดสถานที่ฝึกอบรมก็ย่อม เปลี่ยนแปลงไปเสมอ เช่นเดียวกัน
ดังนั้นจึงทำให้มีการแก้ปัญหาเรื่องนี้ผู้อย่างไม่จบสิ้น

(๖) เวลาและวิธีการในการฝึกอบรม (Time & Methods)

ปัญหาในเรื่องเวลาก็เป็นส่วนมากรายการฝึกอบรมมักจัดเวลาไว้ไม่พอดี คือบางครั้ง
ก็มากเกินไป และบางครั้งก็น้อยเกินไป บางครั้งก็ทำให้การบรรยายขาดตอนไป เป็นต้น เวลาใน
การฝึกอบรมนี้มีความสำคัญมาก องค์การควรจะมีความรู้ในการจัดสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรมให้
พอเหมาะ และควรคำนึงถึงจุดเล็กน้อยบางประการด้วย เช่น ไม่ควรจัดการบรรยายภาควิชาที่หนัก
สมองเกินไปในตอนบ่าย เป็นต้น ทั้งนี้เพราะผู้เข้ารับการอบรมเพิ่งเสร็จจากการรับประทานอาหาร
กลางวันและอาจตกอยู่ในภวังค์ได้ง่ายที่สุด ถ้าการบรรยายไม่น่าสนใจเพียงพอ

ในด้านวิธีการสอนนั้นผู้บรรยายจะต้องคำนึงถึงความจริงที่ว่า การฝึกอบรมพนักงาน
ขององค์การนั้นย่อมไม่เหมือนกับการบรรยายในโรงเรียนหรือในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพราะวัยที่ผ่านพ้น
ระยะเวลาแห่งการศึกษามานานพอสมควรแล้วของผู้เข้ารับการอบรมนั้นเอง จะทำให้เกิดความรู้สึก
เบื่อหน่าย บางคนอาจคิดว่าเป็นการเสียเวลาที่ต้องกลับมานั่งเป็นนักเรียนอีก หรือไม่ก็เป็นการเสีย

เวลาทำงาน เป็นการสิ้นเปลืองเงินทอง หรือไม่ก็อาจพาลคิดว่าตัวเองเป็นคนไม่ฉลาดพอ องค์กรจึงต้องให้มารับการฝึกอบรมอีกเป็นต้น ดังนั้นผู้บรรยายหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องรู้จักจิตวิทยาในการฝึกอบรมเป็นอย่างดี เพื่อที่จะผ่อนคลายความเบื่อหน่ายของผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงไป เช่น แทนที่จะบรรยายตลอดวัน ก็อาจเปลี่ยนเป็นการเล่นเกมส์หรือการแสดงบทบาทสมมุติก็ได้ เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศการฝึกอบรมให้ดีขึ้น

(๗) การประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation)

ปัญหาในเรื่องนี้ก็คือทุกครั้งที่เราเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว องค์กรก็มักจะมีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นการขอให้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการประเมินผลที่ยากมาก และไม่ค่อยได้รับคำตอบที่แท้จริง ส่วนใหญ่จะเป็นการตอบแบบสรรเสริญเยินยอการฝึกอบรมครั้งนี้ เพื่อเป็นการเอาใจเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หรือไม่ก็ตอบรับว่าตัวเองได้ประโยชน์อย่างที่สุดจากการฝึกอบรม เพียงเพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหารพอใจว่าตนมีความสามารถในการเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ ทำให้การประเมินผลที่แท้จริงเป็นไปได้ยากมาก และได้ข้อมูลผิดพลาดมาตลอดเวลา

(๘) งบประมาณในการฝึกอบรม (Training Budget)

สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีศูนย์ฝึกอบรมนั้น ต้องใช้งบประมาณในการฝึกอบรมนี้ อย่างมากมายทีเดียว ซึ่งก็แล้วแต่แนวนโยบายขององค์กรว่าจะให้ศูนย์ฝึกอบรมได้มีกิจกรรมมากน้อยแค่ไหนเพียงไร แต่โดยทั่วไปแล้ว ก็เป็นที่สังเกตว่า ถ้างบประมาณจำกัด งานทางด้านการศึกษาจะกระทำได้อย่างมาก เพราะเป็นงานทางด้านบริหารบวกกับงานวิชาการ และเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประเมินผลออกมาค่อนข้างลำบาก และต้องอาศัยเวลาทำให้องค์การบางแห่งเห็นว่า เป็นการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ เพราะไม่สามารถเห็นผลสำเร็จของการฝึกอบรมทันความต้องการได้ องค์กรที่มีศูนย์ฝึกอบรมจึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพิจารณาและดูแลพินิจถ่องแท้ในการเล็งเห็นคุณค่าของการฝึกอบรม และให้การสนับสนุนอย่างดีที่สุด เพื่อพัฒนาพนักงานขององค์กร อันจะเป็นแนวทางไปสู่การพัฒนาองค์กรนั้นให้ไปสู่ความสำเร็จในที่สุด.