หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ ๔

แนวความคิดในการฝึกอบรม

ในการดำเนินกิจกรรมทางด้านธุรกิจนั้น โดยปกติแล้ว องค์การธุรกิจจะต้องใช้ทรัพยากรทางด้านการบริหารงานอย่างน้อย ๔ ประการด้วยกัน คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า คือ เรื่องของคน ทั้งนี้เพราะคนหรือทรัพยากรมนุษย์นั้น คือ ผู้ค้นหาและเลือกใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และปรุงแต่งทรัพยากรธรรมชาติให้เป็นวัสดุสิ่งของต่าง ๆ ตลอดจนการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อหาเทคนิค วิธีการทำงาน และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าของมนุษยชาติอย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนี้เอง เราจึงสามารถสรุปยืนยันเชิงอนุมานได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารด้วยกันทั้งในภาครัฐบาลและภาคเอกชน เมื่อเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญดังกล่าวแล้ว มนุษย์เองก็พยายามที่จะหาหลักเกณฑ์ในการที่จะเลือกสรรคนดีมีฝีมือมาทำงานกับองค์การ พยายามหาวิธีที่จะให้คนอุทิศทั้งกำลังกายและกำลังใจ ตลอดจนกำลังความคิดให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ วิธีการดังกล่าวนี้ในปัจจุบันก็คือ เรื่องของการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) นั่นเอง

งานทางด้านการบริหารงานบุคคลนั้นเกี่ยวข้องกับงาน ๒ ส่วนที่สำคัญคือ

ก. งานด้านจัดการ (Management Functions) ประกอบด้วย

๑. การวางแผนงานบุคคล (Personnel Planning)

๒. การจัดองค์การการบริหารงานบุคคล (Personnel Organizing)

๓. การสั่งการงานบุคคล (Personnel Directing)

๔. การควบคุมงานบุคคล (Personnel Controlling)

ข. งานด้านการดำเนินการ (Operative Functions) ประกอบด้วย

๑. การสรรหาบุคคล (Procurement)

๒. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training and Development)

๓. การชดเชยค่าแรงงาน (Compensation)

๔. การสร้างบูรณาการในการทำงาน (Integration)

๕. การทำนุบำรุงรักษาคนงาน (Maintenance)

สำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะมุ่งที่ประเด็นของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล ดังจะได้กล่าวในรายละเอียดเกี่ยวกับแนวความคิดในการฝึกอบรมต่อไป

ความหมายของ "การฝึกอบรม"

ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้แตกต่างกัน ในที่นี้จะขอยกเอาความหมายซึ่งท่านผู้รู้ได้ให้ทัศนะไว้เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณากล่าวคือ

เอดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า "การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง"[๑]

ชาลส์ เอ. เมเยอร์ (Charles A. Myers) และเฟดเดอริก เอ. ฮาร์บิสัน (Frederick A. Harbison) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า "การฝึกอบรมคือกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ฝีมือในการทำงาน และความสามารถของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่ง[๒]

---

[๑] Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1970) P.266

[๒] Frederick A. Harbison and Charles A Myer, Education Manpower, and Economic Growth : Strategies of Human Resources Development, (New York: McGrow-Hill Book Company, 1964), P. 1.

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า "การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในอันที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ใหม่ ๆ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ต้องการ"

วิวัฒนาการของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมอาจกล่าวได้ว่ามีมาตั้งแต่มนุษย์เริ่มรู้จักใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการดำรงชีพ รู้จักประดิษฐ์อาวุธ เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ความจำเป็นในการจัดหาและปรับปรุงสิ่งอันจำเป็นต่อการดำรงชีพของมนุษย์นี้ เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นและท้าทายความพยายามของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้จงได้ เมื่อมนุษย์มีความต้องการและรู้จักประดิษฐ์สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ขึ้นแล้ว ความจำเป็นที่จะต้องถ่ายทอดความรู้ความชำนาญให้แก่หมู่ญาติพี่น้อง พวกพ้องของตนก็เกิดขึ้น เพราะการถ่ายทอดวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่จะช่วยลดเวลาในการค้นคว้าเล่าเรียนด้วยตนเอง และช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น ในบรรดาวิธีการถ่ายทอด ประสบการณ์และความชำนาญแก่กันนี้ "การฝึกอบรม"[๑] เป็นวิธีที่ประสบความสำเร็จอย่างน่านิยมยกย่องวิธีหนึ่ง

การนำเอาเทคนิคและวิทยาการทางการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพิ่งจะได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายราวหลัง ค.ศ. ๑๗๕๐ และผลจากการดำเนินการดังกล่าวทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาพัฒนาบุคคลในด้านความรู้ความสามารถเพื่อให้เข้าใจและชาบซึ้ง ถึงวิธีการปฏิบัติงานด้วยเครื่องจักร เครื่องทุ่นแรงใหม่ ๆ ให้ผลดีขึ้น และเป็นความจริงที่ว่า เมื่อความก้าวหน้าทางวิทยาการยิ่งมีมากเพียงใด ความต้องการในด้านพัฒนาฝีมือและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลก็ยิ่งมีมากเพียงนั้นซึ่งนิยมกันทำในลักษณะของการฝึกหัดงานที่เรียกช่างฝีมือ การพัฒนาฝีมือโดยวิธีนี้มุ่งสอนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีฝีมือในการปฏิบัติงานไม่มีการจ่ายค่าจ้างตอบแทนให้ ต่อมาเมื่อความเจริญในด้านอุตสาหกรรม และโรงงานขยายตัวเติบโต ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติของคนงานก็เพิ่มขึ้น เป็นผลให้เกิดสมาคมช่างฝีมือขึ้น จนกระทั่งได้เปลี่ยนแปลงสมาคมหรือ

---

[๑]สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๑๘), หน้า ๒๕๘.

กลุ่มส่งเสริมช่างฝีมือ ความจำเป็นในเรื่องการฝึกอบรมได้ทวีความสำคัญมากขึ้น ในช่วงเวลาระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๑ ทหารและคนงานที่มีฝีมือต้องเสียชีวิตในสงครามเป็นจำนวนมาก ความจำเป็นและความต้องการในการผลิตผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ และความสามารถจึงเพิ่มขึ้นรวดเร็ว ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ในการที่จะพัฒนาฝีมือของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยมีผู้คิดค้นวิธีการแสดงบอกกล่าว ลงมือทำ และตรวจสอบ ภายหลัง ชาลส์ อาร์. เอลเลน (Charles R. Allen) และ ไมเคิล เจ. เคน (Michael J. Kane) ได้ปรับปรุงวิธีการดังกล่าวให้ดีขึ้น เรียกว่า วิธีการ ๔ ขั้นตอน (Four' Step Method) ซึ่งได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒

วิธีสอนงาน ๔ ขั้น ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นที่ ๑. เตรียมผู้ที่จะรับการสอนให้พร้อม (Prepare the worker)

ขั้นที่ ๒. แสดงวิธีการทำงานให้ดู (Present the operation)

ขั้นที่ ๓. ให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Let the worker perform)

ขั้นที่ ๔. ติดตามและตรวจสอบผลงาน (Follow up, check provide for practice)

หลักการสอนงาน ๔ ขั้นดังกล่าวนี้ ได้รับความนิยมอย่างขนานใหญ่ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒ หลังจากนั้นได้มีผู้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมเพิ่มมากยิ่งขึ้น

<u>วิวัฒนาการของการฝึกอบรมในประเทศไทย</u>

ศาสตราจารย์ ชุบ กาญจนประกร ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรมในหัวข้อเรื่อง "การประสานงานฝึกอบรม" ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงความเป็นมาในการฝึกอบรมของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจว่า[๑].....ความคิดริเริ่ม และความเพียรพยายามในการจัดให้มีการฝึกอบรมและการหาทางจัดให้การฝึกอบรมมีลักษณะร่วมมือประสานงานกันในระบบนั้น มิใช่ของใหม่ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้เคยเสนอแนะนโยบายการฝึกอบรมเป็นโครงการฝึกอบรมระดับ

---

[๑] ชุบ กาญจนประกร, <u>ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม</u> (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว ๒๕๑๙) หน้า ๓๙๑.

ชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับกอง โครงการฝึกอบรมดังกล่าวนี้คณะรัฐมนตรีซึ่งมี ฯพณฯ จอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการ และอนุมัติให้แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมข้าราชการของรัฐบาลในสมัยนั้นซึ่งประกาศเมื่อวันที่ ๒๒ มิถุนายน พ.ศ. ๒๔๙๙

ข้อที่น่าสนใจอย่างยิ่งก็คือ ประกาศสำนักคณะรัฐมนตรีที่ชี้ชัดถึงนโยบายการฝึกอบรมข้าราชการของรัฐบาลในสมัยนั้นซึ่งประกาศเมื่อวันที่ ๒๒ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๐๐ มีข้อความดังต่อไปนี้

"ด้วยคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง ความสงบเรียบร้อยและความผาสุขของประชาชน แต่การที่จะให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ จำเป็นจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการคุ้นต่องานและรู้จักหน้าที่ ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีโอกาสปรับปรุงตนเองให้พร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ให้ข้าราชการชั้นผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการควบคุมงานและการบริหารงาน และเพื่อยกระดับความเชื่อถือของประชาชนในงานที่สัมพันธ์กับประชาชน จึงเห็นสมควรให้กระทรวงทุกกระทรวงถือเป็นนโยบายปฏิบัติว่า การฝึกอบรมข้าราชการเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และให้กระทรวงทุกกระทรวงปฏิบัติดังต่อไปนี้คือ

๑. ดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในสังกัดให้เป็นไปตามนโยบายและโครงการฝึกอบรมของรัฐบาล และดำเนินการตามระเบียบวิธีการฝึกอบรมซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาของรัฐบาลในการฝึกอบรมข้าราชการได้วางไว้

๒. ส่งเสริมการฝึกอบรมข้าราชการให้แผ่ขยาย และเจริญก้าวหน้า

๓. ให้โอกาสและสนับสนุนข้าราชการในสังกัดให้ได้รับการฝึกอบรมโดยทั่วถึงกัน

จากประกาศสำนักคณะรัฐมนตรีดังกล่าวข้างต้นนี้ ศาสตราจารย์ชุบ กาญจนประกร ได้วิเคราะห์ว่า เมื่อรัฐบาลในสมัยนั้นได้ประกาศ ".....ให้กระทรวงทุกกระทรวงถือเป็นนโยบายปฏิบัติว่าการฝึกอบรมข้าราชการเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ....." เช่นนี้แล้ว เพราะเหตุใดคณะกรรมการนั้นจึงไม่มีอยู่ในปัจจุบัน คงมีเหลืออยู่แต่การฝึกอบรมประปรายอยู่ในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เท่านั้น กรณีนี้อาจจะพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

๑. ภาวะผู้นำในการบริหารงานที่เกี่ยวกับการจัดให้มี และดำเนินการฝึกอบรมตามโครงการดังกล่าวไม่แน่นอน

๒. ภาวะฝันผวนทางการเมืองที่ทำให้ภาวะผู้นำในคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งเป็นผู้เสนอนโยบายและเป็นเจ้าของเรื่องเกิดความไม่มั่นใจในการเสนอแนะนโยบายเช่นนั้นแก่รัฐบาลชุดต่อ ๆ มา

๓. ทางราชการถือว่าการฝึกอบรมเป็นนโยบายของแต่ละรัฐบาล ฉะนั้น โครงการฝึกอบรมตามที่เสนอไว้เดิมจึงกลายเป็นเรื่องที่รัฐบาลชุดใหม่จะต้องพิจารณาทบทวนแล้วทุกประการและออกคำสั่งเช่นเดิมทุกประการทุกสมัย มิฉะนั้นคณะกรรมการชุดนั้นก็เลิกล้มไปโดยปริยาย เพราะประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีมิใช่กฎหมายที่จะบันดาลให้เกิดผลทางนิตินัย ที่จะให้การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งในระบบบริหารงานบุคคลเป็นการถาวร

๔. เกิดความไม่แน่นอนในทางการปฏิบัติราชการและนโยบายว่า สถาบันการศึกษาเช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนะบริหารศาสตร์ ควรจะทำหน้าที่เป็นศูนย์หรือควรจะเป็นหน้าที่ของ ก.พ. ซึ่งรับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอยู่จึงจะถูก

๕. ระบบการฝึกอบรมข้าราชการซึ่งจะมีทั้งระดับชาติ ระดับกรม ระดับกอง เป็นอันพับไปอย่างน่าเสียดายยิ่ง

ตามประวัติการจัดให้มีคณะกรรมการฝึกอบรมระดับต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ไม่มีผู้ใด ส่วนราชการใดเหลียวแลจนกาลเวลาล่วงเลยมาประมาณ ๑๗ ปี ก็ปรากฏว่าความจำเป็นที่จะต้องมีคณะกรรมการกลางจึงปรากฏออกมาในรูปศูนย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความคิดและผลแห่งการที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติโครงการ และคณะที่ปรึกษาการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นนั้น ได้อำนวยผลดีให้แก่ระบบบริหารงานบุคคลในส่วนรวมอยู่เป็นอันมาก กล่าวคือ

๑. จากการที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ทำการฝึกอบรมผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่การฝึกอบรมให้แก่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ไปแล้วเป็นจำนวนมากพอสมควร ช่วยให้การฝึกอบรมตามแผนใหม่เผยแพร่เข้าไปในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

๒. ถึงแม้จะไม่มีศูนย์และไม่มีคณะกรรมการที่ปรึกษาระดับชาติ การฝึกอบรมตามแผนใหม่ก็ได้ดำเนินการ โดยกระทรวง ทบวง กรมและเป็นเอกเทศอยู่เสมอมาตามเจตจำนงและกำลังงบประมาณของส่วนราชการนั้น

๓. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ (ฝ่ายฝึกอบรม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ยังคงทำหน้าที่บางส่วนที่สำคัญเพื่อส่งเสริมการฝึกอบรมในส่วนรวมอยู่เป็นลำดับมา เฉพาะอย่างยิ่งการสัมมนาพัฒนานักบริหาร การจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่หรือครูผู้ฝึก การช่วยกำหนดตารางสอน การช่วยจัดหาวิทยากรให้แก่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ การฝึกอบรมตามแผนใหม่นี้จึงยังมีอยู่เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารงานบุคคลของทางราชการ มิได้สูญหายหรือล้มเลิกตามคณะกรรมการที่ปรึกษาไปด้วย[๑]

ประสบการณ์อันเกิดจากการปฏิบัติงานช่วยให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความจริง และความสำคัญที่ว่าการที่ไม่มีหน่วยกลางสักแห่งหนึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานฝึกอบรมนั้นทำให้เกิดปัญหาในด้านการพัฒนาบุคคลนานับประการ เช่น ขาดนโยบายที่แน่นอนทางด้านการฝึกอบรม ขาดความก้าวหน้าทางเทคนิค เกิดปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐาน การใช้ทรัพยากรเป็นไปโดยไม่ประหยัด ขาดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น จึงได้จัดตั้ง "ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน" ขึ้นในกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. โดยข้อเสนอแนะของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี และโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๑๗ เป็นต้นมา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม

หลักสำคัญของการฝึกอบรมคือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน ดังนั้นในการวางโครงการที่จะฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของการฝึกอบรมด้วย อาจกล่าวถึงความมุ่งหมายของการฝึกอบรมได้เป็น ๒ ประการคือ

---

[๑] เรื่องเดียวกัน หน้า ๓๙๓.

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objectives) ความมุ่งหมายขององค์การเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

๑. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่

๒. เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

๓. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

๔. เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

๕. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

๖. เพื่อพัฒนาฝีมือการปฏิบัติงานของบุคคล

๗. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคล ให้มีความพอใจทุกฝ่าย

๘. ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ

๙. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และ/หรือผู้มาติดต่อ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึงความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้อาจได้แก่

๑. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

๒. เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน

๓. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ

๔. เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจพิจัยในการตัดสินใจ

๕. เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน

๖. เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

๗. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

๘. เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

๙. เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

---

[๑] สมพงศ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า ๒๕๘.

ความสำคัญของการฝึกอบรม

ปัจจุบันนี้ประเทศชาติบ้านเมืองได้เจริญก้าวหน้าไปตามพัฒนาการของโลกทั้งในด้านวัตถุและวิทยาการ ซึ่งกำลังขยายตัวอยู่ทุกขณะ เป็นผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในหลักวิทยาการที่ต้องใช้กับกิจการงานด้านต่าง ๆ มีความต้องการในงานใหม่ ๆ และพิเศษเฉพาะอย่างเพิ่มขึ้น และมีการงอกเงยในปัญหาการควบคุมบังคับบัญชาและการบริหารงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้คุณภาพและปริมาณงานของกิจการต้องสูงขึ้นและแผ่ขยายวงกว้างออกไปทุกที แต่ประเทศจะเจริญก้าวหน้าได้ก็ต้องอาศัยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นจักรกลและตัวกำลังอันสำคัญในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรม และประเทศชาติ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงจำเป็นและสำคัญ เพราะสอนให้เจ้าหน้าที่และพนักงานระดับต่าง ๆ ได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักวิทยาการและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างเสริมคุณวุฒิและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การฝึกอบรมจะอำนวยประโยชน์ให้แก่องค์การธุรกิจอุตสาหกรรมมากมาย ถ้าองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้ตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของการฝึกอบรมและทำการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างจริงจัง ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมจึงอาจกล่าวเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้[๑]

๑. การฝึกอบรมทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น

๒. การฝึกอบรมช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง

๓. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาเรียนวิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง

๔. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามากขึ้น เพราะพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมจะรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๕. การฝึกอบรมทำให้สายการบังคับบัญชา การควบคุม การบริหาร การติดต่อ การประสานงานและความร่วมมือดีขึ้น ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน

๖. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมจิตใจและศีลธรรมของพนักงานให้ดีขึ้น

๗. การฝึกอบรมทำให้ความสิ้นเปลืองของวัตถุ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องใช้ไม้สอยในการปฏิบัติงานลดน้อยลง ซึ่งมีผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อและซ่อมแซม เปลี่ยนแปลงลดน้อยตามลงไปด้วย

---

[๑] ธวัช จันระเนตร, ความสำคัญของการฝึกอบรม, เอกสารโรเนียวหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมแรงงาน, หน้า ๑-๔.

๘. การฝึกอบรมสามารถลดจำนวนอัตราอุบัติเหตุอันเกิดจากการปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ เช่น พวกวิศวกรและพนักงานช่างเครื่อง เป็นต้น

๙. การฝึกอบรมกระตุ้นเตือนพนักงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน ตามปกติการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายพนักงานภายในมักจะได้รับเลือกก่อน เพราะเป็นผู้รู้งานในหน่วยงานของตนดี เนื่องจากการผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

๑๐. การฝึกอบรมช่วยทำให้ ระบบและวิธีการทำงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น เพราะการฝึกอบรมที่ได้ผลย่อมจะกระตุ้นความสนใจในการทำงานของพนักงานให้มีจิตใจทำงานมากขึ้น เพื่อได้รับความรู้จากการอบรมเพิ่มขึ้นแล้วจะเห็นความผิดถูกในการปฏิบัติงานชัดขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมจะมีการแก้ไขในหัวข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

๑๑. การฝึกอบรมช่วยทำให้การขาดงานและการลาออกจากงานของพนักงานอันเนื่องจากความไม่พอใจ หรือความไม่สนใจจากการทำงานลดน้อยลง การฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก (ตามหลักสูตรทั่วไปในการฝึกอบรมได้เน้นถึงวิชาจิตวิทยา และมนุษย์สัมพันธ์อยู่เสมอ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยแก้ไขในปัญหาเหล่านี้และได้รับผลดีมาแล้ว)

๑๒. การฝึกอบรมช่วยลดการทำงานล่วงเวลาที่ไม่จำเป็นให้น้อยลง การทำงานล่วงเวลาอาจไม่ใช่เกิดจากปริมาณงานที่มากแต่อย่างเดียว แต่อาจเกิดจากความล่าช้า และความไม่เข้าใจในงาน วิธีการแก้ไขงานที่ยุ่งยากต่าง ๆ ดังนั้น วิชาเกี่ยวกับการทำงานให้ง่ายขึ้น จึงเป็นวิชาที่สำคัญวิชาหนึ่งในหลักสูตรสากลของการฝึกอบรม และเป็นวิชาที่จะขจัดปัญหาดังกล่าวนี้ให้สิ้นไปได้

๑๓. การฝึกอบรมช่วยทำให้จำนวนเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงานน้อยลง นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมจิตใจและขวัญของพนักงานให้ดีขึ้น การร้องทุกข์ของพนักงานมักจะมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากการได้รับความไม่เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปไม่สม่ำเสมอกัน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ทำให้จิตใจและศีลธรรมของผู้ทำงานเสื่อมลง และมีผลกระทบถึงการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดผลเสีย เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วสมรรถภาพและสัมฤทธิผลในงานย่อมจะมีไม่ได้ ดังได้กล่าวแล้วในข้างต้น วิชาจิตวิทยา วิชามนุษยสัมพันธ์ และวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วิชาการประเมินค่าของงาน วิชาเกี่ยวกับการแบ่งชั้นงาน จึงเป็นวิชาที่มีความสำคัญในการฝึกอบรม เพราะเป็นวิธีการที่จะแก้ไขเหตุการณ์เหล่านี้ให้หมดสิ้นไปได้

๑๔. เป็นการพัฒนาความรู้ทั่ว ๆ ไปเป็นอย่างดีแก่พนักงาน การฝึกอบรมนี้ไม่ใช่สอนให้ผู้รับการอบรมรู้และมีความชำนาญแต่ในงานที่ทำอยู่ด้านเดียว แต่เป็นการฝึกอบรมให้รู้งานในหลาย ๆ ด้านทั่ว ๆ ไป และโดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกแก่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้าย ย่อมจะไม่รู้สึกว่ามีความลำบากต่อตำแหน่งใหม่ เพราะมีความรู้จากการฝึกอบรมเป็นทุนเดิมได้ไปกับตัวอยู่ด้วยแล้ว

จากความรู้ข้างต้น จะเห็นว่าการฝึกอบรมนี้เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง (Vital activities) สำหรับแก้ข้อบกพร่องผิดพลาดต่าง ๆ และเป็นบันไดที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอีกด้วย

<u>ประเภทของการฝึกอบรม</u>

ในเรื่องของการแบ่งประเภทของการฝึกอบรมนั้น เมื่อพิจารณาจากแนวทฤษฎีซึ่งได้เขียนไว้ในตำราทางด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมนั้นก็ปรากฏว่าได้จัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรมนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะใช้หลักเกณฑ์อะไรเป็นเครื่องพิจารณาแบ่งประเภท ซึ่งในเรื่องนี้เราสามารถที่จะแบ่งการฝึกอบรมออกได้โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้คือ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งตามลักษณะของวิชาที่ทำการฝึกอบรม หรือแบ่งตามวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตามเราอาจจำแนกประเภทของการฝึกอบรมตามลำดับและระยะเวลาที่ผู้นั้นเข้ามาสู่องค์การ ประกอบกับประเภทของบุคคลผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ดังนี้

๑. <u>การปฐมนิเทศ</u> (Induction or Orientation)

เป็นการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานใหม่ในระยะต้น หรือปฐมนิเทศ โดยปกติจะจัดขึ้นด้วยความร่วมมือระหว่างฝ่ายการเจ้าหน้าที่ กับฝ่ายบริหาร และหัวหน้างาน เพื่อให้พนักงานใหม่คุ้นเคยกับสิ่งแวดล้อมรวดเร็วยิ่งขึ้น รายละเอียดส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับ

- แนะนำให้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่
- แนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น

- ให้ทราบถึงลักษณะการจัดองค์การโดยทั่ว ๆ ไปของหน่วยงานนั้น
- เสริมสร้างขวัญและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
- ให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น
- ให้รู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน

๒. <u>การฝึกอบรมในงาน</u> (On the Job Training)

เป็นการสอนงานให้ลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน การฝึกอบรมประเภทนี้อาจรวมถึงการฝึกอบรมทางเทคนิคหรืองานเฉพาะอยู่ด้วย โดยทั่วไปใช้กับพนักงานในระดับเสมียนพนักงาน แต่ก็ใช้กับพนักงานระดับอื่นที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในงานได้ผลดีเช่นเดียวกัน สำหรับวิธีการฝึกก็ควรจะเป็นไปในลักษณะดังต่อไปนี้

- อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธีการที่จะทำงานนั้น
- สาธิตให้ดูจากของจริง
- ให้ทดลองฝึกภาคปฏิบัติ
- แก้ไขข้อบกพร่องและชี้แจงเหตุผลให้ทราบ
- ให้ทดลองทำซ้ำหลาย ๆ ครั้ง
- ติดตามดูผลการปฏิบัติงานจนแน่ใจว่าจะสามารถทำได้ด้วยตนเอง

๓. <u>การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน</u> (Vestibule Training)

เป็นการฝึกอบรมที่จัดสถานที่ฝึกให้มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ๆ ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน ใช้เพื่อฝึกพัดคนจำนวนมาก ๆ ให้ทำงานลักษณะเดียวกันในระยะเวลาสั้น ๆ เป็นงานง่าย ๆ เพื่อให้เรียนรู้งานก่อนไปลงมือทำงานจริง ๆ

๔. <u>การฝึกพัดงานช่างฝีมือ</u> (Apprenticeship Training)

เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่ออบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ ซึ่งมีหลักสูตรที่สูงกว่าการอบรมในงาน และการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความรู้และความชำนาญของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คือ อาจใช้วิธีการฝึกอบรมในงาน กับการฝึกอบรมในห้องเรียน งานที่ต้องฝึกอบรม

ประเภทนี้ ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า ช่างแกะสลัก ช่างทาสี ช่างพิมพ์ และงานเขียนนิยายเพชรพลอย เป็นต้น

๕. การฝึกงาน (Internship Training)

เป็นโครงการอบรมที่จัดขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนและองค์การ วิธีการก็คือ เลือกนักเรียนขึ้นมาจำนวนหนึ่งให้ศึกษาวิชาการอย่างหนึ่งจนจบหลักสูตรที่กำหนดไว้แล้ว ให้ผู้เรียนกลุ่มนั้นไปทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้และความสามารถตามหลักสูตรที่เรียนมาจากโรงเรียนนั้นเป็นระยะเวลาหนึ่ง จนเห็นว่าพอที่จะออกไปทำงานจริง ๆ ได้ซึ่งเท่ากับสอนภาคทฤษฎีที่โรงเรียนและภาคปฏิบัติที่โรงงาน จนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานได้ การฝึกอบรมประเภทนี้ตามปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญสูง เช่น วิศวกร ช่างเทคนิค เป็นต้น การฝึกหัดงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้สมดุลย์กันระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ นักเรียนก็จะนำเอาประสบการณ์จากการทำงานในระยะหนึ่งมาเสริมสร้างความรู้ภาคทฤษฎีที่ตนเรียนมาในห้องเรียนให้มีความเข้าใจยิ่งขึ้น จะได้เห็นความแตกต่างระหว่างทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมกระตือรือร้นที่จะทำงานในอาชีพนั้นมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ก็มีผลเสียอยู่บ้างเนื่องจากเป็นวิธีที่ชักช้าเสียเวลา ใช้เวลานานหากไม่มีความอดทนพอก็จะรอไม่ได้ทั้งผู้รับการอบรมและบริษัทเอง โดยเฉพาะผู้รับการฝึกหัดงานที่ไม่มีความตั้งใจพออาจจะทิ้งไปเสียกลางคันก็ได้

๖. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในงาน (Skill Training)

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในงานนี้เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการของโลกซึ่งก่อให้เกิดประดิษฐกรรมใหม่ ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าได้มีการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานเจ้าหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อสนองความจำเป็นสำหรับความต้องการคนงานที่มีฝีมือ และไม่สามารถหาได้จากองค์การ เพื่อสำรองแรงงานฝีมือไว้ใช้ในกรณีที่จะต้องขยายปรับปรุงและเพิ่มฝีมือในการปฏิบัติงานให้ทันกับผลิตภัณฑ์เครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้แม้งานที่ปฏิบัติจัดทำอยู่เป็นประจำก็ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเสมอ ดังนั้นการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนากันติดต่อตลอดไป

๗. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training)

เป็นการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะว่าด้วย หัวหน้างานควรมีความรู้และความจัดเจนในเรื่องใดบ้าง โดยทั่วไปหมายถึงการฝึกอบรมให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างาน ซึ่งมีหน้าที่ในการแบ่งมอบหมายงาน (Assigning work) และควบคุมงานซึ่งเป็นการบริหารขั้นต้น (First Level Management) โดยปกติควรจะมีความรู้ในเรื่องเหล่านี้คือ

- การสอนงาน (Job Instruction)
- สัมพันธภาพในงาน (Job Relations)
- วิธีปรับปรุงงาน (Job Methods)
- การรักษาความปลอดภัยในงาน (Job Safety)

๘. การฝึกอบรมทางด้านการจัดการ (Managerial Training)

เป็นการฝึกอบรมระดับรองลงมาจากฝ่ายจัดการชั้นสูง ซึ่งสูงกว่าระดับหัวหน้างาน ทั้งนี้เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและทางวิชาการ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง และเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในเรื่องภาวะผู้นำ ภาวะสร้างสรร จิตวิทยาการบริหารงาน ศิลปในการจูงใจคน ฯลฯ

๙. การฝึกอบรมพัฒนานักบริหาร (Executive Development)

คำว่า นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในการพิจารณาตัดสินใจ ทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจในการบังคับบัญชา เพื่อตรวจตราว่าการปฏิบัติงานได้ผลในตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่ ในเอกสารวิชาการ "การสัมมนานักบริหาร" สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ให้ความหมายของนักบริหารว่า "ได้แก่บุคคลในคณะฝ่ายจัดการหรือข้าราชการชั้นหัวหน้าในระดับกลางหรือระดับสูง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงาน ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลงานทั้งมวลที่เกิดขึ้น" และได้ให้ความหมายของการพัฒนานักบริหารว่า "การพัฒนานักบริหาร หมายถึง กรรมวิธีที่จะช่วยให้นักบริหารได้รับความชำนาญ (Skill) ความถนัด (Attitude) ความรู้ (Knowledge และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมและจำเป็นเพื่อสัมฤทธิผลของงาน"[๑]

---

[๑] สำนักฝึกอบรม, เอกสารทางวิชาการ, การสัมมนาพัฒนานักบริหาร, (เอกสารโรเนียว, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า ๓-๕.

๑๐. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program)

ในบางกรณี นายจ้างอาจจัดหลักสูตรพิเศษขึ้น เพื่อฝึกอบรมคนงานและพนักงานของตน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ โดยนายจ้างเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด หรืออาจส่งพนักงานหรือคนงานออกไปร่วมฝึกงานกับสถาบันการศึกษาหรือองค์การอื่นใดที่ได้จัดการฝึกอบรมขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย (ตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานหนึ่งในกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ทำหน้าที่เป็นศูนย์ฝึกอบรมวิชาด้านต่าง ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ของงองค์การธุรกิจทั้งของรัฐและเอกชน ตั้งมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๕) ได้จัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรสั้น ๆ ขึ้นบ่อย ๆ โดยจัดระยะเวลาฝึกอบรม ๑-๒ สัปดาห์ หรือ ๑-๒ เดือน รับสมัครบุคคลที่สนใจและทำงานอยู่ตามองค์การธุรกิจต่าง ๆ เช่น การอบรมในด้านการตลาด การขาย การโฆษณา การบัญชีต้นทุน การลดต้นทุนการผลิต การสร้างกำไร ฯลฯ[๑]

การอบรมพิเศษนี้ อาจจะเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานในหน้าที่โดยตรง แต่จัดการอบรมเพื่อประโยชน์ของคนงานจะได้มีความรู้ความเข้าใจในด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้นด้วย เช่น อบรมเกี่ยวกับภาษาต่างประเทศ เศรษฐศาสตร์ การจัดระเบียบในครอบครัว ปัญหาเรื่องกรรมการ สัญญาจ้างแรงงาน เป็นต้น

---

[๑] ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, ศาสตราจารย์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง), หน้า ๑๙๖.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs Assesment Process)

ความจำเป็นในการฝึกอบรมจะเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการการฝึกอบรมที่ดีและได้ผล เพราะความจำเป็นในการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของผลที่ต้องการได้รับหลังจากที่สิ้นสุดโครงการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การเกิดอุปสรรค ปัญหา หรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เราไม่เรียกว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า "ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การใดองค์การหนึ่ง ก็คือ สภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การซึ่งต้องดำเนินการหรือแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินไปบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ด้วยดี"

๑. ความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

ก. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ปรากฏอย่างชัดแจ้ง (Obvious Needs) จะปรากฏออกมาในลักษณะที่เป็นปัญหาข้อขัดข้อง และก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน จะต้องทำการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องเสียก่อน จึงจะแก้ปัญหานั้น ๆ ได้ เช่น พนักงานคุมเครื่องจักร ไม่มีความรู้ความสามารถที่จะคุมเครื่องจักรได้ หัวหน้างานขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานเบื้องต้น ความจำเป็นประเภทนี้จะมองเห็นได้อย่างชัดแจ้งว่าเป็นการบกพร่องที่ตัวผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความสามารถเป็นประการสำคัญ ผู้บังคับบัญชาหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถจะบอกได้โดยอาศัยเพียงสามัญสำนึก ประสบการณ์ หรือการนึกคิดหาเหตุผลตามปกติเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องทำการสำรวจ หรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง เพียงแต่ทำการสำรวจเพื่อทราบถึงปริมาณและความต้องการในการฝึกอบรมเท่านั้น

ข. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา (Hidden Needs) เป็นความจำเป็นที่ไม่ปรากฏให้เห็นถึงสาเหตุของปัญหาอย่างชัดแจ้ง จำเป็นที่จะต้องทำการศึกษา วิจัย วิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างลึกซึ้ง เช่น ในเรื่องของวัตถุประสงค์ขององค์การ นโยบาย และแผนงานขององค์การ รวมตลอดทั้งในด้านตัวบุคคลที่ปฏิบัติงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์การในด้านต่าง ๆ อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึง

สมมุติฐานของปัญหาของคนงาน หรือขององค์การ เช่นเดียวกับนายแพทย์ผู้รักษาคนไข้ที่จำเป็นจะต้องศึกษาประวัติของคนไข้ ทำการตรวจร่างกาย ตรวจเลือด ฉายแสง ฯลฯ ก่อนที่จะทำการวินิจฉัยและลงมือรักษาคนไข้ ตัวอย่างของความจำเป็นประเภทนี้เช่น ในเรื่องของความเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น งานคั่งค้างมาก ผลงานไม่ได้ตามมาตรฐาน อุปกรณ์เสียหายชำรุดมาก พนักงานขาดงานบ่อย ฯลฯ ปัญหาของการบริหารที่เกิดขึ้นข้างต้นนี้เป็นเพียงอาการแสดงว่าอาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้นเท่านั้น ถ้าต้องการที่จะทราบว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรมจริงหรือไม่ และความจำเป็นมีลักษณะอย่างไร จะต้องทำการศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์ ดังจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

ค. ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับอนาคต (Anticipating Future Needs) เป็นปัญหาที่มีเครื่องชี้หรือส่อให้เห็นว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคต ดังนั้นเพื่อจะแก้ไขไม่ให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นในอนาคต จึงทำการฝึกอบรมเสียในปัจจุบัน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคตมาจัดการฝึกอบรมเสียในปัจจุบันนั่นเอง ตัวอย่างเช่น หน่วยงานสั่งซื้อเครื่องมือเครื่องจักรชนิดใหม่มาใช้ และจะเริ่มใช้เครื่องมือนั้นในอีก ๖ เดือนข้างหน้า พนักงานในปัจจุบันไม่คุ้นเคยกับเครื่องมือใหม่ ๆ ฉะนั้น ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างแน่นอนก็คือ พนักงานจะทำงานไม่ได้ผลอย่างเต็มที่ (ปัญหาการทำงานไม่ได้ผลอย่างเต็มที่ในปัจจุบันยังไม่เกิดขึ้น) ในระยะนี้ย่อมจะเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับอนาคตขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหาทางหน่วยงานจึงจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือชนิดใหม่ ๆ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดอีกประการหนึ่งก็คือพนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานธรรมดาขึ้นไปเป็นพนักงานในระดับบริหารใน ๓ เดือนข้างหน้าจะเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับอนาคตขึ้น เขาเหล่านั้นจะต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน การควบคุมและบังคับบัญชาอย่างแน่นอน ดังนั้นเพื่อป้องกันมิให้ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นในอนาคตจึงต้องฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานเสียในปัจจุบัน

๒. <u>วิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม</u> ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้คือ[๑]

---

[๑] เดชา แก้วชาญศิลป์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์, <u>การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม</u>, เอกสารโรเนียว สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, หน้า ๑๕-๒๓.

ก. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง

ข. การวิเคราะห์

ค. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

ก. <u>การศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง</u> เป็นเทคนิคที่สำคัญที่จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมที่หามาได้มีความน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อเท็จจริงที่ต้องการทราบ ถ้าพิจารณาจากขั้นตอนการหาความจำเป็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่ามีอยู่ ๒ กลุ่มที่สำคัญคือ

กลุ่มที่ ๑. ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทราบหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน ระเบียบ วิธีการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และมาตรฐานงาน เป็นต้น

กลุ่มที่ ๒. ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งเป็นจริง หรือผลงานที่ได้ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

ผู้รับผิดชอบในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ต้องพิจารณาคัดเลือกวิธีการ และเครื่องมือที่จะใช้สำหรับการศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง ดังจะกล่าวต่อไปนี้ให้เหมาะสมจึงจะสามารถรวบรวมข้อเท็จจริงทั้ง ๒ กลุ่มได้เพียงพอแก่การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

วิธีการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริงสรุปรวมได้ ๕ วิธี คือ การสำรวจ การศึกษา การทดสอบ การประชุม และการประเมินผลการทำงาน

๑. การสำรวจ (Survey) การสำรวจอาจทำได้ ๓ แบบ คือ

ก. การสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์ผู้ทำงานในระดับต่าง ๆ เป็นช่องทางให้หาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี เพราะจะทำให้ทราบปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ ความคิดเห็น ผู้สัมภาษณ์ไม่จำเป็นต้องถามหรือพูดถึงเรื่องการฝึกอบรมว่าเขาต้องการฝึกอบรมอะไร เพียงแต่ถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงาน และความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งให้แสดงความเห็นในการแก้ไขเพื่อประมวลสิ่งเหล่านี้แล้วนำไปวิเคราะห์พอเป็นทางให้ทราบได้ว่าคนทำงานมีความจำเป็นต้องอบรมในเรื่องใดบ้าง

การสัมภาษณ์อาจทำได้ ๒ ลักษณะคือ การสัมภาษณ์แบบที่มีการเตรียมแนวหรือเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า และการสัมภาษณ์แบบปล่อยอิสระ แล้วแต่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะพูด ผู้สัมภาษณ์มีหน้าที่สนับสนุนให้พูด การสัมภาษณ์แบบเตรียมคำถามล่วงหน้ามีข้อดี คือ สามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้ตรงตามความมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ แต่ข้อเสียคือ ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องพูดอยู่ในกรอบของคำถามเท่านั้น ส่วนการสัมภาษณ์แบบอิสระมีข้อดีคือ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกได้เต็มที่ แต่ข้อเสียคือผู้สัมภาษณ์จะรวบรวมข้อเท็จจริงได้ยาก และอาจได้ข้อมูลที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเลยก็ได้ การสัมภาษณ์จะเป็นแบบไหนก็ตาม ผู้สัมภาษณ์ต้องระลึกเสมอว่า บรรยากาศที่เป็นกันเองและความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญต้องให้ความมั่นใจแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าจะไม่มีอันตรายในการพูดแสดงความคิดเห็นของเขา

ข้อดีของการใช้เทคนิคนี้ก็คือ นอกจากจะได้รับข้อเท็จจริงและตัวเลขต่าง ๆ แล้วยังสามารถทราบความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติตลอดจนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งไม่อาจทราบได้โดยวิธีอื่น ส่วนข้อเสียก็คือเป็นวิธีการที่ใช้เวลาและสิ้นเปลืองมาก หากต้องสัมภาษณ์คนทำงานเป็นจำนวนมาก ๆ นอกจากนั้นผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ยังยากแก่การรวบรวมและสรุปผล เพราะความคิดเห็นจะแตกต่างกันออกไปอีกด้วย

ข. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การรวบรวมข้อมูลวิธีนี้นิยมกันมาก เหมาะกับการรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงจากคนจำนวนมาก ซึ่งสามารถทำได้รวดเร็วและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย แบบสอบถามก็มีอยู่ ๒ แบบ เช่นเดียวกันกับการสัมภาษณ์ คือ แบบที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือก และแบบเปิดโอกาสให้ตอบโดยอิสระ ข้อดีของการใช้แบบสอบถามคือ ผู้ตอบไม่ต้องประจัญหน้ากับผู้สัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นการตอบแบบสอบถามโดยผู้ตอบไม่ต้องเปิดเผยชื่อแล้วก็เชื่อแน่ว่าจะได้คำตอบที่ตรงต่อความเป็นจริง ข้อดีอีกประการหนึ่งก็คือ การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทำได้สะดวก การคำนวณทางสถิติต่าง ๆ ก็ทำได้ง่าย แต่ข้อเสียของแบบสอบถามคือ จะได้คำตอบเฉพาะคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามเท่านั้น และผู้รวบรวมข้อมูลจะไม่สามารถสังเกตความรู้สึกนึกคิดและท่าทีของผู้ตอบได้ ด้วยเหตุนี้ผู้ที่จะสร้างแบบสอบถามได้จึงต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ พอสมควร และเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจว่าจะถามอะไร จะถามอย่างไร จึงจะได้คำตอบที่ใกล้เคียงตรงกับความเป็นจริง ในการทำแบบสอบถามดังกล่าวนี้ ผู้ทำจึงมักจัดให้มีการทดสอบแบบสอบถามและแก้ไขปรับปรุงก่อน

ใช้เสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามที่ใช้ชัดเจนและครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการครบถ้วนแล้ว

ค. การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ดีวิธีหนึ่ง โดยปกติมักจะใช้ประกอบกับวิธีอื่น เพราะการสังเกตเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือผ่านเข้ามาในความรู้สึกนึกคิดของผู้สำรวจยังได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน แต่อย่างไรก็ดีการสังเกตจะช่วยให้เข้าใจปัญหา หรือสภาพการณ์บางอย่าง ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้จากการรวบรวมข้อเท็จจริงวิธีอื่น สิ่งที่ควรสังเกตในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การมีหลายประการซึ่งพอจะพิจารณาได้ดังนี้คือ

๑. การดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวม จะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคขององค์การ

๒. ตัวคนทำงาน เพื่อทราบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และท่าที ทัศนคติในการทำงานของเขา

๓. การทำงานของคนงานว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอย่างไรบ้าง

๔. สายทางเดินของงาน เพื่อดูว่างานดำเนินไปโดยเรียบร้อยเพียงใด มีการติดขัดหรือล่าช้า ณ จุดไหน

๕. กำลังขวัญของคนทำงาน โดยพิจารณาหาความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานด้วยกัน คนทำงานกับผู้บังคับบัญชา ความตั้งใจในการทำงาน ข้อร้องทุกข์ ฯลฯ

๖. การปกครองบังคับบัญชา สังเกต การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การสั่งงาน การประสานงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ฯลฯ

การสังเกตดังกล่าวข้างต้น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรทำแบบเป็นกันเอง อย่าทำให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกว่าถูกคอยจับผิด จะทำให้ไม่ได้รับข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง

๒. การศึกษาค้นคว้า การศึกษาค้นคว้าในที่นี้หมายถึงการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์การ เช่น รายงานประจำเดือน ประจำปี รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน บันทึกการร้องทุกข์ รายงานการปฏิบัติงาน และรายงานการประชุม เป็นต้น เอกสารเหล่านี้เป็นแหล่งเก็บข้อเท็จจริงที่มีค่ามาก แนวการศึกษาค้นคว้าก็คล้ายคลึงกับการสังเกต สิ่งที่ควรศึกษาประการแรกคือเอกสารที่เกี่ยวกับองค์การ เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ โครงสร้าง นโยบาย แผนงาน

ระเบียบปฏิบัติงาน ตลอดจนกำสั่งเจ้าหน้าที่ และกำสั่งทั่วยากรอื่น ๆ ประการที่ ๒ คือ เอกสารเกี่ยวกับคนทำงาน จะทำให้ทราบปัญหาต่าง ๆ ของคนทำงาน เช่น การเข้าออกงาน การขาดงาน อุบัติเหตุจากการทำงาน ข้อร้องทุกข์ การพิจารณาความดีความชอบ ฯลฯ ประการที่ ๓ การศึกษางานและสายทางเดินของงาน จะทำให้ทราบตำแหน่งที่งานติดขัด การขึ้นลงของผลงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิต ความสิ้นเปลือง ฯลฯ

๓. การทดสอบ (Test) การทดสอบเป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ชัดแจ้ง เมื่อทราบความจำเป็นอย่างเคร่า ๆ แล้วว่าอยู่ที่ใด โดยปกติมักจะได้ในตอนที่เลือกคนเข้ารับการอบรม แต่อย่างไรก็ดี การทดสอบจะช่วยให้ทราบความจำเป็นได้ชัดแจ้งขึ้นว่าเป็นทางด้านความรู้ ทักษะ หรือท่าทีทัศนคติ

การทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Test) จะทำให้ทราบว่า คนทำงานมีความรู้ความสามารถทำงานได้แค่ไหนเพียงใด ส่วนการทดสอบความถนัดจะช่วยให้ทราบว่า แนวถนัดของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างใด ตรงกับงานที่ทำหรือไม่ หากไม่ตรงจะได้ฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานตามความถนัดได้ต่อไป

๔. การประชุม (Meetings) เป็นวิธีหนึ่ง ซึ่งจะสามารถบอกความจำเป็นในการฝึกอบรมได้อย่างเคร่า ๆ โดยปกติมักเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การเพื่อพิจารณาปัญหาทางด้านบริหารต่าง ๆ และหาวิธีแก้ไขบางปัญหา เมื่อพิจารณาถึงวิธีแก้ไขจะปรากฏว่าต้องใช้วิธีการฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ดี การประชุม คนทำงานหรือตัวแทนของคนทำงานก็อาจทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้ข้อเท็จจริง หรือทราบปัญหา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ต่อไป วิธีการประชุมนี้หากจะใช้เป็นวิธีการถาวรมักจะจัดตั้งกันขึ้นในรูปคณะกรรมการ

๕. การประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal) เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนทำงาน ซึ่งจะต้องใช้การวิเคราะห์งานและการประเมินผลการทำงานควบคู่กันไป

การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความสำคัญที่เกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง หรือคือการกำหนดว่าตำแหน่งนั้นต้องการความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ

อย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึงการพิจารณาผลงานของคนทำงานว่าทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลตรงตามมาตรฐานหรือไม่

การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามวิธีนี้ อาจสรุปได้อย่างสั้น ๆ คือ ขั้นแรกตรวจดูว่าคนทำงานคนนั้นมีหน้าที่อะไร ขั้นที่ ๒ ประเมินดูว่าเขาทำงานได้ผลอย่างไร นำผลงานที่ทำได้มาลบกับหน้าที่ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลต่างที่ได้นำไปวิเคราะห์ก็อาจพบความจำเป็นในการฝึกอบรม

ข. <u>การวิเคราะห์</u> (Analysis) เมื่อรวบรวมข้อเท็จจริงจัดรวมเป็นหมวดหมู่ และประเมินความหมายของข้อเท็จจริงเหล่านั้นแล้ว ขั้นต่อไปก็ต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบปัญหา หรือลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้ วิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไข ฉะนั้นการวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงประกอบด้วยการวิเคราะห์ ๓ ส่วนคือ

๑. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐาน กับการปฏิบัติงานที่เป็นจริง หรือเรียกรวม ๆ ว่า การวิเคราะห์เพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั่นเอง ข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาได้จะช่วยให้เข้าใจสภาพและขอบเขตของปัญหาได้เป็นอย่างดี

๒. การวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าปัญหาต่าง ๆ ที่พบมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง สาเหตุที่วิเคราะห์ได้นี้จะอยู่ใน ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มแรกสาเหตุเกี่ยวกับตัวองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงรูปขององค์การ อันได้แก่ วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน งบประมาณ ทรัพย์สิน ที่ตั้งและระเบียบงาน เป็นต้น กลุ่มที่ ๒ สาเหตุเกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งองค์การใช้ในการผลิตผลงานขององค์การ และกลุ่มที่ ๓ สาเหตุเกี่ยวกับคนทำงาน เป็นสาเหตุสำคัญซึ่งจะนำไปสู่ความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ดีสาเหตุที่เกี่ยวกับคนทำงานนี้อาจแบ่งได้ ๓ ลักษณะ คือ จำนวนหรืออัตรากำลัง คุณภาพได้แก่ความรู้ความสามารถ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน

ระหว่างหาสาเหตุของปัญหาดังกล่าว เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือผู้มีหน้าที่หาความจำเป็นอาจต้องย้อนกลับไปรวบรวมข้อมูลดิบ เพื่อให้การวิเคราะห์หาสาเหตุมีหลักฐานมั่นคง ไม่ใช่ใช้แต่ความนึกคิดหรือคาดการณ์ของตนเอง

๓. การวิเคราะห์วิธีแก้ไข เป็นการพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้น ปัญหาหรือสภาพการณ์แต่ละเรื่อง มีช่องทางที่อาจทำให้การแก้ปัญหาได้ที่ทางด้วยกัน จะพบเสมอว่าปัญหาต่าง ๆ เพื่อประเป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาแล้วอาจมีทางเลือกตั้งหลาย ๆ ทาง ฉะนั้นการวิเคราะห์วิธีแก้ไขปัญหานั้นจะประกอบไปด้วย ๔ ส่วนคือ

ส่วนที่ ๑ พิจารณาว่าปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ มีวิธีแก้ไขที่เป็นไปได้กี่วิธี

ส่วนที่ ๒ ประเป็นทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ ๓ เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่าทางเลือกวิธีการแก้ปัญหาทางใดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาดังกล่าว

ส่วนที่ ๔ วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าหากต้องใช้ก็แสดงว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม

ค. <u>การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม</u> หมายถึงการกำหนดให้ชัดแจ้งว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์ดังกล่าว มีลักษณะและขนาดเป็นอย่างไร เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมควรดำเนินการ ๓ ขั้นตอนดังนี้คือ

๑. กำหนดว่าวิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมคนทำงานนั้น เป็นการแก้ไขในด้านใด ความรู้ความสามารถทั่วไป ทักษะ ทัศนคติ หรือความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน

๒. กำหนดว่าพนักงานผู้ใด กลุ่มใด หรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม

๓. กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า มีความจำเป็นในการฝึกอบรมอันไหน เป็นเรื่องรีบด่วนต้องจัดทำก่อนกัน โดยพิจารณาควบคู่ไปกับความร้ายแรงหรือความสำคัญของปัญหา

<u>กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม</u>[๑] (Objective Setting Process)

๑. <u>ความหมายของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม</u>

---

[๑] กริช อัมโภชน์, <u>การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม</u>, เอกสารโรเนียว, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, หน้า ๑๖-๑๙.

"วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หมายถึงสิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้"

โดยที่การฝึกอบรมเป็นเรื่องของการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลจากลักษณะและระดับที่ไม่น่าพอใจ ซึ่งเราถือว่าเป็นปัญหาให้เป็นพฤติกรรมให้ได้ตามวัตถุประสงค์นั้น เราจะใช้วิธีการฝึกอบรมให้คนเกิดความรู้ความเข้าใจทัศนคติ และความสามารถเป็นสำคัญ

๒. <u>ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม</u>

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

ก. ก่อให้เกิดการประสานทรัพยากรในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมแต่ละโครงการย่อมจะต้องประกอบด้วยกำลังคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เป็นจำนวนมาก การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดแจ้งจะช่วยให้มีการประสานทรัพยากรดังกล่าวให้เป็นไปในแนวเดียวกัน

ข. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมทุกฝ่ายเข้าใจ และปฏิบัติงานไปในแนวเดียวกัน วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะทราบอย่างชัดเจนว่าตนกำลังมุ่งไปสู่จุดใด ผู้บริหารงานฝึกอบรมทุกคนจะทราบว่า การปฏิบัติงานของตนนั้นมีจุดมุ่งหมายปลายทางอยู่ ณ จุดใดเช่นเดียวกัน

ค. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้สามารถกำหนดวิชา และเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะชี้ชัดว่าต้องการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมไปในลักษณะใด การกำหนดหัวข้อวิชาและเนื้อหาสาระของหลักสูตรก็จะต้องจัดให้สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้เกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างแท้จริง

ง. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้วิทยากรหรือผู้บริหารงานฝึกอบรมสามารถเลือกเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เน้นหนักไปในด้านหนึ่งด้านใดย่อมต้องการเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมเฉพาะอย่างนั้น ๆ

จ. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะช่วยในการกำหนดระยะเวลาของหลักสูตรและระยะเวลาของหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

ฉ. ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม ประเมินผลการสอนของวิทยากร เพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์ตลอดจนหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

๓. <u>ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม</u>

การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบและขั้นตอนดังต่อไปนี้

ก. ปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ผู้กำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสามารถเขียนประเด็นของปัญหาออกมาให้ได้ว่ามีลักษณะและความรุนแรงเพียงใด

ข. กำหนดว่าใครเป็นผู้ก่อให้เกิดปัญหานั้น หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นกับคนในตำแหน่งหรือระดับใด เช่น ในตำแหน่งประจำแผนกการเงิน ในตำแหน่งหัวหน้าแผนก ฯลฯ พร้อมทั้งระบุด้วยว่าจำนวนของบุคคลดังกล่าวมีมากน้อยเพียงใด

ค. ภารกิจหรือพฤติกรรมอันเป็นปัญหาของบุคคลดังกล่าวตามข้อ ข. เป็นการบรรยายอย่างย่อ ๆ ว่า เขามีพฤติกรรมที่บกพร่องอย่างไร เช่น ลงทะเบียนหนังสือเข้าออกล่าช้าเกินความจำเป็น บริหารงานบกพร่อง ทำงานผิดพลาดหลายครั้งหลายหน เป็นต้น สำหรับภารกิจหรือพฤติกรรมที่บกพร่องตามข้อนี้อาจจะมีหลายประเด็นก็ได้

ง. วัตถุประสงค์ขั้นสูงสุดที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หมายถึงเราต้องการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นปัญหาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะใด เป็นการพิจารณาในลักษณะที่ว่า พฤติกรรมตามอุดมคติที่เราต้องการจะให้เป็นนั้นต้องการอย่างไร เช่น ในข้อ ค. ระบุว่า นาย ก. สอนหนังสือไม่เป็น พฤติกรรมใหม่ที่เราจะสร้างขึ้นโดยกระบวนการฝึกอบรมก็คือเราจะอบรมให้ นาย ก. สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพยอดเยี่ยม ซึ่งอาจไม่สามารถบรรลุตามที่ต้องการก็เป็นได้

จ. สิ่งสนับสนุนให้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามอุดมคติใน ข้อ ง. มีอะไรบ้าง เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น วิทยากรที่มีความสามารถ ภูมิหลังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นโยบายของหน่วยงานที่สนับสนุนต่อการฝึกอบรม เงิน เวลา และอุปกรณ์ที่เพียงพอ เป็นต้น

ฉ. สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามอุดมคติ ในข้อ ง. เป็นการพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วในข้อ จ. มีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคหรือข้อขัดขวางต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามอุดมคติ ตัวอย่างเช่น งบประมาณ จำกัด เวลาจำกัด ขาดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ฯลฯ

ช. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เป็นไปได้ เป็นการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นใหม่หลังจากได้พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ตามอุดมคติ ประกอบกับสิ่งสนับสนุนตามข้อ จ. และสิ่งที่เป็นอุปสรรคตามข้อ ฉ. แล้ว แต่ในบางกรณีวัตถุประสงค์ตามอุดมคติอาจจะเป็นวัตถุประสงค์ที่เป็นไปได้ก็ได้ ถ้าหากว่ามีสิ่งสนับสนุนทุกอย่าง แต่ไม่มีสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อวัตถุประสงค์ตามอุดมคติเลย

ซ. วัตถุประสงค์ประกอบ เป็นวัตถุประสงค์ที่เรามิได้คาดหวังมาก่อน แต่จะเป็นผลพลอยได้จากการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความสามัคคีช่วยให้เกิดการประสานงานในอนาคต เป็นต้น

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เป็นไปได้ตามข้อ ช. และวัตถุประสงค์ประกอบตามข้อที่ ซ. จะเป็นวัตถุประสงค์ในโครงการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมอาจจะมีได้หลายข้อ และในการเขียนวัตถุประสงค์นั้น เรามักจะเอาวัตถุประสงค์ประเภทที่เป็นไปได้เขียนไว้ในลำดับแรก และวัตถุประสงค์ประเภทประกอบเขียนไว้ในลำดับสุดท้าย

<u>การจัดทำโครงการฝึกอบรม</u> (Program Design Process)

๑. <u>ความหมายของโครงการฝึกอบรม</u>

"โครงการฝึกอบรมหมายถึงกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม"

โครงการฝึกอบรมนั้นจะประกอบด้วยโครงการย่อยสองส่วนด้วยกัน คือ โครงการเกี่ยวกับการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเราเรียกว่าหลักสูตรการฝึกอบรมส่วนหนึ่ง กับโครงการเกี่ยวกับงานบริหารและธุรการอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอีกส่วนหนึ่ง

๒. <u>วัตถุประสงค์หรือความสำคัญของโครงการฝึกอบรม</u> มีดังต่อไปนี้คือ

ก. การจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เพื่อขออนุมัติให้ดำเนินการตามโครงการ โดยเหตุที่การดำเนินการฝึกอบรมนั้นจะต้องกระทบหรือเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ อันอยู่นอกเหนือจากการควบคุมบังคับบัญชาของหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมนั้น ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงอนุมัติหรือเห็นชอบเสียก่อน

ข. เพื่อเป็นการขออนุมัติงบประมาณการฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง

ค. เพื่อแจกจ่ายให้แก่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการร่วมมือประสานงานกันต่อไป

ง. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารงานฝึกอบรม

๓. <u>องค์ประกอบของโครงการฝึกอบรม</u>

โครงการฝึกอบรมที่ดีนั้นควรจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

ก. <u>ชื่อโครงการฝึกอบรม</u>

ปกติเราอาจจะเรียกชื่อโครงการฝึกอบรมได้ ๓ ลักษณะ คือ

๑. เรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมพนักงานสินเชื่อ โครงการฝึกอบรมหัวหน้าแผนก โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ฯลฯ

๒. เรียกตามลักษณะของเนื้อหาวิชา หรือหลักสูตรเป็นโครงการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคในการบริการงาน โครงการฝึกอบรมหลักสูตรมนุษยสัมพันธ์ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

๓. เรียกตามตำแหน่งของงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และตามลักษณะของวิชาในหลักสูตรประกอบกัน เช่น โครงการสัมมนานักบริหารหลักสูตรพฤติกรรมและเทคนิคในการบริหารงาน เป็นต้น

โดยปกติภายใต้คำว่า โครงการฝึกอบรมมักจะมีกำหนดระยะเวลาของการอบรมระบุเอาไว้ด้วย

ข. หลักการและเหตุผล

การระบุถึงเหตุผลที่จะต้องทำการอบรมควรจะประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

๑. หลักการที่ควรจะเป็นหรือควรจะยึดถือปฏิบัติ

๒. สถานการณ์หรือความปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น อันขัดกับหลักการมาตรฐานที่ระบุไว้ตามข้อ ๑. อันเป็นสถานการณ์ซึ่งไม่พึงปรารถนา

๓. ความเสียหายอันเกิดขึ้นจากความเบี่ยงเบนระหว่างหลักการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมีมากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดความเสียหายเพียงใด คิดเป็นตัวเลขได้หรือไม่ ความเสียหายนั้นรุนแรงเพียงใด หากปล่อยทิ้งไว้จะเสียหายมากน้อยอีกสักเท่าใด

๔. ระบุให้ชัดเจนว่าปัญหาตามข้อ ๒. นั้นเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไร และเพียงใด

๕. เป็นการระบุในลักษณะสรุปว่า เพื่อจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมใคร ในเรื่องอะไร

ค. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ใช้วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่จัดสร้างขึ้นตามกระบวนการฝึกอบรมในขั้นตอนที่ ๒ (Objective Setting Process)

ง. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา

๑. ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าผู้ที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคคลในตำแหน่งใด

๒. มีจำนวนรวมเท่าใด

๓. ถ้าจะจัดแบ่งเป็นรุ่น จะมีกี่รุ่น และรุ่นละเท่าใด

จ. หลักสูตรในการฝึกอบรม

หลักสูตรในการฝึกอบรมจะประกอบด้วย

๑. วิชาที่จะทำการฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็นหมวด ๆ

๒. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

๓. แนวการอบรมของแต่ละวิชา

๔. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม

๕. ระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละวิชา

๖. กำหนดการฝึกอบรม

ฉ. <u>ระยะเวลาในการฝึกอบรม</u>

๑. เป็นการระบุโดยส่วนรวมว่าโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ จะใช้เวลารวมสักเท่าใด

๒. จะทำการฝึกอบรมในระหว่างวันที่เท่าใด

ช. <u>เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม</u>

หากเป็นไปได้ควรระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมใดบ้างและอย่างละกี่เปอร์เซนต์

ซ. <u>วิทยากรในการฝึกอบรม</u>

ควรจะระบุแหล่งที่มาของคณะวิทยากรภายในหน่วยงานหรือองค์การนั้นหรือเป็นวิทยากรมาจากภายนอก

ฌ. <u>สถานที่ฝึกอบรม</u>

สถานที่ในการฝึกอบรมจะใช้ที่ใด ห้องประชุม หรือตึกใด ชั้นที่เท่าใด ในกรณีที่จะต้องใช้สถานที่อบรมหลายแห่งควรจะต้องระบุเอาไว้ด้วยให้ชัดเจน

ญ. <u>คณะผู้ดำเนินงาน</u>

เป็นการระบุว่าในการฝึกอบรมดังกล่าวมีบุคคลใด คณะใด เป็นผู้รับผิดชอบ หากเป็นไปได้ควรจะระบุตัวบุคคล และตำแหน่งเอาไว้ด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฎ. แนวในการดำเนินงาน

เป็นการระบุขั้นตอนในการดำเนินงานฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ ว่ามีแนวในการปฏิบัติอย่างไร

ฏ. งบประมาณในการฝึกอบรม

งบประมาณในการฝึกอบรมควรจะประกอบได้ด้วย ๒ ส่วน ดังต่อไปนี้

๑. งบประมาณที่จ่ายจริงโดยหน่วยงานฝึกอบรม ได้แก่ งบประมาณที่จะต้องจ่ายและสามารถมองเห็นได้ ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหมวดตอบแทน หมวดค่าใช้สอย หมวดวัสดุครุภัณฑ์และหมวดเบ็ดเตล็ด เป็นต้น

๒. งบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริงจากหน่วยงานฝึกอบรม หรือเป็นรายจ่ายแฝง ได้แก่ งบประมาณที่จ่ายไปจริงโดยทางอ้อม อันได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเงินเดือนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงเวลาที่ทำการฝึกอบรม เป็นต้น

การที่เราจำเป็นจะต้องเอางบประมาณที่ไม่ได้จ่ายจริงจากหน่วยงานฝึกอบรมมาพิจารณาด้วยก็เพื่อจะให้ทราบได้อย่างถูกต้องว่าในการฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้น องค์การโดยส่วนรวมเสียค่าใช้จ่ายไปเท่าใดนั่นเอง

ฐ. การแจกประกาศนียบัตร

หากจะมีการแจกประกาศนียบัตรควรจะมีการระบุว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมจนครบเงื่อนไข หรือเงื่อน เวลาอะไร อย่างไร จึงจะมีสิทธิได้รับประกาศนียบัตร

ฑ. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

ก. การประเมินผลควรจะระบุให้ชัดเจนว่าจะมีประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลการบริการโครงการ เมื่อใด หรือระยะเวลาใดบ้าง และจะใช้วิธีการใด

ข. การติดตามผลจะมีการติดตามผลการฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาใดและโดยวิธีใด

กระบวนการลงมือปฏิบัติการฝึกอบรม (Implementation Process)

เมื่อได้มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมไว้เรียบร้อยแล้วก็จะเป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เป็นไปตามแผนการหรือโครงการฝึกอบรมที่ได้จัดทำขึ้นแล้ว นับตั้งแต่การประกาศหรือแจ้งข่าวเรื่องโครงการฝึกอบรมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อจัดส่งพนักงานตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ หรือคัดเลือกพนักงานในหน่วยงานของตนเข้ารับการฝึกอบรมตามหมายกำหนดการ และการแจ้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่จะเชิญมาอภิปรายหรือเป็นวิทยากรผู้บรรยายได้ทราบล่วงหน้า ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรมให้เรียบร้อย ก่อนวันเปิดการฝึกอบรม และเมื่อถึงกำหนดการจัดฝึกอบรมก็ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตั้งแต่ต้นจนจบการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ที่สำคัญสำหรับขั้นตอนนี้จะเป็นเรื่องของการก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้เพิ่มขึ้น มีทักษะความชำนาญในการทำงานเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการตระหนักในทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และมีพฤติกรรมที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ดังนั้นวิธีการในการที่จะช่วยในการถ่ายโยงการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง วิธีการลงมือฝึกอบรมแยกพิจารณาได้เป็น ๓ ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

๑. หลักการพูดการฟัง (Telling Method)

๒. หลักของการแสดงให้ดู (Showing Method)

๓. การลงมือปฏิบัติ (Doing Method)

สำหรับรายละเอียดของการลงมือปฏิบัติการฝึกอบรมอาจใช้เทคนิคในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้ได้

๑. การบรรยาย (Lecture) การฝึกอบรมโดยใช้การบรรยายเป็นวิธีการที่ใช้กันในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยจนเป็นที่เคยชินและชินชาสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ก็นับว่าเป็นวิธีที่จำเป็นและนิยมใช้กันมาก เพราะเป็นวิธีที่ง่ายและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด กล่าวคือวิทยากรคนเดียวสามารถบรรยายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก ๆ ฟังได้ การฝึกอบรมโดยวิธีบรรยายนี้จะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของวิทยากรผู้บรรยายเป็นสำคัญ วิทยากรผู้บรรยายจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในเนื้อหาสาระของแขนงวิชาที่จะบรรยายนั้นเป็นอย่างดี และควรจะมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มอาชีพและระดับตำแหน่งของผู้เข้ารับการอบรมนั้น ๆ ด้วย และที่สำคัญที่สุดก็คือ วิยากรผู้บรรยายต้องมีการเตรียมแผนการบรรยายเป็นอย่างดี

การบรรยายที่ดีจะต้องบรรลุถึงซึ่งวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ขั้นพื้นฐานที่สั้นและกระทัดรัดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๒. <u>การถกเถียงปัญหา</u> (Discussion) การถกเถียงปัญหาในลักษณะของเทคนิคการฝึกอบรม หมายถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้หรือข่าวสาร ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักใช้ความคิด และได้มีการแสดงออกอย่างเป็นอิสระในความรู้สึกนึกคิดของตนต่อปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ตามความรู้ความสามารถของตนที่มีอยู่ การถกเถียงปัญหาจะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดความเคยชินกับความขัดแย้งในด้านความคิดเห็นของกลุ่ม เมื่อสรุปผลของการถกเถียงปัญหาแล้ว จะทำให้ผู้ที่เข้าฝึกอบรมที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่ถูกต้องของบุคคลอื่น เทคนิคการฝึกอบรมแบบถกเถียงปัญหานี้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับวิทยากรผู้นำกลุ่ม เพราะถ้าปล่อยให้การถกเถียงปัญหาออกนอกลู่นอกทางจนกลายเป็นการถกเถียงเพื่อความแพ้ชนะด้วยอารมณ์แล้วก็จะทำให้เสียประโยชน์และผิดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไป

๓. <u>การศึกษาเฉพาะกรณี</u> (Case Study) การฝึกอบรมโดยวิธีนี้จะเป็นการนำเรื่องราวหรือเหตุการณ์เฉพาะกรณีใดกรณีหนึ่ง ที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมหรือวิทยากรสรรแล้วว่าเหมาะสมและเป็นประโยชน์มาศึกษาในรายละเอียดของแต่ละกรณีไป การศึกษาเฉพาะกรณีหรือศึกษากรณีตัวอย่างนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์โดยไม่รู้ตัว เป็นการศึกษาแบบที่สามารถทำให้เห็นภาพพจน์ ฉะนั้น การเสนอกรณีตัวอย่างเพื่อการศึกษาบ้างอาจจะเสนอในรูปแบบของสิ่งตีพิมพ์หรือภาพยนต์ก็ได้ แต่ที่สำคัญก็คือกรณีตัวอย่างต้องมีเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความสนใจเป็นจุดเดียวกันมองเห็นปัญหาอย่างเดียวกัน ส่วนวิธีแก้ปัญหานั้นให้เป็นกรรมวิธีของการวิเคราะห์ชี้แจงข้อเสนอแนะของผู้เข้าฝึกอบรมแต่ละคน

๔. <u>การแสดงบทบาทสมมุติ</u> (Role Playing) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันเพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรมระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงหลักมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งวิธีการฝึกอบรมแบบนี้ บางทีเรียกกันว่า ละคอนจิตวิทยา (Psycho-drama) เพราะเป็นวิธีที่ให้ผู้เข้าฝึกอบรมออกมาแสดงบทบาทที่วิทยากรหรือผู้ดำเนินการฝึกอบรมกำหนด ให้คล้ายคลึงกับวิธีการแสดงละครจะต่างกันเพียงแต่ว่าการแสดงบทบาทสมมุตินั้น ผู้ที่อาสาขึ้นมาแสดงหรือถูกคัดเลือกขึ้นมา

แสดงบทบาทให้ผู้เข้าฝึกอบรมอื่น ๆ ดูนั้น จะรู้แต่เพียงว่าคนจะแสดงเป็นตัวอะไร เช่น คนหนึ่งจะถูกมอบหมายให้แสดงบทของหัวหน้าแผนก คนที่สองเป็นหัวหน้ากอง คนที่สามเป็นที่ปรึกษา คนที่สี่เป็นนักวิชาการ คนที่ห้าเป็นนายช่างเทคนิค ฯลฯ เป็นต้น ผู้แสดงบทบาทที่ตนถูกสมมุติให้เป็นรู้ว่าตนเองจะต้องแสดงเรื่องอะไร แต่ไม่มีการซักซ้อม หรือบอกบทว่าจะต้องแสดงอย่างไร เพราะวัตถุประสงค์ของการแสดงบทบาทสมมุตินี้ ต้องการให้ผู้แสดงได้แสดงบทบาทของตนออกมาตามความรู้สึกที่แท้จริง และใกล้เคียงต่อความเป็นจริงตามสถานะการณ์ให้มากที่สุด เมื่อเสร็จสิ้นการแสดงแล้วก็เปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มวิจารณ์บทบาทของแต่ละคนที่แสดงออกมาว่า ถ้าเขาเหล่านั้นเป็นข้าราชการในตำแหน่งดังกล่าว เขามีความเหมาะสมหรือไม่ควรจะแก้ไขพฤติกรรมด้านใดบ้าง ซึ่งผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะเป็นผู้เฉลยว่าบทบาทของผู้ปังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จนั้นมีอะไรบ้าง บทบาทสมมุติที่แต่ละคนแสดงออกมานั้นควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การฝึกอบรมด้วยวิธีแสดงบทบาทสมมุตินี้เป็นประโยชน์มากต่อการศึกษาพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรม

๕. <u>การสาธิต</u> (Demonstration) เทคนิคการฝึกอบรมด้วยการใช้วิธีสาธิตนี้เป็นที่รู้จักกันทั่วไป มีลักษณะพื้น ๆ ง่ายต่อความเข้าใจ เป็นการแสดงให้เห็นของจริง การทำให้ดูจริง ๆ เป็นการสอนหรืออบรมให้รู้จักปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการบรรยายหรือการถกเถียงปัญหาและวิธีอื่นใด และปกติจะใช้กับผู้เข้าฝึกอบรมที่มีพื้นความรู้จำกัด เพราะการฝึกอบรมโดยวิธีนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจะเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย

๖. <u>การสัมมนา</u> (Seminar) การสัมมนาเป็นเทคนิคการฝึกอบรมหรือวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในด้านการศึกษาระดับสูง และในการฝึกอบรมที่ผู้เข้าฝึกอบรมมีจำนวนน้อย ทั้งยังใช้กับผู้เข้าฝึกอบรมที่มีพื้นฐานความรู้ดีอีกด้วย การสัมมนามีวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการถกเถียงปัญหา แต่การสัมมนาจะเน้นด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ เพื่อประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อหาข้อยุติของปัญหา การตั้งประเด็นหรือหัวข้อเพื่อการสัมมนาจึงไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีปัญหาหัวข้อเรื่องอาจจะเป็นเรื่องทางวิชาการ หรือเรื่องที่ทุกคนสนใจก็ได้

๗. <u>การอภิปรายเป็นคณะ</u> (Panel Discussion) วิธีฝึกอบรมแบบนี้โดยทั่วไปจะมีผู้อภิปรายที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือประเด็นที่ตั้งไว้ ให้ผู้เข้าฝึกอบรมฟัง การอภิปรายเป็นคณะนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้รับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกัน ทำให้ได้รับความรู้

และประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น และเมื่อผู้อภิปรายทั้งหมดเสนอทัศนะของตนจบแล้ว ผู้เข้าฝึกอบรมจะมีโอกาสซักถามรายละเอียด หรือแสดงความคิดเห็นชัดแย้งได้อีกด้วย ตัวอย่างการอภิปรายเป็นคณะนี้ จะพบเห็นอยู่เสมอตามสถาบันการศึกษาชั้นสูงทั่วไป เพื่อให้นักศึกษาและประชาชนผู้สนใจเข้าฟังการอภิปรายเป็นคณะจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับการเลือกผู้ที่จะมาอภิปรายเป็นสำคัญ

๘. <u>การใช้โสตทัศนวัสดุ</u> (Audiovisual Aids) วิธีการฝึกอบรมแบบนี้เป็นการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ เช่น เครื่องฉายภาพยนต์ ภาพนิ่ง โทรทัศน์ แผนภูมิ ภาพสเก็ต และสิ่งอื่นเพื่อช่วยในการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น เพราะการบรรยายหรือถกเถียงปัญหาตลอดจนการแสดงบทบาทสมมุตินั้น บางครั้งอาจจะไม่สามารถสร้างภาพพจน์ให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้เข้าใจอย่างชัดเจนได้ การใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่มีแต่การฟังผู้อื่นมาอภิปรายหรือถึงแม้ผู้เข้าฝึกอบรมจะได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นด้วยก็ตาม แต่ในบางครั้งก็อาจจะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดความเบื่อหน่าย จำเจ ดังนั้นการที่มีอุปกรณ์ซึ่งช่วยเปลี่ยนบรรยากาศให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้เปลี่ยนจากการฟังคนพูดมาเป็นฟังเสียงจากเครื่องบันทึกเสียงบ้าง ได้ชมภาพยนต์เกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือเกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องการฝึกอบรมบ้างนอกจากจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและจำได้แม่นยำจากการได้เห็นด้วยตาแล้วยังทำให้เกิดความเพลิดเพลินและเกิดความสนใจมากขึ้นด้วย

๙. <u>การประชุมแบบซินดิเกท</u> (Syndicate) เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้เดิมที่ใช้เฉพาะการฝึกอบรมนักบริหารของสถาบันการฝึกอบรมที่ชื่อว่า (Adminis Staff College at Henly on Thames) ในประเทศอังกฤษ ต่อมาจึงแพร่หลายมากขึ้นในสถาบันฝึกอบรมต่าง ๆ ทางยุโรป และเอเชีย

การประชุมแบบซินดิเกทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้ทำงานร่วมกัน วิธีการฝึกอบรมแบบนี้โดยปกติจะเลือกบุคคลที่มาจากสายอาชีพต่างกันส่วนจำนวนจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสถาบันฝึกอบรมจะกำหนด แต่ที่จัดขึ้นนั้นจะเลือกนักบริหาร ๓๐ คน จากทางราชการและอีก ๓๐ คน จากองค์การธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้งหมด ๖๐ คน แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น ๖ กลุ่ม ๆ ละ ๑๐ คน ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะมอบหัวข้อเรื่องหรือโครงการ ๑๐ เรื่อง ให้แต่ละกลุ่มแยกกันไปทำการประชุมเพื่อทำงานร่วมกันของทั้ง ๖ กลุ่มจัดแยกกันคนละห้อง แต่ละกลุ่มจะเลือกประธานกลุ่ม

๑ คน เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการทำงานแต่ละเรื่อง แต่ในเมื่อแต่ละกลุ่มต้องทำงาน ๑๐ เรื่อง เหมือนกัน สมาชิกกลุ่มทั้ง ๑๐ คนจึงมีโอกาสเป็นประธานกลุ่มทั้ง ๑๐ คน ทั้ง ๖ กลุ่ม จะมีวิทยากรของสถาบันนั่งอยู่ด้วยกลุ่มละคนขณะประชุมซินดิเกท แต่วิทยากรจะไม่นั่งรวมอยู่ในกลุ่มด้วย เพียงแต่สังเกตการณ์ต่าง ๆ วิทยากรจะไม่ร่วมอภิปรายหรือออกความเห็นใด ๆ ทั้งสิ้น ยกเว้นเฉพาะในกรณีที่ประธานกลุ่มออกนอกลู่นอกทางเกินไป วิทยากรจึงจะช่วยดึงการประชุมให้เข้าประเด็น เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมของแต่ละเรื่องหรือโครงการแล้ว ประธานการประชุมของแต่ละเรื่องจะมอบหมายให้สมาชิกช่วยกันทำรายงานโดยตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ เมื่อทุกกลุ่มเสร็จการประชุมทั้ง ๑๐ เรื่อง ของทั้ง ๖ กลุ่ม ประธานของแต่ละเรื่องนำรายงานอันเป็นผลงานร่วมกันของแต่ละกลุ่ม เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ให้กลุ่มอื่น ๆ ได้ซักถาม และถกเถียงปัญหาอย่างเต็มที่ ประธานของแต่ละเรื่องมีหน้าที่ตอบข้อซักถามตามหัวเรื่องที่รับผิดชอบ

เมื่อการประชุมซินดิเกททั้งหมดเสร็จสิ้นแล้ว ทางสถาบันอาจจะพาผู้เข้าฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ราชการ หรือองค์การธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ให้ศึกษา เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้เห็นการบริหารงานจริง ๆ และเปรียบเทียบกับความเห็นของตนที่เคยเสนอให้กับการประชุมกลุ่มซินดิเกทที่ผ่านมา

การประชุมกลุ่มซินดิเกทนี้ต้องใช้เวลาพอสมควร และจะประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับการเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ การเลือกพนักงานที่มีพื้นความรู้ ฐานะภาพแตกต่างกันจะเป็นอุปสรรคในการประชุมแบบนี้มาก เพราะพูดกันไปคนละเรื่อง ประธานกลุ่มไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ได้ ผลสุดท้ายวิทยากรก็กลายเป็นผู้อภิปรายหลักของที่ประชุม ยิ่งถ้าเหตุการณ์เป็นไปในลักษณะนี้ก็แสดงว่าการประชุมแบบซินดิเกทประสบความล้มเหลว

๑๐. การทัศนาจร (Field Trips) เทคนิคการฝึกอบรมโดยการนำผู้เข้าฝึกอบรมไปทัศนาจรตามสถานที่ปฏิบัติการที่ต้องการศึกษาให้เห็นสภาพการณ์จริง ๆ ด้วยตนเองนี้ เป็นวิธีที่นิยมในการพัฒนานักบริหารมากกว่าจะใช้ในการฝึกอบรมประเภทอื่น ๆ เพราะการฝึกอบรมในลักษณะการทัศนาจรนี้ ในทางปฏิบัติต้องใช้งบประมาณมาก ต้องใช้เวลาในการเตรียมมาก และโดยทั่วไปการทัศนาจรเพื่อการฝึกอบรมนักบริหารนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้พักผ่อนหลังจากที่ได้ผ่านการใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบอื่นมาระยะหนึ่งแล้ว หรือเพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้เปิดหูเปิดตา

ได้เปลี่ยนบรรยากาศหลังจากที่ได้ทำงานประจำมาเป็นเวลานาน บางคนมีภาระกิจการงานรัดตัวไม่เคยได้เดินทางไปไหนเลย เมื่อได้โอกาสเข้าฝึกอบรมก็ถือเป็นผลพลอยได้ หรือกำไรชีวิต ถ้าทางสถานฝึกอบรมรวมการทัศนาจรเข้าไว้ในหลักสูตรด้วย การเดินทางทัศนาจรจะเป็นหมู่คณะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และยังทำให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกันยิ่งขึ้นเมื่อได้ร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วยกัน และการทัศนาจรยังเป็นการบังคับนักบริหารทางอ้อมให้ได้เห็นสภาพท้องถิ่นหรือภูมิประเทศที่แท้จริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายและวางแผนบริหารได้อย่างถูกต้อง เพราะปรากฏอยู่เสมอว่า การวางนโยบายและแผนงานบริหารที่อาศัยข้อมูลจากการรายงานและคำบอกเล่าของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมักจะคลาดเคลื่อนต่อความเป็นจริง จนบางครั้งได้รับการวิพากวิจารณ์ในลักษณะที่ว่า "นโยบายและแผนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นในห้องปรับอากาศนั้น จะใช้ได้ก็เฉพาะในห้องปรับอากาศเท่านั้น"

การทัศนาจรเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังกล่าว อาจทำได้ทั้งภายในประเทศหรือภายนอกประเทศ ทั้งต้องขึ้นอยู่กับงบประมาณและระยะเวลาที่จะเอื้ออำนวยให้ในการจัดโครงการฝึกอบรมแต่ละครั้ง

๑๑. เทคนิคการฝึกอบรมอื่น ๆ (Other Methods) นอกจากเทคนิคการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในสถานฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งทำการฝึกอบรมพนักงานเป็นกลุ่ม แต่ยังมีเทคนิคการฝึกอบรมที่หน่วยงานสามารถใช้สำหรับการฝึกอบรมเฉพาะบุคคล และในระยะเวลาใดก็ได้โดยไม่จำเป็นต้องจัดทำเป็นหลักสูตร หรือกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ตัวอย่างเช่น

ก. การสอนแนะ (Coaching) เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนแนะเอง ไม่ต้องอาศัยวิทยากรจากที่อื่น

ข. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Rotation and Transfer) วิธีการโยกย้ายพนักงานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่งหมุนเวียนกันไปนี้ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใดเป็นเวลานานพอสมควรแล้ว ได้มีโอกาสศึกษางานในหน้าที่อื่นเพื่อที่จะได้รู้งานใหม่ทำให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น เป็นการเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้า เพราะเมื่อได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาจะได้รอบรู้งานหลาย ๆ อย่าง

ค. การสังเกตหรือดูงาน (Observation) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่มีความหมายกว้างมาก การสังเกตหรือดูงาน ถ้าเป็นการฝึกอบรมพนักงานใหม่ หรือเปลี่ยนหน้าที่การงานใหม่ ก็หมายถึงวิธีการที่ให้พนักงานใหม่ไปนั่งสังเกตดูว่า งานในหน้าที่นั้นมีอะไรบ้าง มีวิธีปฏิบัติอย่างไร อีกความหมายหนึ่งก็คือ การดูงาน เช่น การส่งพนักงานไปดูงานในต่างประเทศเพื่อส่งเสริมให้เห็นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ มาพัฒนาการปฏิบัติงานของตน หรือปรับปรุงงานขององค์การ เป็นต้น

ง. การแนะนำให้อ่านหนังสือ (Supervised Reading) เทคนิคการฝึกอบรมแบบให้อ่านหนังสือตามคำแนะนำนี้มีลักษณะเช่นเดียวกันกับการศึกษาในมหาวิทยาลัยที่อาจารย์แนะนำให้นักศึกษาไปอ่านหนังสือที่มอบหมายแล้วมาซักซ้อมความเข้าใจอีกครั้ง หรือให้ตอบคำถามเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของหนังสือนั้น ๆ การแนะนำให้อ่านหนังสือนี้อาจหมายถึงการแนะนำให้พนักงานใหม่อ่านระเบียบข้อบังคับ หน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานและอื่น ๆ ก็ได้ นอกจากนี้ยังเป็นวิธีฝึกอบรมที่ใช้กันในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมทางไปรษณีย์ (Correspondence Courses on Management) ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในท้องที่ไกล ๆ ไม่สามารถปลีกตัวจากภาระหน้าที่การงานประจำไปฝึกอบรม ณ สถานที่ฝึกอบรม ได้ แต่วิธีการฝึกอบรมทางไปรษณีย์นี้ไม่นิยมทำกันในประเทศไทย เพราะไม่ได้ผลดี ทั้งนี้เนื่องจากว่าบุคคลมักจะละเลยไม่สนใจต่อคำแนะนำที่ได้รับทางไปรษณีย์

จ. การฝึกงาน (Internship) วิธีนี้โดยทั่วไปมักจะใช้กับการฝึกอบรมก่อนเข้ารับการทำงาน เป็นให้ฝึกทำงานจริง ๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลที่เรียนรู้ทางทฤษฎีมาแล้ว ได้นำเอาความรู้ทางทฤษฎีนั้นมาทดลองปฏิบัติให้เกิดความชำนาญพอสมควรเสียก่อน อาทิเช่น นายแพทย์เมื่อเรียนจบทางทฤษฎีแล้วต้องฝึกงาน ๑ ปีก่อน เป็นต้น

<u>กระบวนการประเมินผลการฝึกอบรม</u> (Evaluation Process)

๑. <u>ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรม</u> การประเมินผลการฝึกอบรมในความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง "การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม"

การประเมินผลที่จัดกระทำอย่างเป็นระบบถูกต้องตามหลักวิชาการจะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุง

หรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี

การประเมินผลการฝึกอบรม ควรจะได้กระทำทั้งในแง่วัดผลของผู้นำอภิปราย และผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา เพราะว่าการประเมินผลเป็นกระจกเงาอันดีที่จะส่องให้เห็นภาพอันแท้จริงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าได้ผลคุ้มค่าเพียงใด

๒. <u>วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรม</u> โดยปกติเราทำการประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อที่ต้องการจะทราบว่า

ก. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด

ข. การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งหน่วยงานและผู้บริหารงานฝึกอบรมต้องการจะให้เปลี่ยนแปลงหรือไม่

ค. การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการฝึกอบรมได้ผลดีกว่าการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีอื่นหรือไม่

ง. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะอยู่ได้นาน หรือเพียงชั่วคราว

จ. ภายหลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลงานในหน่วยงานของตนหรือไม่

ฉ. การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี คือ เพิ่มผลผลิตในหน่วยงานหรือไม่

ช. การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานจะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงชั่วคราว

ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมที่เราต้องการทราบดังกล่าวข้างต้นนี้เอง เราจึงต้องทำการประเมินผลงานของการฝึกอบรม และควรจะได้ติดตามผลภายหลังการอบรมแล้วประมาณ ๘-๑๒ เดือน

๓. เราประเมินผลอะไรบ้างในการฝึกอบรม สำหรับผลของการฝึกอบรม ก็คือการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่นเอง การเรียนรู้ได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง พฤติกรรมดังกล่าวนี้นักจิตวิทยาได้จำแนกออกเป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ก. พฤติกรรมทางด้านความคิด ได้แก่ความรู้และความเข้าใจ ความสามารถในการนำไปใช้ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผล

ข. ความรู้สึก เช่น ความสนใจ ทัศนคติ ความเชื่อ คุณค่า ฯลฯ

ค. การกระทำ เช่น การประพฤติปฏิบัติภายหลังจากการฝึกอบรม

ดังนั้นผลของการฝึกอบรมถ้าจะมองในลักษณะแคบก็จะเป็นเพียงในเรื่องของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่แท้ที่จริงแล้วในการประเมินผลเรายังจำเป็นที่จะต้องประเมินถึงการดำเนินงานฝึกอบรม เช่น เทคนิควิธีในการฝึกอบรมที่ใช้ ตลอดจนความสามารถของวิทยากรอีกด้วย

๔. <u>วิธีในการประเมินผลการฝึกอบรม</u> วิธีที่ได้รับความนิยมกันโดยทั่วไปมีดังนี้คือ

ก. การวัดผลก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม คือ การวัดผลก่อนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากร แล้วเก็บผลของการวัดไว้เพื่อเปรียบเทียบกับการวัดผลตอนสุดท้าย ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างใด เพียงใด หรือไม่ ซึ่งในกรณีนี้เราอาจใช้เทคนิคในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาประเมินผลได้ ในลักษณะของการสังเกต การสอบถามและการทดสอบต่าง ๆ

ข. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากได้เข้ารับการอบรมแล้ว มีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีดอาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมผัสให้ได้นาทีละ ๔๕ คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการฝึกอบรมแล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลงานนี้เหมาะสำหรับงานที่สามารถวัดผลเป็นชิ้นได้ เช่น ในเรื่องการผลิต งานเสมียน การจัดระเบียบงานสารบรรณ และงานค้นหาเอกสารต่าง ๆ เป็นต้น

ค. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน