

สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิที่กล่าวไว้ในบทก่อนสามารถสรุปทัศนคติ และปัญหาที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมเป็นประเด็นที่สำคัญซึ่งจะได้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. ส่วนประกอบในการฝึกอบรม
4. สิ่งเกื้อกูลการฝึกอบรม
5. การดำเนินงานตามกระบวนการฝึกอบรม
6. ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นและความต้องการฝึกอบรม

จากคำถามข้อที่ 2 ในภาคผนวก ข. ที่ว่า "ท่านให้ความสำคัญแก่เรื่องใดมากที่สุดในการบอกไปนี้" ในทางปฏิบัติในผู้บริหาร ในกองฝึกอบรมและพัฒนาจำนวนร้อยละ 64 ระบุว่าให้ความสำคัญต่อการหาความจำเป็นและความต้องการฝึกอบรม (ขั้นตอนแรก ของกระบวนการดำเนินการฝึกอบรม) มากที่สุด และมีจำนวนร้อยละ 36 ที่ให้ความสำคัญต่อขั้นตอนอื่นของกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมว่าสำคัญที่สุด

จะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญแก่ขั้นตอนใด ๆ ของกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมว่าสำคัญมากที่สุดนั้นโดย เฉพาะขั้นตอนแรกคือการหาความจำเป็นและความต้องการฝึกอบรม จะมีผลต่อการดำเนินการในขั้นตอนอื่น ๆ เป็นอย่างมากกล่าวคือถ้าให้ความสำคัญแก่ขั้นตอนนี้มากที่สุดก็จะทำให้การสำรวจหาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ต้องการให้ได้รับการแก้ไขเป็นไปอย่างตรงจุดมากที่สุดการดำเนินการในขั้นตอนอื่นก็สามารถจัดให้สนองความจำเป็นและความต้องการได้อย่างคุ้มค่า

ต่อการลงทุนเป็นที่สุด และในทางตรงข้ามกันถ้าไปให้ความสำคัญที่สุดต่อขั้นตอนอื่นจะทำให้การดำเนินการในขั้นตอนต่อไปกระทำไปโดยไม่ได้นองความจำเป็นและความต้องการ อย่างแท้จริงและคุ้มค่าต่อการลงทุน

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการหาความจำเป็นของการฝึกอบรมไว้ 4

วิธีคือ¹

1. ใ้หน่วยงานต่าง ๆ เสนอแนะ
2. การสำรวจหาความจำเป็นและความต้องการ ของกองฝึกอบรมและพัฒนาจากผู้บริหารระดับหัวหน้ากองในหน่วยงานต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ
3. การสำรวจหาความจำเป็นและความต้องการ ของหัวหน้าแผนกและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น ๆ
4. ความต้องการ การ ฝึกอบรมตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่ต้องจัดทำอยู่แล้วไม่ต้องการสำรวจหาความต้องการ การ ฝึกอบรมแต่อย่างใด

แต่ในทางปฏิบัติจากการ ออกแบบสอบถามและสรุปผลที่แสดงไว้ในตารางที่ 12 หน้า 70 ผู้บริหาร ในกองฝึกอบรมและพัฒนาจำนวน 11 ราย มีอยู่ 6 ราย หรือร้อยละ 55 ใช้วิธีการขอให้หน่วยงานอื่นเรียก ร้องมา ส่วนอีก 4 ราย หรือร้อยละ 45 ใช้วิธีการอื่น ๆ แตกต่างกันไป ซึ่งจะเห็นได้ว่าความแนวทางอันเป็นหลักปฏิบัติ 4 วิธีดังกล่าวที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ใช้ข้มนั้นถ้าไปปฏิบัติควบคู่กันไปหลาย ๆ วิธี ก็จะเป็นการตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า สาเหตุอันแท้จริง ที่ควร จะจัดหลักสูตร การฝึกอบรมควร จะ เน้นหนักที่จุดใดเป็นสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้วส่วนใหญ่กลับใช้วิธีการ เพียงอย่าง เดียวคือขอให้หน่วยงานอื่นเรียก ร้องมา (ดังรายละเอียดในบทที่ 4 หน้า 70) ซึ่งวิธีการนี้ไม่อาจจะทราบถึงสมุฏฐานของปัญหาที่ขอร้องให้จัดหลักสูตรได้เสีย การให้

¹ ร้อยละเฉลี่ยในบทที่ 3 หน้า 41-42.

หน่วยงานต่าง ๆ ร้องขอให้ช่วยดำเนินการฝึกอบรมให้ทัน เหตุผลที่ระบุมาอาจไม่ใช่สาเหตุที่แท้จริงที่จะต้องให้การฝึกอบรมเข้าไปช่วย แก้ปัญหาแก่บุคลากรที่ถูกระบุว่าเป็นตัวปัญหาก็ได้ แต่ตัวปัญหาอาจจะอยู่ที่ตัวผู้บังคับบัญชาเองก็ได้ ซึ่งถ้าใช้วิธีการหาความจำเป็นและความต้องการ โดยการให้หน่วยงาน สนทนาแต่เพียงอย่างเดียวก็น่าจะมีอาจจะทราบถึงสมรรถนะที่แท้จริงของปัญหานั้น ๆ ได้เลย นอกเหนือจากการตรวจสอบความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมด้วยวิธีดังกล่าวแล้ว จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งจะขาดเสียไม่ได้คือ

ข้อเสนอแนะ

นอกจากจะต้องจัดทำมีการหาความจำเป็นของการฝึกอบรมอย่างจริงจังตามหลักเกณฑ์ที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ กำหนดดังกล่าวไว้แล้วข้างต้น ขอเสนอแนะวิธีการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งควรจะต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและมีหลักเกณฑ์เพิ่มขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

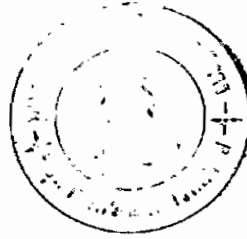
1. การสำรวจข้อมูล

1.1 จากข้อมูลปฐมภูมิ โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ

1.1.1 การออกแบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานว่าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานมีความจำเป็นจะให้กองฝึกอบรมจัดหลักสูตรอะไรบ้าง

1.1.2 การสัมภาษณ์ ผู้ดำเนินการฝึกอบรม อาจจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงาน โดยการกำหนดคำถามไว้เป็นข้อ ๆ

1.1.3 การสังเกตการณ์ ควรมีการสังเกตการณ์ตามหน่วยงานที่มีปัญหาบ่อย ๆ ตัวอย่างเช่น กองยานพาหนะมีปัญหาเรื่องแผนกต้องการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ประสบอุบัติเหตุมาก ซึ่งได้จากการทำสถิติในแต่ละเดือน หน่วยฝึกอบรมอาจส่งคนไปสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น เพื่อหาสาเหตุที่เกิปัญหาว่าเนื่องมาจากอะไร อาจพบว่าเนื่องมาจากพนักงานขับรถไม่ได้อุดูแลรักษา



สภาพรถ ฯลฯ เป็นต้น

1.2 จากข้อมูลทัศนคติ โขยวิธีการ

1.2.1 ศึกษาจากรายงานการประชุมต่าง ๆ เช่น รายงานประจำปีของหน่วยงานทุกหน่วย ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ซึ่งได้เสนอผลงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน รายงานการประชุมระดับผู้บริหารงาน และรายงานการประชุมคณะกรรมการประสานงานผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ฯลฯ

1.2.2 จากการสัมภาษณ์บังคับบัญชาในระดับสูง กลาง และต้น ซึ่งทางกองฝึกอบรมและพัฒนาเป็นผู้จัดขึ้นเองและได้จัดทำหนังสือสรุปผลการประชุมส่งไปให้ตามหน่วยงานต่าง ๆ ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ เช่น หนังสือเรื่องสรุปผลการประชุมเพื่อแก้ปัญหาโดยกลุ่มแบบ K.J.METHOD จากการสัมภาษณ์บังคับบัญชาในระดับกลางวันที่ 22 วันที่ 29-31 กรกฎาคม 2522 วันที่ 23 วันที่ 16-19 กันยายน 2522 วันที่ 24 วันที่ 14-17 ตุลาคม 2522 และวันที่ 25 วันที่ 27-30 มกราคม 2523¹ หนังสือเรื่องสรุปผลการประชุมเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานแบบ K.J.METHOD สำหรับผู้ปฏิบัติงานธุรการ (งานเลขานุการ) วันที่ 5, 6 และ 7 วันที่ 7-8 ตุลาคม, 2-3 ธันวาคม และ 23-24 ธันวาคม 2522² ฯลฯ จากผลการสัมภาษณ์ต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดหลักสูตรการฝึกอบรมได้

¹ กองฝึกอบรมและพัฒนา, ฝ่ายการพนักงาน, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ, สรุปผลการประชุมเพื่อแก้ปัญหาโดยกลุ่มแบบ K.J.METHOD จากการสัมภาษณ์บังคับบัญชาในระดับกลาง (เนทบุรี: โรงพิมพ์ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มกราคม 2523) หน้า 1.

² กองฝึกอบรมและพัฒนา, ฝ่ายการพนักงาน, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ, สรุปผลการประชุมเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน แบบ K.J.METHOD สำหรับผู้ปฏิบัติงานธุรการ. (งานเลขานุการ) (เนทบุรี: โรงพิมพ์ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ธันวาคม 2522) หน้า 1.

1.3 ศึกษาจากฝ่ายการพนักงานเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายการพนักงาน ชาติให้มีการจัดหลักสูตรอะไรบ้างตัวอย่างเช่น เรื่องการจ้างคนเข้ามาทำงานในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ซึ่งหน่วยงานแต่ละหน่วยที่ต้องการรับคนเข้าทำงาน ควรจะให้เจ้าหน้าที่ทำเรื่องนี้เข้ารับการอบรมเพื่อจะได้ทำงานในถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต นอกจากนี้เรื่องการเดินทาง ค่าแห่งการ เสนอความคิดความชอบตลอดจนการลงโทษผู้ปฏิบัติงานซึ่งทุกหน่วยงานได้ทำตามคำสั่งระเบียบข้อบังคับของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ อยู่แล้วแต่มีวิธีการพิจารณาต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ฉะนั้น เพื่อให้การพิจารณาเป็นมาตรฐานเดียวกันจึงคิดว่าควรจะได้จัดให้มีการอบรมให้ทราบถึงวิธีการดังกล่าว

2. การกลั่นกรองข้อมูล คือการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากข้อ 1 มาทำการวิเคราะห์โดยวิธี¹

2.1 การประเมินถ้าข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงหรือไม่ เป็นข้อเท็จจริงหรือทัศนะ และเป็นข้อมูลที่ใ้จากมือแรกหรือเปล่า

2.2 การตีความ ต้องอ่านและเข้าใจเอกสารหรือคำตอบของผู้ให้ข้อมูลอย่างแจ่มกระจ่าง ปราศจากความคลุมเคลือ และต้องอ่านหรือฟังอย่างพินิจพิจารณา โดยมีวิจาร์ญาณอย่างถี่และติดตามหรือโต้แย้งอย่างมีเหตุผล การตีความข้อมูลใดผลก็เพียงใดขึ้นอยู่กับภูมิหลังการศึกษา การฝึกอบรมและประสบการณ์ของผู้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3 การลงความเห็น เป็นข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใ้ ประกอบด้วยข้อสรุปผลที่ค้นคว้าได้จากการวิจัยและข้อเสนอแนะ

¹ ดร. ชินวุช สุนทรสีมะ, หลักและวิธีการทำวิทยานิพนธ์ รายงานประจำภาคและเอกสารวิจัย. (พระนคร: โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, 2514) หน้า 58-62.

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและการวิเคราะห์ ข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมของ องค์กรนั้นว่าข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร พนักงานในหน่วยงานมีทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการฝึกอบรมอย่างไร มีความต้องการอย่างไร เกี่ยวกับการฝึกอบรมและวิเคราะห์ดูว่าความจำเป็นหรือความต้องการนั้นมีความเป็นไปได้มากเพียงใดในการปฏิบัติแล้วจัดดำเนินการในสิ่งที่ สามารถนำไปปฏิบัติได้ ส่วนที่ปฏิบัติไม่ได้ก็ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ

การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากการสอบถามผู้บริหารระดับหัวหน้ากองในหน่วยงานต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ พบว่าร้อยละ 58 ใช้วิธีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสมควรหรือไม่เพียงใด เป็น เครื่องมือในการกำหนดตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมร้อยละ 16 ใช้วิธีการผลัดเปลี่ยนกันไปตามความว่าง งานของแต่ละคนร้อยละ 19 ใช้วิธีการส่งไปตามลำดับอาวุโส และร้อยละ 4 ใช้ปะปนกันไปหลายวิธี ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4 หน้า 58 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับหัวหน้ากองบางคนใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกที่ไม่เหมาะสม สมควรที่กองฝึกอบรมและพัฒนาจะได้ชี้แจงหลักเกณฑ์ที่ ควรจะยึดถือปฏิบัติในการคัดเลือก เพื่อการคัดเลือกจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตามความ เห็นของผู้เขียนแล้วหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรดังกล่าวควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลาย ประการซึ่งผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องเป็นผู้คัดเลือกผู้สมควรเข้ารับการฝึกอบรม นักฝึกอบรมที่ฉลาด มักจะตั้งเกณฑ์ของผู้เข้าเรียนอย่างกว้าง ๆ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกพนักงานเข้ารับการฝึก อบรม ถ้าหากมีผู้เรียนเกินจำนวนที่จะรับได้ ก็ควรจะปรึกษากับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปว่า ควรจะ ตัดสินใจอย่างไร โดยนักฝึก อบรมเป็นผู้เสนอแนะทางเลือกที่เป็นไปได้ให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจและ เพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นควรจะกำหนดเป็นนโยบายทางด้านนี้โดยเฉพาะ แยกทีเดียว เช่นเมื่อมีการฝึกอบรม และมีผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมมากกว่าจำนวนที่จะทำให้การ ฝึกอบรมมีประสิทธิภาพก็ควรจะกำหนดนโยบายในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น จะคัดเลือกเฉพาะผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่อยู่แล้วและมีแนวโน้มว่าจะพัฒนาไปสู่ตำแหน่งที่สูง ขึ้นในสายงานที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานอยู่ หรือเลือกพนักงานที่ยังไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชามาฝึกฝน ให้เตรียมตัวเป็นผู้บังคับบัญชานักฝึกอบรมจำเป็นต่องานจนถึงผลที่จะเกิดขึ้นว่าจะต้องคุ้มค่าการลงทุนและจะต้องเป็นเกณฑ์การคัดเลือกที่มีผลพอสมควร

ปัญหาทางค่านส่วนประกอบของการฝึกอบรม

ในทัศนะของกลุ่มบุคลากร ผู้บริหารระดับหัวหน้ากองในหน่วยงานต่าง ๆ กับกลุ่มบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ จากตารางที่ 25 หน้า 90 จะเห็นได้ว่าบุคลากรทั้งสองกลุ่มต่างมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่าสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขเป็นอันดับแรกและอันดับสองคือ เนื้อหาและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมกับเอกสารประกอบการฝึกอบรมตามลำดับ และในบรรดาค่าส่วนประกอบต่าง ๆ เหล่านั้นกลุ่มบุคลากรทั้งสองกลุ่มก็ได้ระบุเหตุผลที่ควรปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. ปัญหาทางค่านเนื้อหาและวิธีการ มีผู้ให้ความคิดเห็น โดยระบุในแบบสอบถามไว้ดังนี้คือ

- 1.1 การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในหลักสูตรที่จัดการฝึกอบรมขึ้นนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองไม่เห็นว่าจะนำไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ ได้อย่างไร จำนวน 2 ราย
- 1.2 เนื้อหาในหลักสูตรที่จัดการฝึกอบรมขึ้นนั้น เน้นหนักไปในทางทฤษฎีมากเกินไป ขาดความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 1 ราย
- 1.3 เนื้อหาในหลักสูตรที่จัดการฝึกอบรมนั้นเยิ่นเย้อเกินไปไม่สอดคล้องกับจำนวนเวลาที่จัด จำนวน 1 ราย
- 1.4 เนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชาควรให้สอดคล้องตรงกัน ไม่ใช่ชื่อวิชาข้างหนึ่งแต่เนื้อหากลับเป็นอีกข้างหนึ่ง จำนวน 1 ราย
- 1.5 เนื้อหาของหลักสูตรที่จัดการฝึกอบรมควรจะเน้นหนักในการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และตลอดจนประโยชน์สูงสุดที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ จะได้รับเป็นที่ตั้ง จำนวน 4 ราย
- 1.6 เนื้อหาในหลักสูตรที่จัดการฝึกอบรมควรจะให้ทันสมัย และเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและวิทยาการใหม่ ๆ คำนต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง จำนวน 1 ราย
- 1.7 เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมยังไม่เหมาะสม ไม่เข้าใจเท่าที่ควร ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้สึกว่าเป็นการเข้าชั้นเรียนเกิดความเบื่อหน่าย จำนวน 2 ราย
- 1.8 การใช้เทคนิคและรายละเอียดของเทคนิคในการฝึกอบรมควรจะมีการเตรียมการและศึกษารายละเอียดไว้ล่วงหน้าให้มากกว่านี้ จำนวน 1 ราย

1.9 หลักสูตรการฝึกอบรมในเรื่องเดียวกันที่ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรแต่ละรุ่นไม่ควมารถฐานอย่างเดียวกัน บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมในแต่ละรุ่นกลับมีทัศนคติในการทำงานไม่เหมือนกัน จำนวน 1 ราช

1.10 หลักสูตรการฝึกอบรมควรมุ่งแก้ปัญหาการปฏิบัติงานด้วยความเคยชินที่ทรงประสิทธิภาพพอควม จำนวน 1 ราช

2. บัญชาทางคานเอกสารประกอบการฝึกอบรม มีผู้ให้ความคิดเห็นโดยระบุไว้ในแบบสอบถามดังนี้คือ

2.1 เนื้อหาสาระของเอกสารประกอบการฝึกอบรมขาดน้ำหนักต่อเรื่องที่ฝึกอบรมเท่าที่ควร จำนวน 2 ราช

2.2 ปริมาณเนื้อหาในเอกสารประกอบการฝึกอบรมอย่างย่อควรมีความสมดุลอย่างพอเหมาะกัมเรื่องที่ฝึกอบรม จำนวน 2 ราช

2.3 ปริมาณเอกสารประกอบการฝึกอบรมบางวิชาที่แจกมีไม่เพียงพอกัมปริมาณบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 1 ราช

2.4 เอกสารประกอบการฝึกอบรมไม่ได้ใช้ประโยชน์เท่าที่ควร จำนวน 1 ราช

2.5 เนื้อหาของเอกสารละเอียดและวิชาการเกินไปโดยไม่จำเป็น จำนวน 2 ราช

2.6 ลักษณะของเอกสารประกอบการฝึกอบรม ควรจัดเป็นลักษณะคู่มือเพื่อให้่งขต่อการอ้างอิง และการนำมาใช้งาน จำนวน 1 ราช

2.7 ในการแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรมควรแจกให้ล่วงหน้า เพื่อจะได้ไปศึกษาให้เข้าใจมีบัญชาอะไรจะได้เตรียมมาถามผู้บรรยายได้ จำนวน 1 ราช

3. บัญชาสถานที่ฝึกอบรม มีผู้ให้ความคิดเห็นโดยระบุไว้ในแบบสอบถามดังนี้คือ

3.1 สถานที่ฝึกอบรมควรจัดสถานที่ให้ห่างไกลจากสถานที่ทำงาน เพื่อจะได้ตัดความกังวลและการถูกตามตัวไปทำงานในระหว่างเวลาฝึกอบรมได้ จำนวน 2 ราช

3.2 ลักษณะของห้องฝึกอบรมและการจัดที่นั่งควรจัดให้เหมาะสมไม่คับแคบมองเห็นได้ชัดเจน และสะดวกสบายเหมาะสมกัมจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 2 ราช

3.3 ทองฝักอบรมควรจะมีอากาศถ่ายเทดี เป็นสบายไม่ร้อนอบอ้าว จำนวน

1 ราช

4. ปัญหาทางด้านเครื่องโสตทัศนอุปกรณ์ อุปกรณ์โสตทัศนอุปกรณ์ที่ใช้อยู่ควรมีมากกว่านี้เพราะเท่าที่เป็นอยู่มีแค่เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพยนตร์ และเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะเท่านั้น

5. ปัญหาการจัดทำแผนภาพและแผนภูมิประกอบการฝึกอบรม มีผู้ให้ความคิดเห็นโดยระบุไว้ในแบบสอบถามดังนี้คือ

5.1 การจัดเตรียมแผนภูมิที่ใช้ในการฝึกอบรมยังขาดความสมบูรณ์เท่าที่ควร

จำนวน 1 ราช

5.2 จำนวนแผนภูมิที่ใช้ประกอบการฝึกอบรมควรมีให้มากขึ้นพอ จำนวน

1 ราช

5.3 อักษรที่เขียนบนแผนภาพและแผนภูมิบางครั้งตัวเล็กเกินไปอ่านยาก

จำนวน 1 ราช

5.4 แผนภาพและแผนภูมิบางแผนใช้เวลานานเกินไป จนเลอะเลือนไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ทำให้ความสนใจของคนลดลง จำนวน 1 ราช

ข้อเสนอแนะต่อปัญหาทางด้านส่วนประกอบของการฝึกอบรม

จากที่ได้สรุปประมวลปัญหาการฝึกอบรมบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ในข้อที่ 6 ในเรื่องนี้ ซึ่งสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหากังกล่าวได้ดังนี้

- ก. เนื้อหาและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม
- ข. เอกสารประกอบการฝึกอบรม
- ค. สถานที่ฝึกอบรม
- ง. เครื่องโสตทัศนอุปกรณ์
- จ. การจัดทำแผนภาพและแผนภูมิประกอบการฝึกอบรม

ผู้เขียนขอเสนอแนะแนวทางแก้ไขต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านเนื้อหาหลักสูตร

1.1 กลุ่มบุคลากรระดับผู้บริหารในกองฝึกอบรมและพัฒนาต้องเข้าใจในกระบวนการฝึกอบรมตลอดจนปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ นั้นอย่างจริงจังเคร่งครัด สม่ำเสมอ ซึ่งนั่นก็คือต้องผ่านขั้นตอนการหาความจำเป็นและความต้องการ การฝึกอบรมมาอย่างสมบูรณ์ถูกต้องมาแล้ว การจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรมจึงจะสอดคล้องกับปัญหาโดยจริงในเรื่องนั้น

1.2 เมื่อไ้ระบบแน่ชัดลงไปถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ผู้จัดการฝึกอบรมสามารถไ้ระบบการพัฒนาคูหลักสูตรฝึกอบรม (หมายถึงการวิเคราะห์งาน) เพื่อแก้ปัญหาค้นหาหลักสูตร การฝึกอบรมค้นต่าง ๆ (เช่นความรู้ที่ไ้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานไ้จริงหรือ, เนื้อหาของหลักสูตร เป็นเยื่อเกินไปหรือไม่, เนื้อหาของหลักสูตรทันสมัยหรือไม่) ไ้

1.3 การวิเคราะห์งานนั้นจะช่วยให้รายละเอียดในการกำหนดเป้าหมายว่า โดยมาตรฐานแล้วงานนั้นจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง อะไรจะเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าปฏิบัติไ้ตามมาตรฐานแล้วหรือยังและอะไรจะสามารถช่วยให้ปฏิบัติงานไ้ตามนั้น และจะทำอย่างไรทั้งในแง่ทฤษฎีและปฏิบัติจึงจะทำให้บุคลากรไ้สิ่งเหล่านั้น ระบบการวิเคราะห์งานนี้มีบางขงที่ไม่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาการจัดการฝึกอบรม เช่น สิ่งที่บุคลากรทำไ้อยู่แล้วสิ่งที่บุคลากรจะปฏิบัติไ้เมื่อมีประสบการณ์พอสมควร และสิ่งที่บุคลากรจะปฏิบัติไ้เมื่อโอกาสอำนวย ดังนั้นการวิเคราะห์งานจึงสมควรจะวิเคราะห์ร่วมกับผู้บังคับบัญชาของบุคลากร ผู้มีขงใกล้ชิด

1.4 ปัญหาที่เกิดขึ้นมาหลังจากการวิเคราะห์งานนั้นก็คือ โครงการฝึกอบรมที่ค้นนั้นควรจะสามารถสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละคนไ้ แต่ในทางปฏิบัติจริงมักจะมีปัญหาค้นการจัดการ การตัดสินใจเลือกวิชาเพื่อกำหนดไว้ในหลักสูตรนั้น ควรสามารถสนองความต้องการของบุคลากรโดยส่วนรวมพร้อม ๆ กันไ้ก่อน ก็จะมีปัญหาเฉพาะของบุคลากรแต่ละรายที่ยังไม่สามารถจะแก้ไข หรือบางปัญหาซึ่งไม่เบ้ปัญหาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนก็ทำให้ความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมลดน้อยลงไป ถ้าค้นเนื้อหาหรือการฝึกประเภทนี้ออกไป ผู้ที่ยังทำไม่ไ้ก็จะยังทำไม่ไ้ต่อไป ดังนั้นการจัดหลักสูตรก็ควรจะเป็นกลุ่มวิชาซึ่งเบ้ ความรอบรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจเบื้องต้นทั้งในภาคทฤษฎีและภาคการฝึกปฏิบัติ แล้วค้นตามค้ว การฝึกฝนในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่จริงของแต่ละคนโดยการ แนะนำและสอนงานของหัวหน้างานเพื่อแก้ปัญหาค้นเฉพาะตัวบุคคลของพนักงาน

1.5 เนื้อหาควรทันต่อเหตุการณ์ หรือทันสมัย และสิ่งแวคล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
อย่างรวดเร็ว

2. วิธีการฝึกอบรม ขอเสนอแนะในด้านการคัดเลือกเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อแก้ปัญหาการใช้เทคนิคที่ทำได้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกว่าเป็นการเข้าชั้นเรียน ไม่
เข้าใจเท่าที่ควรนั้น ผู้เขียนขอเสนอหลักเกณฑ์การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1. วิธีการหรือเทคนิคนั้นเหมาะสมกับหัวข้อวิชาหรือไม่
2. ต้องพิจารณาถึงปริมาณของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. ต้องพิจารณาถึงลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด
ในเรื่อง ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์

4. ต้องพิจารณาถึงความคุ้นเคยของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับวิธีการหรือเทคนิค
ที่จะใช้

5. ต้องพิจารณาถึงเวลาและอุปกรณ์ที่จะใช้
6. ต้องพิจารณาถึงงบประมาณ
7. ต้องพิจารณาประเมินค่าปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. เอกสารประกอบการฝึกอบรม ขอเสนอแนะทางด้านการเอกสารประกอบการฝึกอบรม
ให้ผู้เขียนขอเสนอแนะดังนี้

1. เพิ่มปริมาณและน้ำหนักของเนื้อหาสาระในเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้
สอดคล้องกับเรื่องที่ฝึกอบรม
2. เพิ่มปริมาณของเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้พอเพียงกับขนาดของบุคลากร
ที่เข้ารับการฝึกอบรม
3. เนื้อหาสาระของเอกสารประกอบการฝึกอบรมควรมีเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และ
ไม่ควรจะหนักวิชาการเกินไปอีกด้วย
4. รูปเล่มของเอกสารควรจัดทำในลักษณะคู่มือ ซึ่งง่ายต่อการอ้างอิงและนำมา

ใช้งาน

5. เอกสารประกอบการฝึกอบรมควรแจกให้ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ไปศึกษาล่วงหน้า

6. การเตรียมการจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม เตรียมการล่วงหน้าเป็น ๆ ควบคู่การวางแผนไว้ล่วงหน้า

7. ควรเป็นเอกสารที่ทันสมัย และใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่นการถ่ายภาพด้วยเครื่องปรุกระดาศไขลงในเอกสารประกอบการฝึกอบรม

4. สถานที่ฝึกอบรม ขอเสนอแนะข้อปัญหาทางสถานที่ฝึกอบรมนั้น ผู้เขียนขอเสนอแนะดังนี้

1. ในบางครั้งของการจัดฝึกอบรมควรจัดในสถานที่ที่ห่างไกลจากสถานที่ทำงานบ้างเพื่อเป็นการตัดความกังวลของงานลงไป เช่น อาจไปจัดฝึกอบรมตามเขื่อนต่าง ๆ หรือสถานที่ตากอากาศของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ในที่ต่าง ๆ ก็ได้

2. ลักษณะของห้องฝึกอบรมที่นั้น ถ้าจะให้สมบูรณ์แบบที่สุดแล้วควรประกอบ

1. ห้องฝึกอบรม
2. ห้องประชุมกลุ่มย่อย
3. ห้องพักรักษาตัว
4. ห้องพักผ่อนสำหรับคนนำวิชา กาแฟ
5. ห้องอาหาร
6. ห้องโสตทัศนูปกรณ์
7. ห้องน้ำ
8. ห้องสมุด

และก็ในการพิจารณาเลือกห้องฝึกอบรมนั้นก็ควรจะมีหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรเป็นห้องที่ไม่มีผู้คนภายนอกผ่านไปมาพลุกพล่าน

2. ควร เป็นห้องที่มีอากาศถ่ายเทดี
 3. ควร เหมาะสมกับขนาดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 4. ควร เป็นห้องที่มีแสงสว่างพอเหมาะ กับการใช้เครื่องโสตทัศนูปกรณ์
3. ส่วนปัญหาทางด้านที่นั่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นควร ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณา

ดังนี้

1. ให้เหมาะสมสอดคล้องกับเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่จะใช้
2. พยายามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสได้เห็นหน้าตากันโดยทั่วถึง

5. เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ ขอเสนอแนะต่อปัญหาทางด้านเครื่องโสตทัศนูปกรณ์นี้ไม่พอเพียงมีแค่เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายสไลด์และเครื่องฉายภาพยนต์เท่านั้น อาจแก้ไขได้ด้วยการเช่าเครื่องโสตทัศนูปกรณ์บางอย่างที่จำเป็นต้องใช้ หรือถ้าเป็นไปได้ก็อาจจัดงบประมาณซื้อเป็นการเฉพาะก็ได้

6. การจัดทำแผนภาพและแผนภูมิประกอบการฝึกอบรม ขอเสนอแนะต่อปัญหาการจัดทำแผนภาพและแผนภูมิประกอบการฝึกอบรมผู้เขียนขอเสนอแนะดังนี้

1. เตรียมการวางแผนการจัดทำแผนภาพและแผนภูมิไว้ล่วงหน้าพร้อมทั้งกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบให้พร้อม
2. การจัดทำเตรียมแผนภาพและแผนภูมิควร ให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด
3. จำนวนแผนภาพและแผนภูมิควรมีให้มากเพียงพอกับที่ต้องการ
4. แผนภาพและแผนภูมิควรจัดทำให้ชัดเจน มองเห็นได้ง่ายไม่เลอะเลือน

ปัญหาทางด้านสิ่งเกื้อกูลการฝึกอบรม

จากรายละเอียดในตารางที่ 22 กลุ่มบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ มีความเห็นทางด้านนี้

1. ปัญหาผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะยอมรับสิ่งที่ได้ไปอบรมมาให้ให้นำมาใช้ปฏิบัติงาน

จำนวน 1 ราย

2. ใ้บ้หาผู้ร่วมงานไม่ยอมรับสิ่งที่ไม่ดีไปยอมรับนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ราย
3. ใ้บ้หาผู้บังคับบัญชาซึ่งคิดค่างานเดิม ๆ ไม่เปิดโอกาสใ้ใ้บ้หาผู้บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ความสามารถใ้ได้รับการฝึกอบรมมา จำนวน 4 ราย
4. ใ้บ้หาผู้บังคับบัญชาบางระดับมุ่งคอบจับใ้บ้หาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จำนวน 2 ราย
5. ใ้บ้หาการที่คนส่วนใหญ่ยังไม่ยอมรับการนำเอาวิชาความรู้ที่ใ้จากการฝึกอบรมไปใ้ใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ราย
6. ใ้บ้หาการที่ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการปกครองแบบเผด็จการ ไม่เปิดโอกาสใ้ใ้บ้หาผู้บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ความสามารถเท่าที่ควร จำนวน 1 ราย
7. ใ้บ้หาการถูกเพ่งเล็ง จากผู้บังคับบัญชาในค่างานผลการปฏิบัติงานประจำ เนื่องจากค้องไปเข้ารับการฝึกอบรมจึงทำใ้ทำงานประจำหยุดงักไป จำนวน 3 ราย
8. ใ้บ้หาทางค่างานวิชาการขาดการเตรียมตัวเท่าที่ควร จำนวน 5 ราย
9. ใ้บ้หาการบรรยายของวิชาการขาดศิลปะใ้ในการพูดไม่ชวนใ้หันหน้าสนใจ เท่าที่ควร จำนวน 2 ราย
10. ใ้บ้หาการที่วิชาการขาดความรู้ความชำนาญในเรื่องที่บรรยายเท่าที่ควร จำนวน 2 ราย

ข้อเสนอแนะต่อใ้บ้หาทางค่างานสิ่งใ้ก่อดูดการฝึกอบรม

ผู้เขียนขอเสนอแนะทางแก้ไขดังนี้

1. ใ้บ้หาใ้ที่ใ้เป็นใ้บ้หาทางค่างานวิชาการมนุษย์ โดยเฉพาะใ้เกี่ยวกับสาเหตุทางค่างานผู้บังคับบัญชา ก็ใ้ใ้ใช้วิธีการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมคือ
 - 1.1 การหาความจำเป็นและความค้องการใ้ในการฝึกอบรม
 - 1.2 เตรียมวางแผนและจัดใ้โปรแกรมการฝึกอบรมใ้สอดคล้องกับความต้องการนั้น ๆ
 - 1.3 การค่างานใ้การฝึกอบรมค้องมั่นใจใ้ว่าผู้ปฏิบัติงานที่ใ้ใจใ้การฝึกอบรมจะใ้ได้รับความชำนาญและความรู้ความใ้ที่ใ้ค้องการใ้ใ้อย่างมีประสิทธิภัพที่ใ้สุด

1.4 ตรวจสอบหลาย ๆ ด้าน เพื่อวัดประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรม และความพอใจ ตลอดจนความคงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ปัญหาทางด้านการขาดการเตรียมตัวเท่าที่ควร ข้อเสนอแนะก็คือให้มีการบรรจุกิจกรรมที่ต้องทำในด้านการลงในแผนปฏิบัติการด้วย โดยให้วิทยากรได้มีเวลาเตรียมตัวพอสมควร

3. ส่วนในด้านการคัดเลือกวิทยากรนั้น นอกจากจะใช้วิธีการพิจารณาความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้น เป็นหลักเกณฑ์แล้ว ผู้เขียนเห็นด้วยกับแนวความคิดของ ดร. โสภณ ภูเก้าล้วน ประกอบการพิจารณาวิทยากร ดังนี้คือ

3.1 ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อถือในตัวบุคคลไม่ยกตนข่มท่านและมีใจกว้างพอ

3.2 มีความเชื่อในการฝึกอบรม และมีความพร้อมที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.3 มีความสามารถในการถ่ายทอด สามารถสื่อความเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลต่อกลุ่มบุคคล

3.4 ใฝ่รับการฝึกฝนเทคนิคการถ่ายทอดและมีความรู้ด้านจิตวิทยาการ เรียนรู้พอสมควร

การดำเนินงานตามกระบวนการ ฝึกอบรม

ในทางทฤษฎีกับหลักเกณฑ์การปฏิบัติที่ผู้บริหาร ในกองฝึกอบรมและพัฒนายุทธศาสตร์นั้น จากการพิจารณารายละเอียดในบทที่ 2 และบทที่ 3 ทำให้สรุปได้ว่าไม่มีความแตกต่างที่จะเป็นปัญหาต่อการดำเนินการฝึกอบรมแต่อย่างใด แต่เมื่อเปรียบเทียบหลักเกณฑ์หรือทฤษฎีที่ผู้บริหาร ในกองฝึกอบรมนำมาปรับใช้เป็นหลักกับที่ดำเนินการปฏิบัติอยู่จริง ๆ ของผู้บริหารดังกล่าวนั้น จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบและสรุปปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางทฤษฎีกับการดำเนินการฝึกอบรมของกองฝึกอบรมและพัฒนา ที่นำมาสรุปได้ว่าความแตกต่างนั้นก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินการฝึกอบรมดังนี้คือ

1. ัญหาความเข้าใจในกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมของกลุ่มบุคลากร ผู้บริหารใน กองฝึกอบรมและพัฒนา ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ กล่าวคือยังมีบุคลากร ดังกล่าวที่เข้าใจใน กระบวนการดำเนินการฝึกอบรมที่ถูกต้องตามขั้นตอนยังไม่เพียงพอเท่าที่ควร โดยมีข้อมูลร้อยละ 36 เข้าใจว่าต้องวางแผนการฝึกอบรม หรือการดำเนินงานการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 11 หน้า 68 ความเข้าใจดังกล่าวเป็นความเข้าใจที่ยังไม่ ถูกต้องในเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม

ขอเสนอแนะในการแกปัญหาคือความเข้าใจในกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมของกลุ่ม บุคลากร ผู้บริหารในกองฝึกอบรมและพัฒนา ควรมีการฝึกอบรมให้บุคลากร ดังกล่าวที่เข้าใจความ เข้าใจว่าในการดำเนินการฝึกอบรมนั้นจะต้องปฏิบัติตามกระบวนการ เป็นลำดับ จะขาดหรือข้าม ขั้นตอนใดไปไม่ได้ ให้เข้าใจถึงกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมตามที่กองฝึกอบรมและพัฒนายึดถือ ตามแนวความคิดของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม
2. การวางแผนการฝึกอบรม
3. การดำเนินการฝึกอบรม
4. การตรวจสอบประสิทธิผลของการฝึกอบรม

2. ัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการในการฝึกอบรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ แม้ว่า จะมีผู้บริหาร ในกองฝึกอบรมและพัฒนาจำนวนเกินร้อยละ 50 ที่เห็นความสำคัญของการสำรวจหา ความจำเป็นของการ ฝึกอบรมก่อนการจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรมก็ตาม แต่มีกลุ่มผู้บริหาร ระดับ หัวหน้ากองกัม ิ์กลุ่มบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมจำนวนเกินร้อยละ 50 ที่ระบุว่าไม่เคยได้รับการ สำรวจหาความจำเป็นก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นจึงอาจเป็นไปได้ว่าในการจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ นั้นยังขาดการ เอาใจใส่ในการหาความจำเป็นในการฝึก อบรม

ซึ่งถ้ากลุ่มผู้บริหารในกองฝึกอบรมและพัฒนาจะเฝ้าทำการหาความจำเป็นของการฝึกอบรมตามกระบวนการดำเนินการที่เป็นหลักชัยและความข้อเสนอแนะที่ควรระบุไว้ในตอนแรกของบทนี้ อย่างจริงจังสม่ำเสมอแล้วปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวในการฝึกอบรมก็คงจะไม่เกิดขึ้นอย่างที่เป็นอย่าง

3. ปัญหาการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมตามคำถามในภาคผนวก ค. ข้อ 3 ที่ว่าส่วนประกอบของการจัดฝึกอบรมต่าง ๆ ที่ช่วยการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ผ่านมา ท่านคิดว่าสิ่งใดที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด

- () เนื้อหาและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม
 - () เอกสารประกอบการฝึกอบรม
 - () ลักษณะห้องประชุม
 - () เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพพิมพ์แสง และเครื่องบันทึกเสียง
 - () การจัดทำแผนภาพและแผนภูมิประกอบการฝึกอบรม
 - () การบริการ เครื่องดื่มระหว่างพัก
 - () อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
- เหตุผล.....

สามารถสรุปได้ว่า

1. เนื้อหาหลักสูตร เย็นเยือกเกินไป จำนวน 1 ราย
2. เนื้อหาในหลักสูตรไม่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงเท่าที่ควร จำนวน 2 ราย

ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหเกี่ยวกับหลักสูตร การฝึกอบรมจะต้องเริ่มด้วยการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ทราบแน่ชัดและถูกต้องว่าคืออะไร แล้วจะต้องให้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในค่านั้นเป็นผู้จัดหลักสูตรให้เหมาะสม โยคะจะต้องเน้นให้คหคหลักที่ว่าหลักสูตรนั้นต้องไม่ยาวเกินไป และเป็นสิ่งที่จะช่วยพนักงานในค่านการนำเอาสิ่งที่ได้จากกรเข้าฝึกอบรมไปปฏิบัติได้ควย

4. การตรวจสอบประสิทธิผลของการฝึกอบรม ปัญหาต่าง ๆ ในเรื่องการตรวจสอบประสิทธิผลการฝึกอบรมจากการสรุปข้อมูลทั้งปฐมนิเทศและทัศนภูมิ สรุปได้ดังนี้

4.1 การประเมินผลการฝึกอบรมภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมของผู้จัดการฝึกอบรม จากตารางที่ 13 ผู้จัดการฝึกอบรมต่างเห็นสอดคล้องตรงกันว่า การประเมินผลการฝึกอบรมภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในแต่ละครั้งนั้นเป็นสิ่งจำเป็นถึงจำนวนร้อยละ 100 แต่เมื่อพิจารณาถึงเหตุผลต่าง ๆ ของการตอบโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เพื่อเป็นกระจุกstöงการทำงานของผู้จัดการฝึกอบรมว่าเป็นอย่างไรควรแก้ไขปรับปรุงอะไรบ้าง จำนวน 2 ราย

2. เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมที่ได้กระทำไปแล้วให้ดีขึ้นและให้ตรงต่อความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปใช้งานอย่างไคผล จำนวน 1 ราย

3. จะทำให้ผู้จัดการฝึกอบรมทราบว่ายังมีข้อบกพร่องอะไรอยู่บ้างที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและแก้ไขในการจัดฝึกอบรมครั้งต่อ ๆ ไป หรือ การฝึกอบรมนั้น ๆ ไคผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ในตอนแรกหรือไม่ จำนวน 2 ราย

4. จะไคทราบถึงความคิดเห็นตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อจะไคนำมาพิจารณาเป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรในโอกาสต่อ ๆ ไป จำนวน 1 ราย

5. เพื่อทราบผลการฝึกอบรมว่ามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างไร ประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรมและใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตร และขั้นตอนการดำเนินงานการฝึกอบรมต่อไป จำนวน 1 ราย

6. เพื่อจะไคทราบว่ารายละเอียคเนื้อหาวิชาตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ จำนวน 2 ราย

7. เพื่อจะไคทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถรับรู้ความรู้เพิ่มเติมได้เท่าใด จำนวน 2 ราย

จะเห็นไคว่าจากคำตอบดังกล่าวข้างค้นนั้น ผู้จัดการฝึกอบรมยอมเข้าใจในประโยชน์ของการฝึกอบรมตรงตามแนวทางของทฤษฎีแล้ว แต่เมื่อพิจารณาจากคำตอบอีกประเภทหนึ่งที่ว่า เพื่อจะไคทราบว่าหลังการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้นหรือไม่ จำนวน 1 ราย

ผลการฝึกอบรมในลักษณะนี้จะไม่สามารถได้จากการประเมินผลภายหลังการเสร็จสิ้น การฝึกอบรมในแต่ละครั้ง แต่จะได้จากการติดตามผลการฝึกอบรมในอีกระยะหนึ่งต่างหาก การประเมินผลการฝึกอบรมนั้นจะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินการในการจัดการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ เป็นแค่เพียงวัฏปฏิบัติของผู้นับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมเท่านั้น แต่จะไม่ทำให้ทราบว่า ผู้นับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่หวังไว้หรือไม่ ถึงแม้ว่ากลุ่มผู้บริหารในกอง ฝึกอบรมและพัฒนาทุกคนต่างก็ระบุว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ ก็ตาม แต่ทั้งกลุ่มบุคลากร ผู้บริหารระดับหัวหน้ากองและกลุ่มบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมต่างก็ระบุว่า ไม่เคยได้รับการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นจำนวนร้อยละ 3 และร้อยละ 30 ตามลำดับ นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่าการประเมินผลการฝึกอบรมของกลุ่มบุคลากร ผู้บริหาร ในกองฝึกอบรมและพัฒนาได้กระทำกันอยู่บ้างเหมือนกันแต่ก็ยังขาดการสนใจและการดำเนินการโดยสม่ำเสมอ

4. การติดตามผลการฝึกอบรม การติดตามผลการฝึกอบรมนั้นเป็นหน้าที่ของกอง ฝึกอบรมและพัฒนาโดยตรงตามทฤษฎีหรือหลักการที่ผู้บริหารในกองฝึกอบรมมีติดอยู่ โดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้นับการฝึกอบรม และกลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อต้องการจะทราบว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วนั้น ได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ได้น่าความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับไปปรับปรุงงานที่ทำอยู่มากน้อยเพียงใด แต่ในทางปฏิบัติจริงจากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 14 หน้า 73 กล่าวได้ว่าจากจำนวนผู้บริหารในกอง ฝึกอบรมและพัฒนา 11 ราย ที่เข้าใจถูกต้องว่าการติดตามผลการฝึกอบรมนั้นเป็นหน้าที่โดยตรง ของกองฝึกอบรมและพัฒนานั้นมีอยู่ร้อยละ 45 ส่วนจำนวนร้อยละ 55 เข้าใจสับสนไขว้เขวบ้างก็ ตอบว่า หน้าที่ดังกล่าวเป็นของผู้บังคับบัญชาระดับที่ใกล้ชิดกับบุคคลที่รับการฝึกอบรมเป็นทั้งหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ระดับที่ใกล้ชิดกับบุคคลที่รับการฝึกอบรมและเพื่อนร่วมงานของบุคคลที่รับการ ฝึกอบรมและกองฝึกอบรมและพัฒนา

ปัญหาการติดตามผลการฝึกอบรม กลุ่มบุคลากรระดับผู้บริหารในกองฝึกอบรมและพัฒนา ได้ทำการตีความผลการจัดฝึกอบรมอยู่บ้างเหมือนกัน โดยพิจารณาจากตารางที่ 27 หน้า 97 คำตอบของกลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้ากองและกลุ่มบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมที่ว่า เคยได้รับการติดตามผลการฝึกอบรมคิดเป็นจำนวนร้อยละ 34 และ 37.6 ตามลำดับ ส่วนจำนวนร้อยละที่เหลือ

คือ 59 และ 60 ตอบว่าไม่เคยได้รับการติดตามผลการฝึกอบรมใด ๆ เลย นั้นย่อมแสดงว่าผู้ติดตามผลการฝึกอบรมไม่ได้ทำการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงกว้างขวางจริงจัง

คานหาที่การติดตามผลการฝึกอบรมของกองฝึกอบรมและพัฒนา โดยหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว เป็นของแผนกวิชัย และ ประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งก็สังกัดกองฝึกอบรมและพัฒนานั้นเอง แต่จากการวิเคราะห์ตารางที่ 14 ทำให้ทราบว่าผู้บริหารในกองฝึกอบรมและพัฒนาเองก็ยังไม่เข้าใจสัมพันธ์ว่าหน้าที่ดังกล่าวนี้เป็นของหน่วยงานใดแน่จำนวนร้อยละ 54 ซึ่งนั่นย่อมหมายความว่าความเข้าใจผิดดังกล่าวนี้ย่อมมีผลทำให้ขาดการติดตามผลการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ไปเป็นจำนวนไม่ใช่น้อย

ข้อเสนอแนะ ในการติดตามผลจะต้องทำอย่างจริงจังและสม่ำเสมอโดยกองฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องตระหนักว่างานการติดตามผลหลังการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของกองโดยตรง ที่จะต้องกำหนดวิธีการติดตามผลและอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความสำคัญที่จะต้องประเมินผลพนักงานของตนที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วอธิบายให้เข้าใจถึงวิธีการและรายละเอียดในการทำการประเมินผลตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบเมื่อถึงระยะเวลาที่จะต้องทำการประเมินผลและคอยติดตามและกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานทำการประเมินผลให้เสร็จเรียบร้อยและครบถ้วนตามเวลาที่กำหนดไว้

บัญชาการใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการฝึกอบรม จากปัญหาในข้อ 4 ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้ทำการประเมินผลการฝึกอบรมได้ทำการประเมินผลการฝึกอบรมเหมือนกัน โดยพิจารณาจากคำตอบของกลุ่มบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมกับกลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้ากองที่ตอบว่าได้เคยรับการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นจำนวนร้อยละ 70 และ 90 ตามลำดับ¹ และในการประเมินผลการฝึกอบรมดังกล่าวผู้ประเมินก็ได้มุ่งประเด็นในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

¹ รวบรวมละเอียดจากตารางที่ 26

1. เนื้อหาของเรื่องที่พูด
2. หัวข้อวิชา
3. วิทยากร
4. เอกสารประกอบการฝึกอบรม

จะเห็นว่าผู้ทำการประเมินผลการฝึกอบรมก็ทราบปัญหาต่าง ๆ ในประเด็นที่ได้กล่าว แลวนั้น แต่จากการระบุปัญหาในข้อ 6 ของกลุ่มบุคลากร ผู้บริหาร ระดับหัวหน้ากอง ในหน่วยงานต่าง ๆ กับปัญหาในข้อ 5 ของกลุ่มบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำ การประเมินผลการฝึกอบรมปรากฏว่าปัญหาดังกล่าวยังมีอยู่ จึงทำให้ทราบไปทั่วว่า ผู้ทำการประเมิน ผลการฝึกอบรมมีได้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการฝึกอบรมมาปรับปรุง การดำเนินการฝึกอบรมอย่างจริงจังเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะต่อปัญหาการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม และหน้าที่การ ติดตามผลการฝึกอบรม ผู้เขียนขอเสนอแนะทางแก้ไขดังนี้

1. ทำความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร กลุ่มผู้บริหาร ในกองฝึกอบรมและพัฒนาบางคน ที่ยังเข้าใจในเรื่องการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมสับสนกันอยู่ให้เข้าใจถูกต้อง
2. ควรมุ่งทำการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ให้มากยิ่งขึ้น
3. ควรใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเต็มที่และจริงจังในการ ปรับปรุงการดำเนินการฝึกอบรมในครั้งต่อไป
4. ควรมุ่งทำความเข้าใจแก่บุคลากร กลุ่มผู้บริหาร ในกองฝึกอบรมและพัฒนาบางคน ที่ ยังเข้าใจสับสนเกี่ยวกับหน้าที่การติดตามผลการฝึกอบรมว่าเป็นของหน่วยงานใดกันแน่ให้เข้าใจให้ ให้ถูกต้อง

ความเข้าใจในประโยชน์ของการฝึกอบรม

ในทางทฤษฎีได้มีการระบุเกี่ยวกับประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ว่า¹

1. การฝึกอบรมเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง
2. การเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสัมฤทธิ์ผลนั้น จะช่วยแก้ปัญหาขององค์กรและนำมาซึ่งความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรด้วย
3. ทำให้สามารถชักจูงคนให้ใฝ่ประโยชน์อย่างเต็มที่
4. เป็นการเพิ่มความใส่ใจในการทำงานของพนักงานและเป็นการพัฒนากิจกรรมในการวางแผนองค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

ส่วนจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิในตารางที่ 23 กลุ่มบุคลากรที่เห็นความสำคัญของประโยชน์ของการฝึกอบรมนั้น ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารในกองฝึกอบรมและพัฒนาเป็นจำนวนร้อยละ 100 และกลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง จำนวน 12 ราย มีจำนวนร้อยละ 41 ซึ่งต่างก็เห็นว่า

1. การฝึกอบรมนั้นเป็นงานที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อช่วย เสริมประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กรนั้น
2. การเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสัมฤทธิ์ผลนั้น จะช่วยแก้ปัญหาขององค์กรและนำมาซึ่งความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรด้วย
3. ทำให้สามารถชักจูงคนให้ใฝ่ประโยชน์อย่างเต็มที่
4. เป็นการเพิ่มความใส่ใจในการทำงานของพนักงานเป็นการพัฒนากิจกรรมในการวางแผนองค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

¹ โสภณ ภูเกตุวัฒน์. สัมฤทธิ์ผลการจัดการฝึกอบรม. รวบรวมและเรียบเรียงเพื่อมอบเป็นที่ระลึกในการประชุมประจำปีสมาชิกชมรมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย 11 กุมภาพันธ์ 2524 (อัครสาเนา)

ส่วนจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิในตารางที่ 23 กลุ่มบุคลากรที่เห็นความสำคัญของประโยชน์ของการฝึกอบรมนั้น ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารในกองฝึกอบรมและพัฒนาเป็นจำนวนถึงร้อยละ 100 และกลุ่มบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมจำนวน 130 ราย มีจำนวนร้อยละ 51 ซึ่งต่างก็เห็นว่า

1. การฝึกอบรมนั้นเป็นงานที่ทุกองค์การจำเป็นต้องมีเพื่อช่วย เสริมประสิทธิภาพของการทำงานขององค์การนั้น ๆ

2. การฝึกอบรมคือการเพิ่มพูน ความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน

ซึ่งจะเห็นได้ว่าไม่ได้แตกต่างจากประโยชน์ของการฝึกอบรมทางทฤษฎีเลย

ส่วนบุคลากร กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้ากองของหน่วยงานต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ นั้น จากตารางที่ 28 ที่ไคร้ระบุไว้แล้วว่า กลุ่มบุคลากรดังกล่าวต่างก็เห็นความจำเป็นของการจัดให้มีการฝึกอบรมถึงจำนวนร้อยละ 93 ทศที่เข้าใจในประโยชน์ของการฝึกอบรมคลาดเคลื่อนแตกต่างจากทฤษฎีมีถึงร้อยละ 59 คือเข้าใจว่าการฝึกอบรมเป็นเพียงเครื่องมือในการช่วยแก้ไขจุดบกพร่องในการทำงานเท่านั้น ร้อยละ 7 และร้อยละ 52 ระบุความเข้าใจว่าไม่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์และซักถามได้แนวทางจากวิทยากร ไคร้จัดผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เป็นประโยชน์ในการคิดค้นประสานงานและได้ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติคือ ใ้คิดหาวิธีที่จะนำไปปฏิบัติงาน

ส่วนปัญหาความเข้าใจในประโยชน์ของการฝึกอบรมของกลุ่มบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้ากองในหน่วยงานต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ จากผลการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมกับกลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้ากองในหน่วยงานต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ (จากตารางที่ 2.16 และ 22) พอจะระบุความเข้าใจของกลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้ากองในหน่วยงานต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ อีกส่วนหนึ่งได้ว่า กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้ากองในหน่วยงานต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ไม่ค่อยจะยอมรับ การที่ผู้ใ้บังคับบัญชาจะนำเอาวิชาความรู้ต่าง ๆ ที่ผู้ใ้บังคับบัญชาได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ปัญหาของกลุ่มบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมยังเข้าใจประโยชน์ของการฝึกอบรมไม่ถูกต้อง มีจำนวนร้อยละ 42 จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจดังกล่าวให้ถูกต้องตามความเป็นจริง

ขอเสนอแนะต่อผู้หาความเข้าใจในประโยชน์ของการฝึกอบรมของกลุ่มบุคลากร กลุ่มต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ควรจะได้ดำเนินการให้เกิดความเข้าใจอันถูกต้องเป็น แนวเดียวกันแก่กลุ่มบุคลากร กลุ่มต่าง ๆ ตามลำดับคือ

1. กลุ่มผู้บริหารในกองฝึกอบรมและพัฒนา
2. กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้ากองในหน่วยงานต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
3. กลุ่มบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ

การดำเนินการอาจทำได้โดยใส่สิ่งสอดแทรก (intervention) ที่สอดคล้องกับ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของกลุ่มบุคลากร ดังกล่าวนั้น

ตัวอย่าง เช่น ควรจะให้กลุ่มบุคลากร ดังกล่าวได้เข้าใจในประโยชน์ของการฝึกอบรม ว่าแตกต่างกับการศึกษาอย่างไร การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต โดยผู้เขียนจะยก รายละเอียดแสดงให้เห็นดังนี้

1. การฝึกอบรมกับการศึกษานั้นแตกต่างกันคือ การศึกษาช่วยให้คนได้รู้ (make the people know) ส่วนการฝึกอบรมช่วยให้บุคคลเหมาะสมกับงานที่เขาจะต้องรับผิดชอบ (make people fit the job) จะเห็นได้ว่าการศึกษานั้นเป็นสิ่งที่ทำให้คนได้เรียนรู้สิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อนแต่เขาอาจจะไม่เหมาะสมที่จะทำงานก็ได้ แต่การฝึกอบรมจะช่วยทำให้คนได้เรียนรู้สิ่งที่เขาต้องปฏิบัติในการทำงานนั้นอย่างเหมาะสม

2. การฝึกอบรมนั้นจะก่อให้เกิดปัจจัย 4 ประการคือ

2.1 ความรอบรู้

2.2 ทักษะ

2.3 ความชำนาญ

2.4 อุปนิสัย

3.3 การฝึกอบรมสามารถลดอัตราการออกจากงานได้ ซึ่งการออกจากงาน เป็นปัญหาขององค์กรที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงานมาแล้วถูกไล่ออก หรือลาออกไปโดยที่องค์กรยังไม่ได้รับประโยชน์จากพนักงานเท่าที่ควร ค่าใช้จ่ายในด้านการสรรหา การว่าจ้างพนักงานมาทดแทนคนเก่า และการฝึกฝนให้พนักงานใหม่สามารถทำงานได้ เป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมาก ซึ่งทำให้เสีย เวลาและงบประมาณถือเป็นการสูญเสียเปล่าทางเศรษฐกิจ

3.4 การฝึกอบรมเป็นการ เตรียมพนักงานใหม่ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานด้านอื่นที่ยังไม่เคยทำ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตัวเองมีค่าและมีความสามารถมากขึ้น แล้ว ยังจะทำให้การ เปลี่ยนแปลงโยกย้ายพนักงานเป็นไปด้วยความคล่องตัว ซึ่งจะเป็นการพัฒนา ความสามารถใหม่ ๆ ของพนักงานและ เป็นการ เตรียมการ แก้ไขปัญหาการ เบื้องาน เนื่องจากความ จำเจได้

3.5 การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการ กลั่นกรองพนักงานใหม่และสามารถ ตรวจสอบได้ดังนี้

- ก. พนักงานเรียนรู้ได้เร็ว หรือช้าเพียงใด
- ข. พนักงานมีขีดความสามารถที่จะทำงานนี้ หรือมีความชำนาญพิเศษในงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่านี้
- ค. พนักงานจะอยู่กับองค์กรนี้ได้หรือไม่

3.6 การฝึกอบรมสามารถเตรียมพนักงานเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ซึ่งการเลือกพนักงานเพื่อเลื่อนขึ้นไปเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารนั้นควร เลือกจากผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมและเตรียมฝึกฝนโดยการ ประเมินความก้าวหน้ามาเป็นระยะ ๆ จะทำให้พนักงานรับตำแหน่งใหม่ได้ทันที การเลื่อนตำแหน่งพนักงานโดยการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผนและถูกต้อง จะทำให้พนักงานมองเห็นความก้าวหน้าและจะเป็นตัวชี้วัดที่ดีในการกระตุ้นให้ทำงานอย่างมีความหมายและทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตัวเองอีกด้วย