

แนวความคิดการฝึกอบรมและทฤษฎีว่าด้วยการบริหารงานฝึกอบรม



๑. ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม

ในบรรดาสรรพปัจจัยต่าง ๆ ที่ทั้งส่วนราชการ (Government Sector) และส่วนเอกชน (Private Sector) จำต้องนำมาใช้ อันได้แก่ กำลังคน กำลังเงินทุน ทรัพยากรธรรมชาติ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ทางเทคนิคนั้น เมื่อแบ่งออกพิจารณาโดยสภาพแล้วจะแบ่งได้ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) และทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ ทั้งปวง (Physical Resources) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า Human Resources เป็นปัจจัยที่สำคัญ และมีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นอย่างยิ่งในการนำมาใช้กว่า Physical Resources จนมีคำกล่าวกันว่า เราสามารถสรรหาซื้อหาบรรดาสรรพปัจจัยประเภท Physical Resources มาใช้ในการดำเนินงานได้ แต่สำหรับ Human Resources นั้น เราทำได้เพียงว่าจ้างเท่านั้น โดยไม่อาจมีสิทธิครอบครองหรือกรรมสิทธิได้แต่ประการใด ด้วยเหตุที่ Human Resources เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีค่าอย่างยิ่ง ทั้งยังมีความหมายอย่างสำคัญที่จะเป็นแรงผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปได้ดีเพียงใด ดังนั้น โอกาสที่การดำเนินงานจะเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสมดังเจตนารมณ์หรือไม่จึงขึ้นอยู่กับทรัพยากรประเภทนี้ว่ามีคุณภาพแค่ไหนเพียงใด ฉะนั้น การพัฒนาบุคคล (Human Resource Development) จึงเป็นความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภทในปัจจุบัน ซึ่งมีความยุ่งยากซับซ้อนในปัญหาต่าง ๆ ที่ปัจจัยคนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอในทุกวงการ แม้ในกิจการที่ความก้าวหน้าทางวิชาการได้มีบทบาทเข้าแทนที่กำลังคน เป็นส่วนใหญ่ก็ตาม

การพัฒนาบุคคลเป็นหน้าที่ที่องค์การหรือฝ่ายบริหารขององค์การจะต้องให้ความสนใจและช่วยเหลือบุคคลในองค์การของตน ทั้งนี้ นอกเหนือไปจากที่แต่ละบุคคลจะต้องชวนชวายพัฒนาตนเองอยู่แล้ว องค์การจะช่วยให้ได้โดยการจัดให้มีโครงการฝึกอบรมขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคล นอกเหนือจากวิธีการอื่น ๆ อาทิเช่น การสอนงาน (instruct) การมอบหมายงานโครงการให้กลุ่มบุคคลหนึ่งซึ่งต้องการพัฒนาเป็นผู้ดำเนินการ (project committee assignment) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยเหลือ (assistant to position) การเลื่อนตำแหน่งชั่วคราว (temporay promotion) การศึกษา (education) เป็นต้น ซึ่งการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารขององค์การให้มีการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลโดยการฝึกปฏิบัติ

การฝึกอบรมพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานนั้น เป็นวิธีการที่นับว่าทันสมัยที่สุดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน แม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่สามารถแก้ปัญหาด่าง ๆ ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ก็ตาม แต่ก็สามารถช่วยแก้ปัญหามากจนเป็นที่น่าพอใจขององค์กรต่าง ๆ มากมาแล้ว และเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ในอันที่จะรักษากำลังคนที่มีอยู่ในองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังคน เหล่านั้นให้มากที่สุด

ความหมาย<sup>๑</sup> "การฝึกอบรม (Training) หมายถึงกระบวนการในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) พัฒนาฝีมือในการทำงาน (skill) และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) ของคนในทางที่ดีขึ้น" หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การฝึกอบรมก็คือการมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรในทางที่ดีขึ้น วิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้คือ ให้ความรู้ความเข้าใจ (knowledge) ให้เกิดทัศนคติที่ถูกต้อง (attitude) และให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน (skill)

แม้ว่าการฝึกอบรมมิใช่ยาสารพัดโรคที่แก้ได้ทุกปัญหา เพราะการฝึกอบรมมุ่งที่จะแก้แต่คน ปัญหาแต่ละปัญหานั้นถ้าหากมีส่วนใดของปัญหาแก้ได้โดยการที่คนมีความรู้ดีขึ้น มีความชำนาญมากขึ้น มีทัศนคติที่ถูกต้อง ปัญหานั้นหรือส่วนของปัญหานั้น ก็แก้ได้โดยการฝึกอบรม

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าการฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานไปในทิศทางที่องค์กรต้องการได้ ซึ่งจะก่อประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานเอง ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อหน่วยงานด้วย สำหรับประโยชน์ต่อพนักงานนั้นอย่างน้อยก็เพิ่มความฉลาดให้แก่เขา เพิ่มความชำนาญ ลดการสูญเสียเวลา แรงงาน เพิ่มระดับและปริมาณรายได้ เพิ่มความพอใจและเต็มใจที่จะทำงานต่อไป และยังช่วยลดอุบัติเหตุลงอีกด้วย ซึ่งล้วนแต่จะเป็นผลดีต่อหน่วยงานทั้งสิ้น ถ้าองค์กรใดมีพนักงานที่เฉลียวฉลาด และมีความสามารถดังกล่าวมานี้ ก็ย่อมจะเชื่อได้ว่าองค์กรนั้นจะสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นได้ง่าย ในด้านของผู้บังคับบัญชาก็จะช่วยให้การปกครองเป็นไปได้ง่าย เพราะสามารถสื่อสารติดต่อกับพนักงานที่มีคุณภาพ เฉลียวฉลาด และรู้จักรับผิดชอบ ทำให้ลดภาระยุ่งยากในการสั่งและควบคุมงาน ประหยัดเวลา และเกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้น สำหรับประโยชน์ของการฝึกอบรมต่อหน่วยงานจะเห็นได้ชัดเจนว่า องค์กรใดได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพดี มีระเบียบที่ดี พนักงานทุกคนเข้าใจในสถานะของตนและของฝ่ายบริหาร เกิดความภักดีต่อหน่วยงาน ดังจะเห็นได้จากอัตราการเข้างานและลาออกมีน้อยลง

<sup>๑</sup> International Labour Organization, International Labour Office, Teaching and Training Methods for Management Development, (Geneva: Atar S.A., 1974), pp. 6-7.

ดังเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า คนเป็นทรัพยากรที่ต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะคนมีลักษณะที่มีความแปรเปลี่ยนอยู่ในตัวของมันเอง องค์กรทุกแห่งไม่สามารถสรรหาคนได้คราวละมาก ๆ เหมือนกับการซื้อสิ่งของ เมื่อได้คนแล้วก็ไม่สามารถกักตุนไว้ก่อนได้ หากจะเทียบกับเครื่องจักร อุปกรณ์ อันเป็นทรัพยากรอีกอย่างหนึ่งแม้ไม่ใช่ก็มีค่าเสื่อมราคา ถึงแม้การสึกหรอจะมีน้อย แต่เมื่อเริ่มใช้มันก็จะค่อย ๆ สึกหรอมากขึ้น ๆ และหมดอายุใช้งานหรือพินสภาพไปในที่สุด ทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน เมื่อเริ่มเข้ามาอยู่ในองค์กร องค์กรก็ต้องปรุมนิเทศ สอนงาน เพื่อเตรียมให้คนพร้อมที่จะทำงาน และเมื่อทำงานไป ๆ ก็เกิดความชำนาญขึ้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีที่ล้าสมัยต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทสำคัญ คนก็จะเริ่มชวนชวาย อยากทดลอง อยากเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็เป็นภาระของฝ่ายจัดการที่จะต้องหาโอกาสพัฒนาเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ได้บังคับบัญชาให้มีพฤติกรรมไปในแนวทางที่เข้าสภาพแวดล้อมให้จงได้ เพื่อองค์กรจะได้เคลื่อนตัวก้าวหน้าออกไปได้ การพัฒนาบุคคลด้วยการฝึกอบรมนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งทั้งในทางตรงและทางอ้อมที่จะสร้างความเจริญงอกงามให้กับองค์กรทุกประเภท

William F. Christopher นักวิชาการทางด้านบริหารได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่จะเจริญงอกงามและประสบความสำเร็จนั้นต้องมีลักษณะดังนี้ ๑

๑. พนักงานทุกคนมีความรู้สึกอันแรงกล้าในความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
๒. มีความรู้สึกเปิดเผยต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น
๓. มีการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปสู่ระดับล่าง ๆ ขององค์กร
๔. มีแนวความคิดในการประเมินผลในลักษณะของระบบมากกว่าระบบอุปถัมภ์ค้ำจุน
๕. องค์กรสนับสนุนพนักงานในการพัฒนาตนเอง และเพื่องานขององค์กรอย่างเต็มที่
๖. ลักษณะโครงสร้างหรือรูปแบบขององค์กรยืดหยุ่นได้
๗. มุ่งเน้นในความสำเร็จของงานมากกว่าจะมุ่งเน้นที่มีระเบียบวิธีหรือแนวประพฤติปฏิบัติ
๘. มีการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
๙. ทุกคนมีความเข้าใจในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กรตรงกัน
๑๐. เน้นและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคคล

\* วสันต์ ม่วงแก้ว, "มนุษย์คือทรัพยากรที่ต้องพัฒนา," วารสารเพิ่มผลผลิต ๑๖ (ตุลาคม ๒๕๒๐): ๑๔.

๑๑. มีการพบปะ ปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหาร่วมกันเสมอ ๆ

๑๒. พนักงานทุกคนมีความพอใจในงานของตน

๑๓. มีมาตรฐานของการปฏิบัติที่ดี

จากความข้างต้นถึงความสำเร็จขององค์การ ก็สอดคล้องกับผลสำรวจในสหรัฐอเมริกาในปี ๑๙๗๐ ถึงความต้องการของพนักงาน ๔ ประการแรกคือ<sup>๑</sup>

๑. มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ต้องการฝึกอบรม พัฒนา และต้องการได้รับการศึกษาเพิ่มเติม (๘๘% จากผู้ที่ถูกกำหนดเป็นตัวอย่างทั้งหมด)

๒. มีความมั่นคงในงาน

๓. มีความยุติธรรมในเรื่องค่าจ้างและเวลาในการทำงาน

๔. ได้รับการหยุดพักผ่อนโดยได้รับค่าจ้าง

๕. ต้องการผลการทำงานที่ดีพอ

และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลสำรวจความต้องการของพนักงานที่มีอาชีพทางช่างของบริษัท เกลน แอล มาร์ติน (The Glenn L. Martin Company) ในปี ๑๙๗๒ ซึ่งพบว่าความต้องการอันดับแรกของพนักงานที่ทำการสำรวจ คือความต้องการมีโอกาสก้าวหน้า ได้รับการฝึกอบรม พัฒนา และศึกษาเพิ่มเติม

จากแนวความคิดและผลสำรวจดังกล่าวนี้ย่อมจะเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องจัดการพัฒนามืออาชีพพนักงานขององค์การทุกแห่งเป็นอย่างดี

๒. จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

สมัยนี้วิทยาการใหม่ ๆ ได้เจริญรุดหน้าขึ้นเป็นอันมาก โดยเฉพาะเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา นักบริหาร

---

<sup>๑</sup> The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Supervisory Development, 2d ed. (East Lansing, Michigan: The Educational Institute, 1976), p. 22.

ที่ฉลาดย่อมจะหาวิธีที่ดีกว่าเพื่อจะนำมาใช้ในกิจการของตน และวิธีที่ดีที่สุดในการก้าวไปให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้น ๆ ก็คือ การฝึกอบรม จะโดยการจัดให้มีการฝึกอบรมในหน่วยงานหรือส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมตามสำนักฝึกอบรมต่าง ๆ ก็ตาม

การฝึกอบรมแม้จะไม่ใช่วิชาขนานวิเศษที่แก้โรคในธุรกิจได้สารพัด แต่ก็ เป็นยาทันสมัยที่สุดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถบำบัดอาการป่วยต่าง ๆ ได้ดีกว่าวิธีอื่นใด แม้มันหายขาดก็คงทุเลาเบาบางลง ดึกว่าจะปล่อยให้เป็นโรคเรื้อรัง ซึ่งต้องใช้จ่ายรักษาพยาบาลสิ้นเปลืองเงินทองมากเกินไป และในบางครั้งก็อาจสายเกินแก้

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมอาจแบ่งได้เป็น ๒ ประการใหญ่ ๆ ดังนี้คือ<sup>๑</sup>

๑. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional Objectives)

- เพื่อกระตุ้นเตือนความสนใจในการปฏิบัติงาน
- เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
- เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- เพื่อเตรียมกำลังคนไว้รองรับการขยายตัวขององค์การ

๒. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives)

- เพื่ออำนวยความสะดวกแห่งความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อพัฒนาฝีมือความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติการแก้ปัญหา
- เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกในการปฏิบัติงาน
- เพื่อเรียนรู้งานและวิธีการ ตลอดจนระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ หรือเปลี่ยนแปลงไป
- เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน
- เพื่อทบทวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การให้ดีขึ้น

<sup>๑</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๒๕๙-๒๖๐.

### ๓. หลักแห่งการฝึกอบรมบางประการ

มีหลักแห่งการฝึกอบรมที่สำคัญ ๆ อยู่รวม ๖ ประการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาทุกท่านจำเป็นต้องทราบและต้องเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรม หลักหรือแนวคิดที่สำคัญแห่งการฝึกอบรมเหล่านี้ได้แก่<sup>๑</sup>

#### หลักที่หนึ่ง

ผู้ที่ จะ เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจในการเรียนรู้เสียก่อน แล้วจึงจะยอมรับการฝึกอบรมด้วยดี

หากผู้ที่ จะ เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้รู้สึกสนใจเพื่อความเจริญในงานของเขา เนื่องจากเขาพอใจทำงานเช่นนั้นอยู่แล้ว การจัดให้เขารับการฝึกอบรมก็เป็นเรื่องยากลำบากมิใช่น้อย นอกจากนั้นผู้ที่ เคยมีประสบการณ์มาแล้วคงจะรู้สึกว่าไม่มีใครสามารถมาสอนงานที่เขาทำอยู่ได้เลย นั้นหมายความว่าไม่มีใครรู้งานดีเท่ากับเขาได้ บุคคลที่มีความรู้สึก เช่นนี้ฝังอยู่ย่อมจะให้การฝึกอบรมยากมาก

คนเรามีความสนใจในเรื่องการศึกษาหาความรู้ด้วยเหตุผลต่าง ๆ กัน บางคนก็ด้วยเหตุผลเพราะรักที่จะพัฒนาความรู้เพื่ออนาคตของตนเอง บางคนก็ด้วยเหตุผลเพราะกระหายที่จะเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด อันเนื่องมาจากมีความทะเยอทะยาน เนื่องมาจากมีความเชื่อในการจัดองค์การ เพื่อเหมาะสมกับการทำงาน บ้างก็เนื่องมาจากเชื่อความภาคภูมิใจในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน บ้างก็เนื่องมาจากปรารถนาให้มีการยกย่องผลงานอันดีเด่นของเขา บ้างก็เนื่องมาจากอยากได้เงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น หรือเพื่อเหตุผลอย่างอื่น ๆ อีกนานาประการ

นอกจากนั้น การตระหนักถึงในข้อที่ว่าผู้บังคับบัญชาต้องการให้ทำอะไรก็เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลนั้นอยากเรียนรู้ขึ้นมาได้ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีวัตถุประสงค์ที่แจ่มแจ้งว่าต้องการให้

---

<sup>๑</sup> วิลเลียม อาร์ แวนซิล, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ แปลโดย  
จำนงค์ สมประสงค์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๑๔) หน้า ๑๖๓-๑๗๑.

ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอะไรหรือได้ผ่านการฝึกอบรมอะไรมาแล้ว ความรักทำดีและความปรารถนาดีของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง เท่านั้นที่พอจะเป็นสิ่งกระตุ้นการทำงานของแต่ละบุคคลได้บ้าง

### หลักที่สอง

การฝึกอบรมต้องจัดให้สนองกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เข้าร่วมรับการฝึกอบรม ก่อนที่จะมีการสอนหรือการฝึกอบรมแก่บุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องประเมินผลให้ทราบเสียก่อนว่า ผู้นั้นสามารถทำอะไรได้บ้างแล้ว และเขารู้อะไรบ้างแล้ว เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วก็ย่อมจะรู้ได้ชัดแจ้งว่าผู้นั้นมีข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนอะไรบ้าง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของแต่ละบุคคล เมื่อทราบสิ่งเหล่านี้แล้วจึงจะสามารถจัดแผนการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของบุคคลเหล่านั้นได้ถูกต้อง สิ่งที่เราจะจัดแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรมแทนที่เราจะจัดแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันกับงานของบุคคลที่จะนำไปใช้ปฏิบัติ และมีความสัมพันธ์กันกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย

### หลักที่สาม

การฝึกอบรมต้องดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชามีโอกาสจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาของตนโดยตรง หรืออาจจะจัดบุคคลอื่นทำหน้าที่แทนก็ได้ ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งก็ย่อมจะดำเนินการไปได้ และผู้บังคับบัญชาก็ไม่อาจปิดความรับผิดชอบของเรื่องนี้เสีย สิ่งนี้เป็นสิ่งที่อยู่ในการปกครองบังคับบัญชาอย่างหนึ่ง ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้รับการอบรมอย่างดีเกี่ยวกับงานของเขาแล้วตลอดเวลา

หลักข้อนี้ นับว่าเป็นหลักเบื้องต้นหลักหนึ่งของปรัชญาสำหรับผู้บังคับบัญชาทั้งหลาย ทั้งนี้เพราะเหตุว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายปรารถนาที่จะพบผู้บังคับบัญชาที่สามารถช่วยแนะแนว หรือแนะนำการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนได้เสมอ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรอยู่ที่สถานที่ดำเนินการฝึกอบรมด้วย เพื่อคอยเฝ้าดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และทุกคนมีโอกาสนี้จะเรียนรู้งานได้อย่างกว้างขวางทั่วถึงหรือไม่เพียงใด เพียงพอที่จะไปปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นได้หรือไม่ หากการฝึกอบรมดำเนินการโดยบุคคลอื่นหรือสถาบันอื่น โดยผู้บังคับบัญชาไม่สามารถรู้เห็นอย่างใกล้ชิดได้เลย ผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมก็มักจะมีความรู้นอกทางห่างจากความต้องการของผู้บังคับบัญชาไปได้มากขึ้นทุกที เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บังคับบัญชาก็จะกลายเป็นบุคคลภายนอกไป ข้อความที่เขาสั่งสอนก็จะกลายเป็นความรู้จากบุคคลภายนอกไปด้วย ไม่ใช่ข้อความรู้จากผู้บังคับบัญชาที่แท้จริง ตามปกติผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้ารับการฝึกอบรมมักจะคิดเสมอว่า ไม่ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาของเขาจะออกมาในลักษณะใด ผู้บังคับบัญชาของเขาย่อมจะเป็นผู้วางแผนการฝึกอบรมให้ เป็นผู้ริเริ่มและเป็นผู้จัดการฝึกอบรมขึ้นเอง เราจะพบได้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาที่ดีจะได้รับการเคารพนับถือ และได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีส่วนในการพัฒนาเขาอย่างใกล้ชิดตลอดมา นั่นเอง

เจ้าหน้าที่ฝ่ายการฝึกอบรมย่อมไม่สามารถที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาได้เลย ดังนั้นเจ้าหน้าที่ฝ่ายการฝึกอบรมจึงควรแต่คอยทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชา อาทิ ช่วยสำรวจหาความต้องการ เสนอวิธีการฝึกอบรม การเตรียมการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมเท่านั้น

### หลักที่สี่

การฝึกอบรมควรอยู่ในลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะสามารถเรียนรู้ได้

หลักข้อนี้ใช้ได้ดีกับบุคคลบรรจุใหม่โดยเฉพาะ แต่สำหรับในขั้นที่บุคคลบรรจุใหม่เหล่านี้สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วแล้ว หลักการนี้ก็ดูเหมือนจะไม่มีประโยชน์นัก อัตราแห่งการฝึกอบรมยิ่งช้าลง (อันเนื่องมาจากความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล) เพียงใด ความสิ้นเปลืองในการใช้จ่ายเกี่ยวกับการฝึกอบรมก็ดูออกจะยิ่งมีมากขึ้นเพียงนั้น ครูที่สามารถจะบอกได้ว่านักเรียนคนใดเรียนรู้ได้เร็ว คนใดเรียนรู้ได้ช้า ผู้ที่เรียนรู้ได้เร็วก็ควรจะได้รับความสะดวกเป็นพิเศษ สำหรับบุคคลบรรจุใหม่ก็เช่นกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลใดสามารถพัฒนาตัวเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ ผลงานสูงขึ้นเพียงใด บุคคลนั้นก็ปฏิบัติงานได้คุ้มค่าเงินเดือนของเขาเร็วขึ้นเพียงนั้น ในขณะที่เดียวกันการสูญเสียเงินไปโดยเปล่าประโยชน์ขององค์การก็จะหมดไปเร็วขึ้นเท่านั้นด้วย

แต่หลักข้อนี้สามารถนำไปปรับใช้กับการฝึกอบรมทางอาชีพได้อีกด้วย งานทุกอย่างทั้งในบริษัท และในส่วนราชการต่าง ๆ ของรัฐบาลย่อมจะมีตำแหน่งว่างอยู่เสมอไม่ช้าก็เร็ว และมักจะมีตำแหน่งว่างลงโดยไม่คาดฝันเสียด้วย การที่มีตัวบุคคลที่พร้อมจะรับหน้าที่ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น โอกาสที่จะได้บุคคลที่มีคุณภาพมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลงก็ย่อมจะมีมากขึ้น ในองค์การขนาดใหญ่มักจะมีตำแหน่งว่าง



แห่งว่างมากกว่าจำนวนบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีแล้ว เพื่อบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งระดับสูง ๆ ขึ้นเสมอ ดังนั้นการจัดฝึกอบรมวิชาชีพให้ได้ระดับกับความสามารถในการเรียนรู้ นั้น มีใช้แต่เป็นเรื่องที่น่าจะกระทำเท่านั้น แต่เป็นเรื่องจำเป็นต้องกระทำด้วยซ้ำไป

หลักที่ห้า

บุคคลเราสามารถเรียนรู้ได้โดยให้ผู้อื่นคอยบอกหรือแสดงวิธีเป็นตัวอย่างให้ดูก่อน แต่วิธีที่ดีที่สุดก็คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติภายใต้การควบคุมแนะนำ มักกล่าวกันเสมอ ๆ ว่า "การเรียนรู้จากหนังสือตำรา นั้นไม่อาจนำมาใช้แทนการเรียนรู้จากประสบการณ์ได้" เพราะประสบการณ์เป็นครูที่ดีที่สุด แต่ประสบการณ์อาจนำแนวทางปฏิบัติไปในทางที่ผิดพลาดได้ เพราะอาจเป็นประสบการณ์ที่ผิด ๆ บ้างก็ได้ เพราะฉะนั้นประสบการณ์ที่มีการแนะนำด้วยความรอบคอบอยู่ด้วย จึงนับว่าเป็นการเรียนรู้ที่รัดกุมที่สุด

สาระสำคัญของหลักข้อที่ห้านี้ต้องการเน้นให้เห็นว่า การสอนด้วยวิธีพูดหรือโดยสาธิตย่อมสามารถลดเวลาของการปล่อยให้ทำผิดแล้วแก้ไขให้ถูกต้องเสียใหม่ได้ และในที่สุดบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถปฏิบัติงานได้เป็นปกติ ระยะเวลาที่เขาปฏิบัติงานได้นี้เอง คือระยะเวลาที่เขาได้เรียนรู้การปฏิบัติอย่างแท้จริงแล้วว่า เขาจะต้องปฏิบัติอะไร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จเรื่อยตลอดไป

หลักที่หก

การฝึกอบรมจะต้องมีการวางแผน การกำหนดตารางฝึก การดำเนินการฝึก และการวัดผลการฝึกอบรมอย่างมีระบบแบบแผน

เราได้กล่าวถึงหลักการมาแล้วหลายข้อก็ตาม แต่ทุกหลักการก็ต้องรวมอยู่เป็นหลักการใหญ่เดียวกันในหลักที่ว่า เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถดำเนินการ เรื่อยไปโดยตลอด ซึ่งสมควรที่จะได้พิจารณาหัวข้อทั้งสี่นี้ด้วย

๑. การวางแผน ในเมื่อพร้อมที่จะนำวิธีการฝึกอบรมมาใช้ควรมีรายการเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและทักษะว่ามีความสำคัญต่องานที่บุคคลจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้ควรมีการกำหนดระยะเวลาที่ต้องการโดยประมาณขึ้นไว้ด้วย ในการทำรายการและทำตารางเวลาดังกล่าวควรหลีกเลี่ยงหัวข้อการฝึกอบรมที่ง่าย ๆ จนเกินไปหรือหลีกเลี่ยงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อคิดและทักษะ

เหล่านั้นไว้บ้าง เพียงเล็กน้อย เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของข้อคิดเห็นและทักษะแต่ละประเภทตามที่ต้องการฝึกอบรม

โดยปกติแผนทั่ว ๆ ไปสามารถวางขึ้นเพื่องานโดยไม่ต้องอ้างอิงเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการประมวลงานต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกับทักษะและความสามารถของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการวางแผนจะกลายมาเป็นสาระสำคัญแก่การกำหนดงานแต่ละบุคคล

๒. การกำหนดตารางฝึก แผนการฝึกอบรมควรกำหนดขึ้นไว้อย่างคร่าว ๆ ว่า หัวข้อการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อจะสิ้นสุดลงวันใด กำหนดวันที่ควรจัดทำในภายหลังต่อเมื่อได้ทราบเวลาทั้งหมดที่ต้องการใช้ในการฝึกอบรมแล้ว เสียก่อน เวลาที่จัดนี้สามารถแก้ไขปรับปรุงทีหลังก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับอัตราที่บุคคลจะพอเรียนรู้ได้

๓. การดำเนินการฝึก ในเมื่อนำแผนการฝึกอบรมไปใช้ ผู้ทำการฝึกอบรมอาจใช้แผนการที่สร้างขึ้นไว้ รวมทั้งตารางฝึกเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานไปด้วย อีกทั้งบันทึกผลการปฏิบัติงานแต่ละข้อพอเข้าใจไว้ด้วย เพื่อชี้ให้เห็นถึงผลอันน่าพึงพอใจ ความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มการปฏิบัติเข้าไปอีก และอื่น ๆ เป็นต้น

001801

๔. การประเมินผล ความล้มเหลวจากการประเมินผลของการฝึกอบรมเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นง่ายง่ายเป็นธรรมดาอย่างที่สุดอย่างหนึ่งที่ต้องเกิดขึ้นในหมายกำหนดของการฝึกอบรม การฝึกอบรมนี้มีไว้ข้ออยู่ที่การให้ความรู้แก่ผู้รับการฝึกอบรมเท่านั้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงต้องมีการวางแผนอย่างดี กำหนดตารางฝึกไว้อย่างดี และดำเนินการตามแผนและตารางฝึกอย่างดีอีกด้วย ในท้ายที่สุดเราต้องค้นหาให้ได้ว่า การฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จสมความมุ่งหมายของการฝึกอบรมแล้ว

การประชุมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น หรือการประชุมอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้นนั้น เราไม่สามารถประเมินผลสิ่งเหล่านี้ได้ด้วยวิธีการออกแบบสอบถามอย่างง่าย ๆ ว่า เขาชอบการฝึกอบรมนี้มากน้อยเพียงใด คำถามทำนองนี้ผู้ถามไม่ทราบเลยว่า การประชุมอบรมนั้นน่าสนใจ น่าเบื่อหน่าย หรือมีสิ่งจูงใจให้เกิดความสนใจได้เลย ที่ถูกผู้ดำเนินการฝึกอบรมต้องถามผู้รับการฝึกอบรมแต่ละบุคคลว่า "ได้เรียนรู้อะไรไปบ้างจากการฝึกอบรม" จริงอยู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะเห็นข้อพ้องด้วยว่า "การประชุมอภิปรายดีพิเศษ" "การประชุมเรียบร้อยดี" หรือ "เป็นการจัดที่ได้รับความสนใจดีที่สุดในที่ที่เคยรับการฝึกอบรมมา" แต่ถ้าเขาไม่ได้เรียนรู้อะไรเลยจากผู้ฝึกหรือวิทยากรผู้สอนแล้ว เราก็ก้าวได้ว่าการฝึกอบรมครั้งนั้นล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง

#### ๔. ประเภทของการฝึกอบรม

ในปัจจุบันนี้นับได้ว่าการฝึกอบรมกันอย่างแพร่หลายและได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง ทั้งในแวดวงหน่วยงานของรัฐบาลและของธุรกิจเอกชน ทั้งนี้ก็สืบเนื่องมาจากที่ได้สังเกตเห็นกันแล้วว่าการฝึกอบรมนั้นมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ตลอดจนสถานประกอบการนั้น ๆ ด้วย ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม หรือไม่มีประโยชน์ในปัจจุบันทันทีก็ในระยะเวลาข้างหน้า แม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่ใช้วิธีการที่ก่อประโยชน์ให้แก่บุคคลและหน่วยงานที่ดีเลิศก็ตาม แต่คงไม่มีใครจะปฏิเสธว่าการฝึกอบรมนั้นไม่มีประโยชน์เอาเสียเลย อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมดังกล่าวนั้นก็มีการแบ่งประเภทของการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม และความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งพอจะแบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกได้ดังนี้<sup>๑</sup>

๑. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) - เป็นการฝึกอบรมที่จัดสำหรับพนักงานใหม่
๒. การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) - เป็นการสอนงานให้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ
๓. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงาน (Job Skill And Knowledge Training) - การฝึกอบรมแบบนี้มีขึ้นเพื่อสนองความต้องการคนงานที่มีฝีมือ
๔. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ชั้นผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) - เป็นการฝึกอบรมระดับหัวหน้างานขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรม
๕. การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training) - เป็นการฝึกอบรมแก่ฝ่ายจัดการระดับรองลงมาจากฝ่ายจัดการชั้นสูง แต่สูงกว่าระดับหัวหน้างาน
๖. การพัฒนานักบริหาร (Executive Development) - เป็นการพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับสูงคือผู้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติของหน่วยงาน เป็นผู้ใช้อำนาจในการบังคับบัญชา

ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในรูปแบบใดที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นก็ตาม กล่าวกันว่าการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรม เป็นประการสำคัญ การจะเลือกใช้วิธี

<sup>๑</sup> Ernest Dale, Management: Theory and Practice (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Co., 1973), pp. 378-384.

การฝึกอบรมอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการ เพื่อให้เหมาะสมกับประเภทและความต้องการ (Needs) ของการฝึกอบรม เช่น งบประมาณ ลักษณะของเรื่องที่จะนำมาอภิปราย ระยะเวลา จำนวนคน พื้นฐานการศึกษาและการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม ความรู้ความสามารถของผู้ดำเนินการฝึกอบรม เป็นต้น

#### ๔. วิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ

วิธีการฝึกอบรม คือวิธีการที่จะกระตุ้นและเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ เข้าใจอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

วิธีการฝึกอบรมนั้นมีอยู่หลายประเภท และในทางปฏิบัติโดยทั่วไปแล้วนิยมใช้วิธีการฝึกอบรมมากกว่าหนึ่งวิธีเสมอสำหรับใช้ในการฝึกอบรม เพื่อให้บังเกิดผลดีแก่การฝึกอบรมมากที่สุด

เท่าที่พอจะประมวลได้นั้นวิธีการฝึกอบรมมีอยู่ประมาณ ๒๓ วิธี คือ<sup>๑</sup>

๑. การบรรยาย (LECTURE)
๒. การสาธิต (DEMONSTRATION METHOD)
๓. การอภิปรายคณะ (PANEL DISCUSSION)
๔. การแสดงบทบาทสมมติ (ROLE PLAYING)
๕. การศึกษาปัญหาตัวอย่าง (CASE STUDY)
๖. การแก้ปัญหา (INCIDENT METHOD)
๗. เทคนิคลดการเสี่ยงภัย (RISK TECHNIQUES)
๘. คณะกรรมการร่วมเพื่อให้คำปรึกษา (TASK FORCE METHOD)
๙. การระดมความคิด (BRAINSTORMING)
๑๐. การแบ่งกลุ่มอภิปราย (BUZZ GROUP)
๑๑. IN-BASKET TECHNIQUE
๑๒. SENSITIVITY TRAINING METHOD

---

<sup>๑</sup> O. JEFF HARRIS, Jr., Managing People At-Work (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1976), pp. 433-443.

๑๓. การประชุมอภิปราย (CONFERENCE)
๑๔. การบรรยายเป็นชุด (SYMPOSIUM)
๑๕. การอภิปรายแบบพู่ฉาวิชันนา (COLLOQUY METHOD)
๑๖. การสัมมนา (SEMINAR)
๑๗. การอภิปรายกลุ่ม (GROUP DISCUSSION)
๑๘. การรายงานจากหนังสือ (BOOK REPORT)
๑๙. การอภิปรายรอบวง (CIRCLE RESPONSE)
๒๐. การประชุมแบบโต้วาที (DEBATE FORUM)
๒๑. การศึกษาดูงาน (FIELD TRIP)
๒๒. การอภิปรายจากภาพยนตร์ (FILM TALK BACK)
๒๓. SYNDICATE

วิธีการฝึกอบรมนั้นอาจมีมากกว่าวิธีที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ดังนั้นจึงเป็นภาระของผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่จะสรรหาวิธีการที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดนำมาใช้กับการฝึกอบรมแต่ละครั้ง เพื่อจะพยายามทุกวิถีทางที่จะไม่ทำให้คนที่เข้ารับการฝึกอบรมต้องทำหน้าแบบกินยาขม เมื่อมี "ภาระ" ต้องมาเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในหรือภายนอกหน่วยงานของตน เพราะนอกจากจะต้องเลือกเรื่องให้ดี จัดโปรแกรมให้เหมาะสม เลือกสถานที่ได้ถูกต้อง มีผู้เข้ารับการอบรมในจำนวนที่เหมาะสม และตรงกับความต้องการของการฝึกอบรม หากผู้ดำเนินการบรรยายหรือวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถแล้ว วิธีการฝึกอบรมก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งซึ่งผู้จัดการฝึกอบรมหรือผู้ดำเนินการฝึกอบรมไม่ควรมองข้ามไปเสีย

## ทฤษฎีว่าด้วยการบริหารงานฝึกอบรม

### ๑. การจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมโดยทั่วไปย่อมได้แก่การที่จะทำให้บุคคลมีความสามารถ บางประการในการปฏิบัติงานซึ่งเดิมยังค้อยอยู่ หรือยังไม่ดีที่สุด และจะทราบผลการฝึกอบรมได้โดยอาศัยการวัดผลการปฏิบัติงาน

ตามแนวความคิดสมัยใหม่ การฝึกอบรมย่อมเป็นความรับผิดชอบของ ๓ ฝ่ายด้วยกันคือ องค์กร ตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง และหน่วยฝึกอบรม การฝึกอบรมยังแบ่งออกเป็น ๓ ระยะคือ ระยะก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม ซึ่งต่างก็มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

สำหรับแนวความคิดเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวผู้รับการอบรมมีอยู่ว่า การตั้งใจและทักษะหรือ ความชำนาญอันนำมาซึ่งการกระทำที่จะได้รับการตั้งใจเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศ ของหน่วยงานนั้น ๆ ทักษะดังกล่าวย่อมได้มาจากการลงมือปฏิบัติ ส่วนการที่จะเรียนรู้ (learning) ได้ นั้น เป็นผลประกอบของความรู้สึกลงใจ และความสามารถของผู้รับการอบรมเอง แนวนิยมของ กลุ่มผู้เข้ารับการอบรม วิธีการฝึกอบรม และพฤติกรรมของผู้อบรม ตลอดจนบรรยากาศทั่ว ๆ ไป ของหน่วยฝึกอบรมสำหรับการที่จะปรับปรุงงานนั้นย่อม เป็นผลมาจากการ เรียนรู้ของผู้รับการอบรม แนวนิยมของกลุ่มผู้ร่วมงาน และบรรยากาศโดยทั่วไปขององค์กรประกอบกัน

จึงเห็นได้ว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งคนใดจะสำเร็จการอบรมจนสามารถปฏิบัติงานหรือ เปลี่ยนพฤติกรรมไปตาม เป้าหมายที่วางไว้ นั้น จึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการซึ่งองค์การ และหน่วยฝึกอบรมมีบทบาทอย่างสำคัญยิ่งอยู่ด้วย

องค์กรใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่และมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อการ ดำเนินการ หรือการให้บริการรับใช้ประชาชนก็ตาม จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับ การนำกำลังคน เช่น วัสดุ มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน เรื่องกำลังคนนั้น จะต้องพัฒนาปรับปรุงความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะ ทัศนคติ และนิสัยในการ ทำงานของเขาให้ก้าวหน้าทันต่อความ เปลี่ยนแปลงทั้งทาง เศรษฐกิจและสังคมอยู่ตลอดเวลา ในปัจจุบัน นี้เป็นที่ยอมกันโดยทั่วไปว่า การจัดการฝึกอบรมแก่พนักงาน เจ้าหน้าที่ขององค์การ เป็นความรับผิดชอบ โดยตรงของฝ่ายบริหาร และควรจะมีการจัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ เฉพาะ เกี่ยวกับการจัดการฝึก

อบรมโดยเฉพาะในองค์การ ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีความคิดเห็นแบ่งออกเป็น ๒ ประการ คือ<sup>๑</sup>

๑. การฝึกอบรมควรเป็นงาน (function) ที่มีความสำคัญเท่าเทียมกับหน้าที่อื่น ๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การบริหาร การเงิน การตลาด ฯลฯ ดังนั้นความรับผิดชอบในงานฝึกอบรมจึงควรมีหน่วยงานขึ้นโดยเฉพาะ เช่นงานด้านอื่น ๆ

๒. การฝึกอบรมควรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายในองค์การ มิใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ เพราะงานฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น ๆ อีกหลายฝ่ายขององค์การ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาโครงสร้างขององค์การทั้งหมดโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งมีการแบ่งเป็นหน่วยงานสำคัญ ๒ ฝ่ายด้วยกันคือ หน่วยงานหลัก (line) กับหน่วยงานที่ปรึกษา (staff) อาจจะพิจารณาถึงความเหมาะสมที่จะให้รับผิดชอบงานฝึกอบรมได้ดังนี้

ในแง่ของหน่วยงานหลัก (line) มีความเหมาะสมที่จะรับผิดชอบงานฝึกอบรมด้วยเหตุผลที่ว่า ฝ่ายงานหลักอันเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงย่อมทราบถึงความจำเป็นและความต้องการฝึกอบรมของพนักงานได้ดีกว่าผู้อื่น และย่อมจะทราบว่าผู้ใดบังคับบัญชาแต่ละคนขาดความรู้ความชำนาญอะไรที่ควร จะรับการอบรมเพิ่มเติมบ้าง และควรจะฝึกอบรมอย่างไรจึงจะได้ผล

แต่ข้อจำกัดมีอยู่ว่าฝ่ายงานหลักมักจะมีเวลารับผิดชอบต่องานด้านฝึกอบรมไม่ได้เต็มที่ เพราะมีภารกิจปกติที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว หากจะรับผิดชอบ เรื่องการฝึกอบรมด้วยก็มักจะออกมาในรูปที่ว่าจะปล่อยให้ผู้ใดบังคับบัญชาบางคนรับผิดชอบในการให้การฝึกอบรม และขาดการติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ก็ได้แก่ความไม่พร้อมหรือขาดการสอนแนะอย่างถูกหลักการ เพราะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ต้องใช้วิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมและทันสมัย ฝ่ายงานหลัก อาจจะเป็นผู้รู้เรื่องดีในเรื่องงานที่รับผิดชอบปฏิบัติ แต่อาจขาดความชำนาญในด้านการสอนการถ่ายทอด

นอกจากนี้โครงการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องและต้องใช้เวลาพอสมควร ฝ่ายงานหลักอาจจะไม่สามารถจัดสรรเวลาสำหรับจัดฝึกอบรมได้เต็มที่ ทำให้ขาดการต่อเนื่อง และ

<sup>๑</sup> ศศนิย์ มุสิกไชย, "การบริหารงานฝึกอบรม," วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์

ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถจะได้ประโยชน์จากการรับการอบรมเต็มเม็ดเต็มหน่วย

ในแง่ของหน่วยงานที่ปรึกษา (staff) มีความเหมาะสมที่รับผิดชอบในคํานงานฝึกอบรม เพราะอยู่ในฐานะที่เป็นอิสระกว่า และได้รับทั้งโอกาสและเวลาอันเพียงพอเพื่อรับผิดชอบคํานงานบริหารงานฝึกอบรม คือการจัดคํานงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างมีระเบียบและมีการคํานงานตามหลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งฝ่ายงานที่ปรึกษาอันประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ทางวิชาการจากวิชาชีพต่าง ๆ ย่อมอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบในการจัดหาผู้สอนแนะและฝึกอบรมมาปฏิบัติงานคํานงานนี้ และย่อมจะสามารถนำเทคนิคและวิธีการของการฝึกอบรมอันมีสมรรถภาพเข้ามาใช้ รวมทั้งสามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ ตลอดจนสิ่งทีจำเป็นในการฝึกอบรมมาใช้ได้อย่างเหมาะสมมากกว่าหน่วยงานหลัก ข้อสำคัญคือไม่ต้องกังวลกับความจำกัดของเวลาเหมือนดังที่เป็นอุปสรรคของฝ่ายงานหลัก

ข้อจำกัดของหน่วยงานที่ปรึกษาในการที่จะรับภาระรับผิดชอบงานฝึกอบรมก็คือ ข้อแย้งจากหน่วยงานหลักที่ว่าฝ่ายที่ปรึกษาไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ จะสามารถทราบข้อเท็จจริง ปัญหา และวิธีปฏิบัติได้อย่างไร

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์การในปัจจุบันจึงยอมรับว่าการฝึกอบรมนั้น เป็นกิจกรรมอันหนึ่งของการบริหารงาน และการที่จะจัดการฝึกอบรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นจะต้องเป็นการร่วมกําลังกันระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ญุณแจสำคัญของความสำเร็จในการคํานงานตามโครงการฝึกอบรมนั้นอยู่ที่การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ประการหนึ่ง และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แล้วให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่อีกประการหนึ่ง

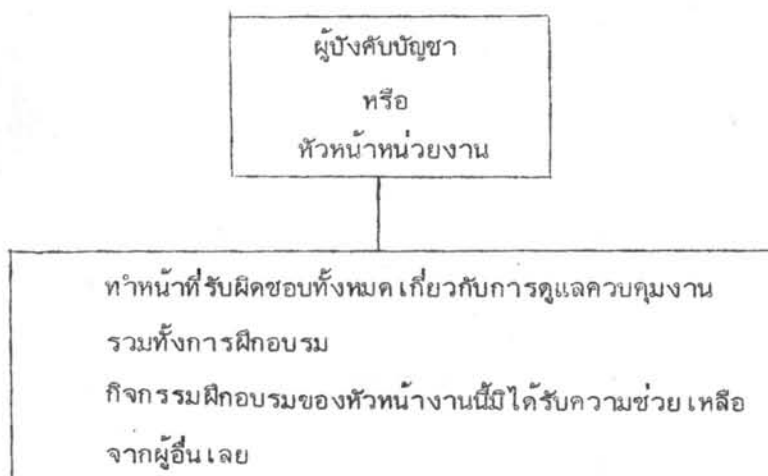
จากการศึกษาของ Earl G. Planty, William S. McCold, and Carlton A. Efferson<sup>๑</sup> ได้กล่าวถึงการทำเนิการฝึกอบรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการธุรกิจของสหรัฐอเมริกา ในปัจจุบันนี้ได้เลือกรูปแบบการจัดหน่วยงานที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมไว้เป็น ๔ แบบด้วยกัน ซึ่งความแตกต่างกันในแต่ละแบบนั้นก็อยู่ที่ตัวบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรม กล่าวคือ

---

<sup>๑</sup> Earl G. Planty; William S. McCold, and Carlton A. Efferson, Training Employees and Manager (New York: The Ronald Press, 1952), pp. 29,35.

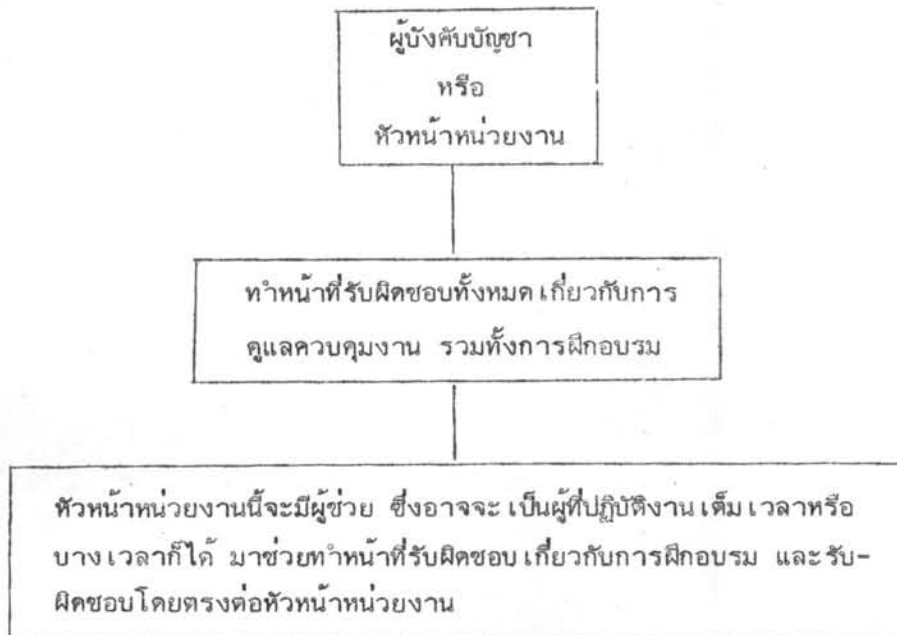


แบบที่ ๑ เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำโดยตลอดโดยไม่มีผู้ช่วย กล่าวคือ เป็นเรื่องของหัวหน้าหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการฝึกอบรม หรือพัฒนาลูกน้องผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งอาจจะระบุไว้ในใบพรรณางาน (job description) ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานแต่ละคนว่าจะต้องทำหน้าที่ฝึกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยประโยชน์ของวิธีนี้คือ ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะได้ลงมือสอนแนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยตรง ทราบปัญหาแน่นอน แก้ไขได้ทันทีที่ มักจะใช้ในการอบรมแบบ on-the job training ข้อจำกัดคือ เรื่องเวลาซึ่งอาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาสอนงานได้เต็มที่เพราะมีงานประจำอยู่แล้ว หรือผู้บังคับบัญชาอาจจะสอนงานไม่เป็น หรือคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจแล้ว ทราบดีแล้ว เป็นต้น

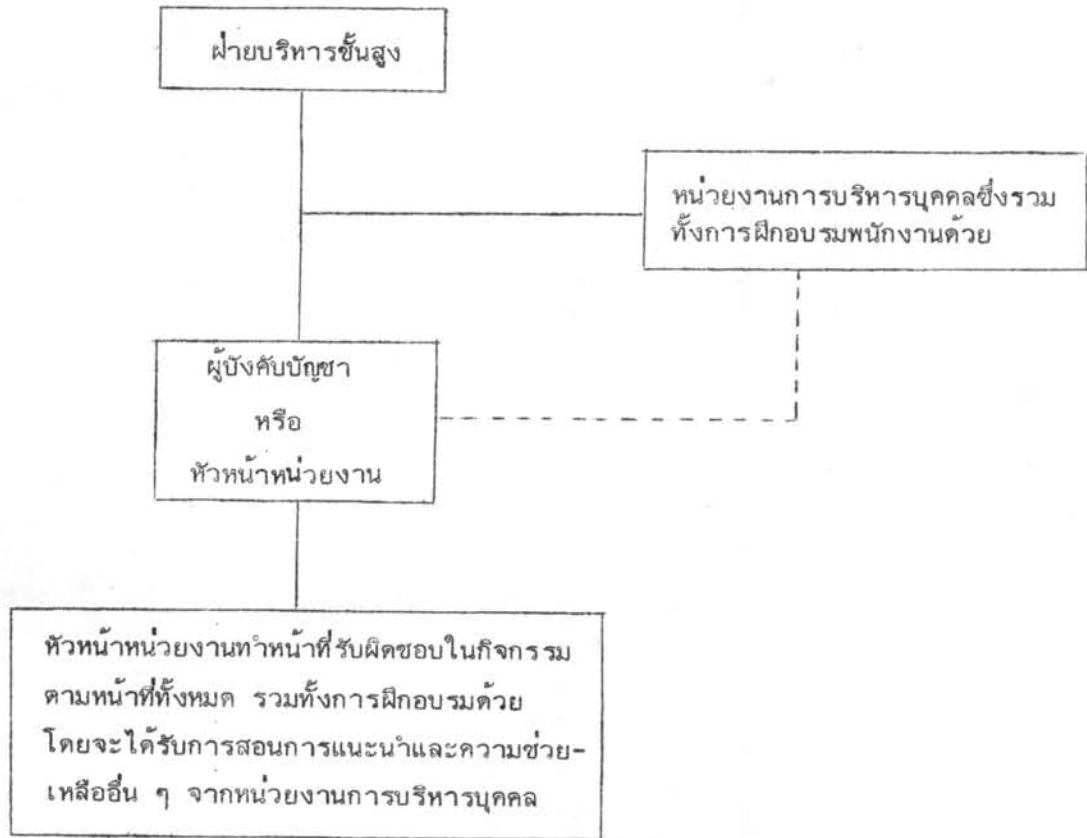


แบบที่ ๒ เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะ เป็นผู้ดำเนินการโดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา แบบนี้คล้ายคลึงกับแบบแรก แต่ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมนั้นจะสามารถรับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกว่า เพราะมีผู้ช่วยเหลือซึ่งมีความถนัดในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาช่วยดำเนินการ ในสหรัฐอเมริกาปัจจุบันปรากฏว่าองค์การพวกบริษัทผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าและกิจการโทรเลขนิยมจัดรูปการบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้ โดยรับผู้ช่วยทั้งแบบทำงานเต็มเวลาและบางเวลามาช่วยทำหน้าที่ในด้านการฝึกอบรมให้ ข้อจำกัดคือ ผู้ช่วยต้องได้รับความ

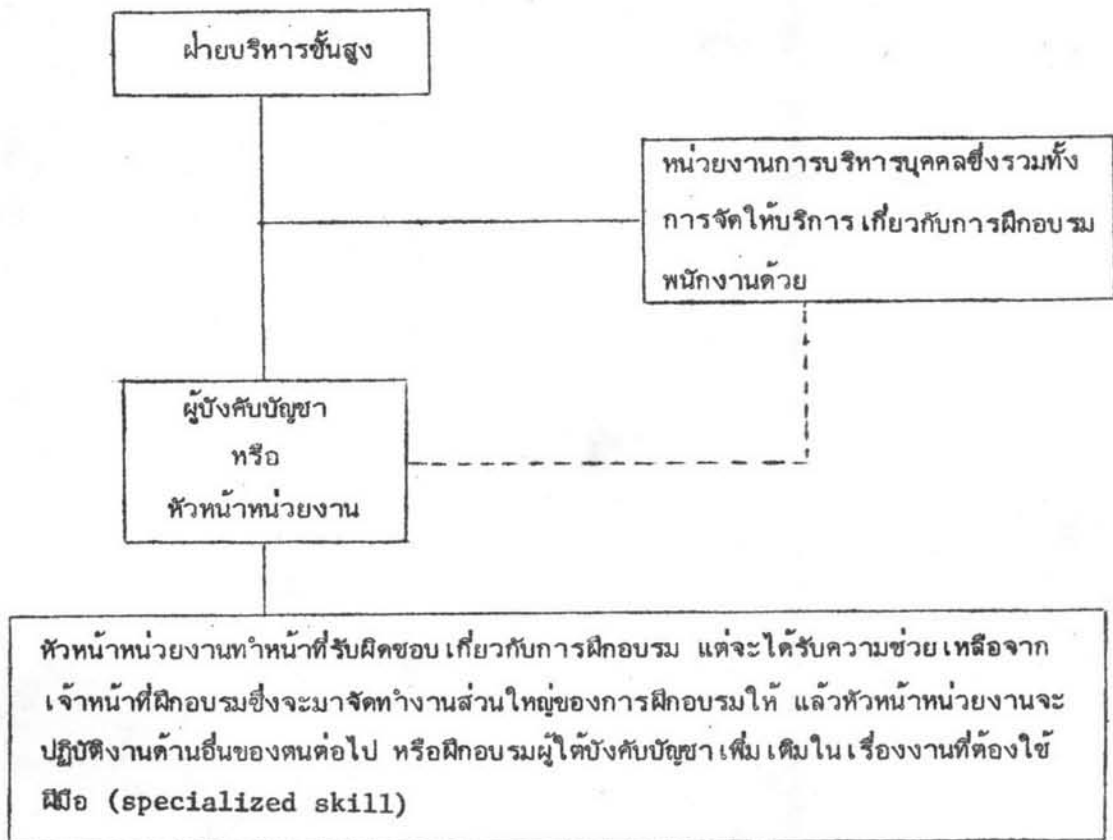
ช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ จากหน่วยงาน เช่น การเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ เอกสาร และสิ่งจำเป็นอื่น ๆ เกี่ยวกับฝึกอบรม จึงจะช่วยให้การจัดอบรมประสบความสำเร็จได้ผลดีได้



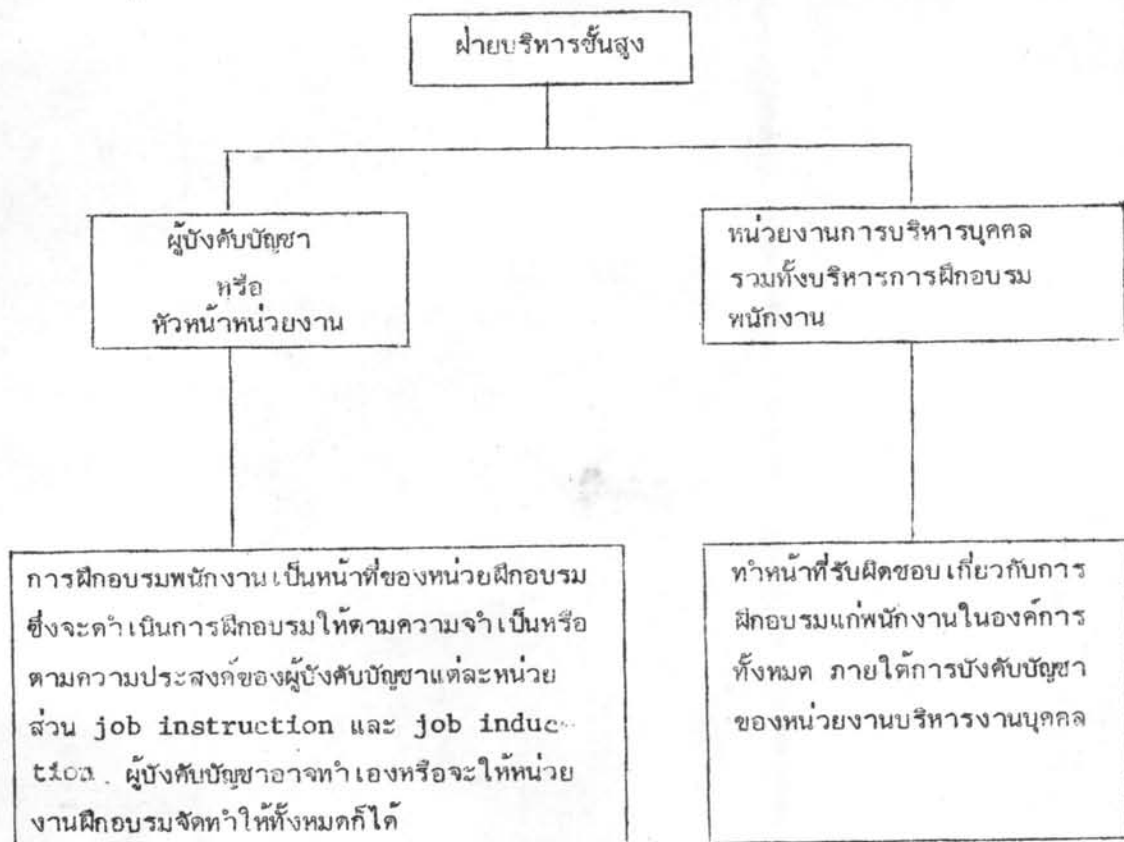
แบบที่ ๓ เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้งหมด โดยตัวผู้บังคับบัญชาเองได้รับการสอนและคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมาก่อน การจัดรูปแบบงานฝึกอบรมแบบนี้เป็นแบบที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อองค์การนั้น ๆ มีหน่วยการฝึกอบรมพนักงาน (staff training department) และมีพวกนักวิชาการ (professional educators) ประจำอยู่ เพื่อทำหน้าที่ช่วยเตรียมหัวหน้าหน่วยงานให้เป็นผู้สอนแนะที่ดี ข้อจำกัดมีว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องเสียเวลาในการไปรับการอบรมเสียก่อนแล้วจึงจะมาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาได้



แบบที่ ๔ เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาที่ไม่ได้ลงมือจัดทำเอง แต่จะมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาจัดทำ แบบนี้อาจทำได้โดยมอบให้เรื่องการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของหน่วยงานฝ่ายบริหาร (service) โดยเฉพาะ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการสอนแนะนำ การสรรหาวิทยากรอื่น การจัดเตรียมสถานที่ เอกสาร อุปกรณ์ ฯ การจัดรูปการบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้ต้องมีการส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างฝ่ายบริการ (service) กับงานหลัก (line) ให้ดำเนินไปด้วยดี เพื่อว่าฝ่ายบริการจะได้ช่วยฝึกงานหลักในด้านกรฝึกอบรมอย่างเต็มที่



แบบที่ ๔ เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมที่จัดทำโดยการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้น  
เพื่อการนี้โดยเฉพาะ คล้ายแบบที่ ๔ แต่แบบนี้หน่วยงานฝ่ายบริการ (service) ทำหน้าที่รับผิดชอบ  
 เกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานขององค์การทั้งหมดเป็นส่วนรวม ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายในวงราชการ  
 บริษัทขนาดใหญ่ อุตสาหกรรมต่าง ๆ การจัดรูปการบริหารงานฝึกอบรมในแบบนี้จะได้ผลดีที่สุดสำหรับ  
 การฝึกอบรมเบื้องต้นที่จำเป็น ส่วนที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานจะเป็นอิสระไม่ต้อง  
 กังวลเกี่ยวกับการจัดอบรมพนักงานของตน จะได้ทุ่มเทเวลาให้กับงานประจำอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม  
 ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการสอนหรือแนะนำงานเพิ่มเติม (job instruction or  
 job induction) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ปฏิบัติงานนั้นยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องรับผิดชอบอยู่  
 เพื่อเป็นการเพิ่มพูนและรักษาสมรรถภาพผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นเอง



ทั้งหมดที่กล่าวมามีเป็นแบบของการจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไป แบบที่ ๓ นับว่าใช้กันบ่อยที่สุด แบบที่ ๔ แบบที่ ๕ เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าและนับวันก็จะมีค่านิยมแพร่หลาย ข้อสังเกตคือ แบบที่ ๑, ๒ นั้น มุ่งไปในแง่ของการเพิ่มผลผลิต การเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ การลดต้นทุน ฯลฯ มากกว่า จึงใช้ได้สำหรับการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (on-the job training) และการฝึกอบรมทางเทคนิค

ถ้าจะพิจารณาแยกการจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ก็อาจแยกได้เป็น ๒ ประเภทคือ แบบแยก (decentralized training) และแบบรวม (centralized training) แบบแยกคือกรณีที่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเฉพาะหน่วยของตน (แบบที่ ๑, ๒, ๓) แบบรวมคือ ในองค์การหนึ่ง ๆ มีหน่วยงานรับผิดชอบงานฝึกอบรมหน่วยงานเดียว (แบบที่ ๔, ๕) แต่ไม่ว่าจะจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมเป็นแบบใดก็ตาม ก็ย่อมขึ้นกับความเหมาะสม

ของแต่ละองค์การที่จะคัดแปลงให้สอดคล้องกับลักษณะ วัฒนธรรม บรรยากาศ กำลังคนและงบประมาณ  
ขององค์การ เป็นสำคัญ

## ๒. การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้ทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพ เหมาะสมกับงานที่ทำ  
ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งหมายถึงการที่จะช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ  
ตลอดจนท่าทีทัศนคติที่ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นตัวการสำคัญที่จะให้ทรัพยากรบุคคลสามารถไปจัดการกับทรัพยากร  
อื่น ๆ ในองค์การให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นได้

Donald L. Kirkpatrick ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคนหนึ่ง  
เล่าประสบการณ์ในการฝึกอบรมของตนเองว่า<sup>๑</sup> ในการให้การอบรม เกี่ยวกับการบริหารงานฝึก  
อบรมทุกครั้ง เขามักจะถามผู้เข้ารับการอบรมด้วยคำถามว่า "สมมติว่าคุณกำลังจะจัดหลักสูตรอบรม  
สำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น (first-line supervisors) คุณคิดว่าควรจัดให้มีหัวข้อการฝึก  
อบรมวิชาอะไรบ้าง" คำตอบที่ได้รับมักจะไม่ผิดแผกแตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ ในบรรดารายชื่อ  
วิชาต่าง ๆ นั้นจะมีอยู่ ๒ วิชา ที่จะถูกจัดให้มีอยู่ในหลักสูตรเสมอ คือวิชา "การสื่อสารความที่มีประ-  
สิทธิภาพ" และ "หลักมนุษยสัมพันธ์" (ภาวะผู้นำ การจูงใจ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ฯลฯ)

Kirkpatrick เล่าต่อไปว่า เมื่อถามว่า "คุณทราบได้อย่างไรว่าจะต้องบรรจุวิชา  
เหล่านี้ไว้ในหลักสูตร" คำตอบที่ได้รับคือ

"ทราบได้จากการติดตามสังเกตการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น"

"ทราบได้จากการรับฟังจากผู้บังคับบัญชาในระดับต้น"

"ผู้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบอกให้ทราบ"

"เป็นปัญหาที่เราประสบอยู่เสมอ"

จากประสบการณ์ของ Kirkpatrick ในเรื่องนี้ชี้ให้เห็นข้อบกพร่องหละหลวมที่น่าเป็น  
ห่วงอย่างยิ่งในการบริหารงานฝึกอบรม เพราะหลายครั้งที่เราจะพบว่า การฝึกอบรมถูกจัดให้มีขึ้น

<sup>๑</sup> ผิน ปานขาว, "การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม," วารสารทรัพยากรมนุษย์

โดยผู้จัดเองไม่ทราบว่าจัดขึ้นทำไม หรือจัดขึ้นเพื่ออะไร หรือถ้าหากจะมีเหตุผลเบื้องหลังในการจัดการฝึกอบรมก็มักจะเป็นเหตุผลหรือข้อสรุปที่ได้มาจากการพิจารณาประเมินที่ไม่เป็นระเบียบวิธี (informal) หรือใช้ความเห็นส่วนตัวของผู้จัดการฝึกอบรมเอง (subjective) เสียเป็นส่วนใหญ่มาก การฝึกอบรมในลักษณะเช่นนี้จึงเป็นการสูญเสียเปล่ามาตั้งแต่เริ่มต้น การที่จะหวังให้เกิดประสิทธิผลอย่างจริงจังย่อมเป็นไปได้ยาก

การละเลยหรือการไม่ให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อการหาความจำเป็นของการฝึกอบรมนั้น อาจมีสาเหตุมาจากหลาย ๆ อย่าง เช่น อาจจะเป็นเพราะผู้ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมเองไม่ทราบถึงปรัชญาหรือหลักการสำคัญของการฝึกอบรมที่ว่า การฝึกอบรมนั้นจะต้องจัดให้มีขึ้นตามลักษณะของความจำเป็น (based on needs) บางคนก็อาจจะไม่ทราบว่าวิธีที่จะหาความจำเป็นได้อย่างไร หรือไม่ก็อาจจะมองเห็นว่าการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน เหลือวิสัยที่จะทำได้ ทั้งที่ความจริงแล้ว การหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม เป็นกระบวนการขั้นแรกของการจัดการฝึกอบรมทุกครั้งเลยทีเดียว เพราะการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นการค้นหาเป้าหมายเพื่อจัดทำกรฝึกอบรมต่อไป

ความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs) หมายถึง "สภาพการณ์หรือปัญหา ซึ่งต้องการการดำเนินการหรือการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้" สภาพการณ์หรือปัญหาที่กล่าวถึงนั้นก็คือ สิ่งหรือเรื่องในองค์การที่ผิดปกติ หรือที่ยังไม่ได้กระทำ ซึ่งกลายเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ปัญหาเหล่านี้สามารถมองเห็นได้ชัดในบันทึกหรือเอกสารต่าง ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายสูงเกินไป การปฏิบัติงานที่ล่าช้า ผิดพลาด ความขัดแย้งในหมู่พนักงาน การบ่นร้องทุกข์ การขาดงานบ่อย ๆ การขอย้าย ขอลาออก การขาดความรับผิดชอบ และอื่น ๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ทางฝ่ายบริหารจำเป็นต้องแก้ไขให้หมดไปและนับว่าเป็นภาระที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยง่าย

๑ เดชา แก้วชาญศิลป์, การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (กันยายน ๒๕๑๖ อันดับที่ ๓๐๔): ๒.

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม - ความจำเป็นในการฝึกอบรมมีผู้จำแนกไว้ด้วยกันหลายแบบ แล้วแต่ผู้จำแนกจะยึดถือหลักเกณฑ์ใดเป็นเครื่องแบ่งแยก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้คือ<sup>๑</sup>

แบบที่ ๑ : แบ่งประเภทโดยพิจารณาถึงวิธีการค้นหา โดยแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมได้เป็น ๒ ประเภทคือ

๑. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจน (obvious needs) เป็นความจำเป็นที่สามารถบอกได้โดยอาศัยเพียงสามัญสำนึก ประสบการณ์ และการนึกคิดตามเหตุผลปกติเท่านั้น ไม่ต้องทำการสำรวจ วิจัย หรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง เพราะมองเห็นได้ชัดไม่ต้องการ เช่น การรับพนักงานเข้าทำงานใหม่ การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ การขยายงาน การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน วิธีการทำงานใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย วัตถุประสงค์ ระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น แต่ก็ต้องค้นหาความจำเป็นดังกล่าวว่ามีขนาดมากน้อยแค่ไหน มีลักษณะเป็นอย่างไร และรับความขนาดไหน การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับแบบนี้ก็เพื่อทราบปริมาณและลักษณะของความต้องการที่แท้จริง

๒. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา (hidden needs) ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะสามารถบอกได้ว่าการฝึกอบรมอย่างไร ประเภทใด จึงจะสามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์การหรือช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถดำเนินไปสู่จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดี โดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะทำการศึกษาถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ตลอดจนปัญหาขององค์การ แล้วทำการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

แบบที่ ๒ : กวบรวมประเภทโดยพิจารณาถึงผู้มีความจำเป็น โดยแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล (individual needs) บุคคลที่ทำงานในองค์การอาจมองไม่เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมของตนเอง และเมื่อได้รับการจัดส่งให้ไปเข้าอบรมมักจะต่อต้านและมองไม่เห็นคุณประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ ความจำเป็นในการฝึก

<sup>๑</sup> Kenneth T. Byers, Employee Training Development in The Public Service (Illinois: Public Personnel Association, 1970), pp. 56-57.



อบรมของแต่ละบุคคลอาจแยกเป็น ๒ ลักษณะคือ ความจำเป็นที่เกี่ยวกับส่วนตัวและความจำเป็นที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งความจำเป็นที่เกี่ยวกับส่วนตัวบางเรื่องอาจจะตอบสนองได้ด้วยการฝึกอบรม สำหรับความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับงานนั้นก็คือ ความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมบุคคลนั้นให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ผลตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ การวิเคราะห์ผลงานที่บุคคลทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้จะสามารถประเมินได้ว่าบุคคลนั้นมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนอบรมในด้านใดเพิ่มเติม ความจำเป็นที่เกี่ยวกับงานนี้อาจตรงกับความเป็นส่วนตัวก็ได้

๒. ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ (organizational needs) คือ สถานการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้นซึ่งต้องการการดำเนินการหรือการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้ดี ความจำเป็นประเภทนี้ส่วนใหญ่มีลักษณะไม่ชัดเจน ต้องทำการค้นหา โดยพิจารณาจากปัญหาที่้องค์การประสบอยู่เป็นหลัก ผู้บริหารระดับสูงในองค์การมักจะเป็นผู้รู้ปัญหาดีกว่าผู้อื่น บางครั้งก็อาจจะกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ตรงกับข้อเท็จจริงและหลายครั้งก็ไม่ตรงเพราะไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นตามกระบวนการที่ถูกต้อง

แบบที่ ๓ : แบ่งประเภทโดยพิจารณาช่วงเวลา แบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ ๒ ประเภท คือ

๑. ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ และความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทัศนคติ และพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาทที่ดำรงอยู่ในขณะนั้น

๒. ความจำเป็นในอนาคต (anticipating future needs) หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในอนาคต หรือเพื่อป้องกันปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การฝึกอบรมคนงานที่มีความรู้ความสามารถ สำหรับดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในอนาคต และการฝึกอบรมพนักงานเพื่อรับงานที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจ

หาได้จากการศึกษาวิเคราะห์แผนงานหรือเป้าหมายกับความรู้ความสามารถและผลงานที่ทำได้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทำได้ ๒ แนวทางดังนี้

แนวทางที่ ๑ : เริ่มต้นที่หน่วยย่อยที่สุดขององค์การ คือพนักงานแต่ละคน โดยค้นหาว่าแต่ละคนมีความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไร แล้วสรุปรวมขึ้นไปตามลำดับจนกระทั่งได้ความจำเป็นที่เด่นชัดซึ่งสัมพันธ์กันกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อดีของแนวทางนี้คือ วิธีการไม่สลับซับซ้อน สามารถเข้าถึงต้นตอ คือแต่ละคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ข้อเสียคือความผิดพลาดอันอาจจะเกิดขึ้นในการผสมผสานความจำเป็นของคนทำงาน เข้ากับหน้าที่ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งองค์การขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นจำนวนมากจะทำได้ยุ่งยาก

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวทางนี้ อาจสรุปได้ดังนี้

๑. ศึกษางานหรือสถานการณ์ว่ามีความต้องการอย่างไร โดยศึกษาวิเคราะห์ว่างานที่มีอยู่มีหน้าที่รับผิดชอบเพียงใด มีมาตรฐานแค่ไหน งานหรือสถานการณ์นั้นต้องการความรู้ ความชำนาญ ทำที่ทัศนคติ อย่างไร

๒. ศึกษาคนทำงานนั้น ทำงานได้ผลแค่ไหน โดยศึกษาสำรวจการปฏิบัติงานของคนทำงานว่าได้ผลเท่าใด มีความรู้ ความชำนาญ ทำที่ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างไร

๓. วิเคราะห์ความแตกต่างมาตรฐานของงานและผลงานที่พนักงานทำได้จริง ข้อแตกต่างดังกล่าวอาจแก้ไขได้โดยการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความชำนาญ ทำที่ทัศนคติของคนงาน ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม

๔. ประเมินและคัดเลือกความจำเป็นดังกล่าวว่าอะไร เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่าการฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะแก้ไขปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ ได้หรือไม่

๕. รวบรวมความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนทำงานที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาไปตามลำดับขั้นขององค์การ

๖. พิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนทำงานที่รวบรวมได้ มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การเพียงใด และพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อคำเเนนการฝึกอบรมต่อไป

แนวทางที่ ๒ : เริ่มต้นจากองค์การ โดยศึกษาถึงการดำเนินงานขององค์การว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง ที่จะทำให้การดำเนินการไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แล้ววิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคนั้น ๆ ว่าเรื่องใดบ้างที่ต้องแก้ไขปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม และจะต้องทำการฝึกอบรมคนทำงานระดับใด หน่วยงานใด ข้อดีของแนวทางนี้คือ การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาคำบริหารงานได้ตรงจุด ข้อเสียคือ ไม่สามารถชี้ให้เห็นชัดเจนว่าคนทำงานแต่ละคนมีความจำเป็นในการฝึกอบรมแค่ไหน เพียงใด

ขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวทางนี้อาจสรุปได้ดังนี้

๑. ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งภาระหน้าที่ แผนงาน แนวนโยบายการปฏิบัติ และเป้าหมายการทำงานอื่นจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

๒. ศึกษาสภาพงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่างานที่ทำมีคุณภาพและปริมาณเป็นอย่างไร ปัจจัยและทรัพยากรในการทำงานโดยเฉพาะทรัพยากรทางด้านคนมีสภาพเป็นอย่างไร

๓. วิเคราะห์ข้อเท็จจริงว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรที่ทำให้หรือจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย

๔. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่พบว่าปัญหาหรืออุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมแก่ผู้ทำงานกลุ่มใด ระดับใด

๕. ศึกษาและวิเคราะห์ต่อไปว่าบุคคลที่จำเป็นต้องฝึกอบรมดังกล่าวต้องฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ หรือทำให้ทัศนคติมากขึ้นเพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้วทั้งสองแนวทางนี้ เป็นการค้นหาของสิ่งเดียวกัน แต่วิธีการค้นหาสวนทางกัน คือแนวทางแรกการค้นหาเริ่มจากตัวคนทำงานขึ้นไปถึงองค์การ ส่วนแนวทางที่ ๒ เริ่มจากองค์การโดยส่วนรวม แล้วศึกษาย่อยลงไปที่หน่วยงานและคนทำงาน ทั้งสองแนวทางมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน จึงต้องเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมแก่องค์การโดยเฉพาะ

อาจจะกล่าวได้ว่าขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมประกอบด้วยกรรมวิธีที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. การศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง
๒. การวิเคราะห์
๓. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

#### การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง

ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่หามาได้จะเป็นเรื่องที่มีความน่าเชื่อถือได้เพียงใดนั้นย่อมจะทราบได้จากการศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง ซึ่งข้อเท็จจริงที่ต้องการทราบถ้าพิจารณาจากขั้นตอนการหาความจำเป็นจะพบว่ามียู่ ๒ ประการ คือ

๑. ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน ระเบียบ วิธีทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และมาตรฐานงาน เป็นต้น
๒. ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับสิ่งที่เบ็นจริง หรือผลงานที่ได้ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

วิธีการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริงมียู่รวม ๔ วิธีคือ<sup>๑</sup>

๑. การสำรวจ (survey)
๒. การศึกษา (study)

---

<sup>๑</sup> T.H. Boydell, A Guide to the Identification of Training Needs, (London: British Association for Commercial and Industrial Education, 1973), pp. 4-5.

๓. การทดสอบ (tests)

๔. การประชุม (meetings)

๕. การประเมินการทำงาน (job analysis & performance appraisal)

๑. การสำรวจ (Survey) ทำได้ ๓ แบบ คือ

๑.๑ การสัมภาษณ์ (Interview) จะช่วยให้ทราบปัญหาโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับท่าทีทัศนคติและความรู้สึกนึกคิด โดยถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงาน และความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน และข้อเสนอแนะในทางแก้ไข แล้วผู้สัมภาษณ์จะประมวลสิ่งเหล่านี้ นำไปวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางให้ทราบว่าคนทำงานควรรับการอบรมเรื่องใดบ้าง

การสัมภาษณ์ทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การสัมภาษณ์แบบ เตรียมแนวหรือเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า และการสัมภาษณ์แบบปล่อยอิสระแล้วแต่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะพูด แบบแรกมีข้อดีคือสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้ตรงตามความมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ ข้อเสียคือผู้ตอบจะพูดอยู่ในกรอบของคำถามเท่านั้น แบบหลังมีข้อดีคือผู้ถูกสัมภาษณ์มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกได้เต็มที่ ข้อเสียคืออาจจะรวบรวมข้อเท็จจริงได้ยาก และอาจได้ข้อมูลที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์หาความจำเป็นเลยก็ได้

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะการสัมภาษณ์จะเป็นแบบใด ผู้สัมภาษณ์ต้องระลึกรู้เสมอว่าบรรยากาศที่เป็นกันเองและความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ ต้องให้ความมั่นใจแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าจะไม่มีอันตรายในการพูดแสดงความคิดเห็นของเขา

ข้อดีของการใช้เทคนิคแบบนี้คือ นอกจากจะได้รับข้อเท็จจริงและตัวเลขต่าง ๆ แล้ว ยังสามารถทราบความรู้สึกนึกคิด ท่าทีทัศนคติตลอดจนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งไม่อาจทราบได้จากวิธีอื่น ข้อเสียคือเป็นวิธีการที่ใช้เวลาและสิ้นเปลืองมาก และยากแก่การรวบรวมและสรุปผลเพราะความคิดเห็นอาจแตกต่างกันมาก

๑.๒ การส่งแบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีนี้เหมาะสมกับการรวบรวมข้อเท็จจริงจากคนจำนวนมาก ทำให้รวดเร็วและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย แบบสอบถามมี ๒ แบบ คือ แบบที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือก และแบบเปิดโอกาสให้ตอบโดยอิสระ ข้อดีของการใช้แบบสอบถามคือ ผู้ตอบไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้สัมภาษณ์ การแสดงความคิดเห็นความรู้สึกจะตรงต่อความเป็นจริงมากกว่าการสัมภาษณ์ ยิ่งถ้าไม่ต้องเปิดเผยชื่อก็จะได้คำตอบที่ตรงต่อความเป็นจริงมากขึ้น นอกจากนี้การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทำได้สะดวก การคำนวณสถิติต่าง ๆ ทำได้ง่าย ข้อเสียคือ จะได้คำตอบเฉพาะที่มีคำถามกำหนดไว้ในแบบสอบถามเท่านั้น อีกทั้งผู้รวบรวมข้อเท็จจริงก็ไม่สามารถสังเกตความรู้สึกนึกคิดและท่าทีของผู้ตอบได้ จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในการออกแบบสอบถาม และควรมีการทดสอบแบบสอบถาม (pretest) และแก้ไขปรับปรุงก่อนใช้เสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามที่ใช้ชัดเจนและครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการครบถ้วนแล้ว

๑.๓ การสังเกต (Observation) มักจะใช้ร่วมกับวิธีอื่น เพราะจะช่วยให้เข้าใจปัญหาหรือสภาพการณ์บางอย่างซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้จากการรวมข้อเท็จจริงวิธีอื่น สิ่งที่ต้องสังเกตในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายประการ อาทิเช่น

- การดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวม จะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคขององค์การ
- ตัวคนทำงาน เพื่อทราบความรู้ ความสามารถ ทักษะ ท่าที ทัศนคติในการทำงานของเขา
- การทำงานของคนทำงานว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอย่างไรบ้าง
- สายการเดินของงาน เพื่อดูว่างานดำเนินไปโดยเรียบร้อยเพียงใด มีการติดขัดหรือล่าช้า ณ จุดใด
- กำลังขวัญของคนงาน โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานด้วยกัน คนทำงานกับผู้บังคับบัญชา ความตั้งใจในการทำงาน ข้อร้องทุกข์ ฯลฯ
- การปกครองบังคับบัญชา สังเกต การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การสั่งงาน การประสานงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ฯลฯ

การสังเกตดังกล่าว ผู้สังเกตควรทำแบบเป็นกันเองอย่าทำให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกว่ามีอยู่  
คอยจับผิด ล้วงความลับ เพราะจะทำให้ไม่ได้รับข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง

๒. การศึกษาค้นคว้า (Study) หมายถึงการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มี  
อยู่ในองค์กร เช่น รายงานประจำเดือน ประจำปี รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน บันทึกการ  
ร้องทุกข์ รายงานการประชุม เป็นต้น สิ่งที่ควรศึกษาคือ

- เอกสารที่เกี่ยวกับองค์กร เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภาระหน้าที่  
โครงสร้าง นโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติงาน ตลอดจนกำลังเจ้าหน้าที่และกำลังทรัพยากรอื่น ๆ
- เอกสารเกี่ยวกับคนทำงาน จะทำให้ทราบปัญหาต่าง ๆ ของคนทำงาน เช่น  
การเข้าออกงาน การขาดงาน อุบัติเหตุจากการทำงาน ข้อร้องทุกข์ การพิจารณาความดีความชอบ  
 ฯลฯ
- การศึกษางานและสายทางเดินของงาน จะทำให้ทราบตำแหน่งที่งานติดขัด การ  
ขึ้นลงของผลงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิต ความสิ้นเปลือง ฯลฯ

๓. การทดสอบ (Tests) การทดสอบเป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นใน  
การฝึกอบรมให้ชัดเจน เพราะการทดสอบนั้นจะช่วยให้ทราบความจำเป็นได้ชัดเจนขึ้นว่าเป็นทางด้าน  
ความรู้ ทักษะ หรือท่าทีทัศนคติ การทดสอบอาจทำได้โดย

- การทดสอบการปฏิบัติงาน (performance tests) จะทำให้ทราบว่าคนทำงาน  
มีความรู้ความสามารถทำงานได้แค่ไหนเพียงไร
- การทดสอบความถนัด (aptitude tests) จะทำให้ทราบว่าแนวถนัดของคน  
ทำงานเป็นอย่างไร ตรงกับงานที่ทำหรือไม่ หากไม่ตรงจะได้ฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานตาม  
ความถนัดได้ต่อไป

๔. การประชุม (Meetings) ปกติมักเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ  
ในองค์กร เพื่อพิจารณาปัญหาทางด้านบริหารต่าง ๆ และหาวิธีแก้ไข บางปัญหาเมื่อพิจารณาถึง  
วิธีแก้ไขจะปรากฏว่าต้องใช้วิธีการฝึกอบรม การประชุมคนทำงานหรือตัวแทนของคนทำงานก็อาจทำ  
ให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้ข้อเท็จจริงหรือทราบปัญหา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์หาความ  
จำเป็นในการฝึกอบรมได้ต่อไป วิธีการประชุมนี้นหากจะใช้เป็นวิธีการถาวรก็มักจะจัดตั้งกันขึ้นในรูป  
คณะกรรมการ



๔. การวิเคราะห์งานและประเมินการทำงาน (Job Analysis & Performance Appaisal) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความสำคัญที่เกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง หรือ คือการกำหนดว่าตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการความรู้ ความสามารถ และ ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึงการพิจารณาถึงผลงานของคนทำงานว่าทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลตรงตามมาตรฐานหรือไม่ หรืออาจสรุปการค้นหาคำว่าจำเป็นในการฝึกอบรมตามวิธีนี้ คือขั้นแรกตรวจว่าคนทำงานคนนั้นมีหน้าที่อะไร ขั้นที่ ๒ ประเมินดูว่าเขาทำงานได้ผลอย่างไร ผลต่างของผลงานกับมาตรฐานของงานที่ตั้งไว้เมื่อนำไปวิเคราะห์อาจทราบว่า เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

#### การวิเคราะห์

เมื่อรวบรวมข้อเท็จจริง จัดรวมเป็นหมวดหมู่ และประเมินความหมายของข้อเท็จจริง เหล่านั้นแล้ว ขั้นต่อไปก็ต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบปัญหาหรือลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้ วิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไข การวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ประกอบด้วยการวิเคราะห์ ๓ ส่วนคือ

๑. การวิเคราะห์ลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานหรือสิ่งที่ต้องการกับการปฏิบัติงานที่เป็นจริง เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั้นเอง ข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาได้จะช่วยให้เข้าใจสภาพและขอบเขตของปัญหาได้เป็นอย่างดี

๒. การวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าปัญหาต่าง ๆ ที่พบมีสาเหตุมาจากอะไร-บ้าง สาเหตุที่วิเคราะห์ได้นี้จะอยู่ใน ๓ กลุ่ม คือ

- สาเหตุเกี่ยวกับองค์การ : โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างขององค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน งบประมาณทรัพยากรที่จัด และระเบียบปฏิบัติงาน เป็นต้น
- สาเหตุเกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการทำงาน (technology) : ซึ่งองค์การใช้ในการผลิตผลงานขององค์การ
- สาเหตุเกี่ยวกับคนทำงาน : เป็นสาเหตุสำคัญซึ่งจะนำไปสู่ความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้ ๓ ลักษณะ คือ จำนวนหรืออัตรากำลัง คุณภาพ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะ) และความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน



๓. การวิเคราะห์วิธีแก้ไข เป็นการพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้นว่าปัญหาหรือสภาพการณ์แต่ละเรื่องอาจมีช่องทางที่ดำเนินการแก้ปัญหาได้หลายทางด้วยกัน ดังนั้นการวิเคราะห์วิธีแก้ไขปัญหาจึงประกอบด้วย ๔ ส่วน คือ

- พิจารณาว่าปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ มีวิธีแก้ไขที่เป็นไปได้กี่วิธี
- ประเมินทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไร
- เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่าทางเลือกวิธีการแก้ปัญหาทางใดจะเป็นการเลือกที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาดังกล่าว
- วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมหรือไม่

การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึงการกำหนดให้แจ้งชัดว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์ดังกล่าว มีลักษณะและขอบข่ายอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมควรดำเนินการ ๔ ประการ คือ

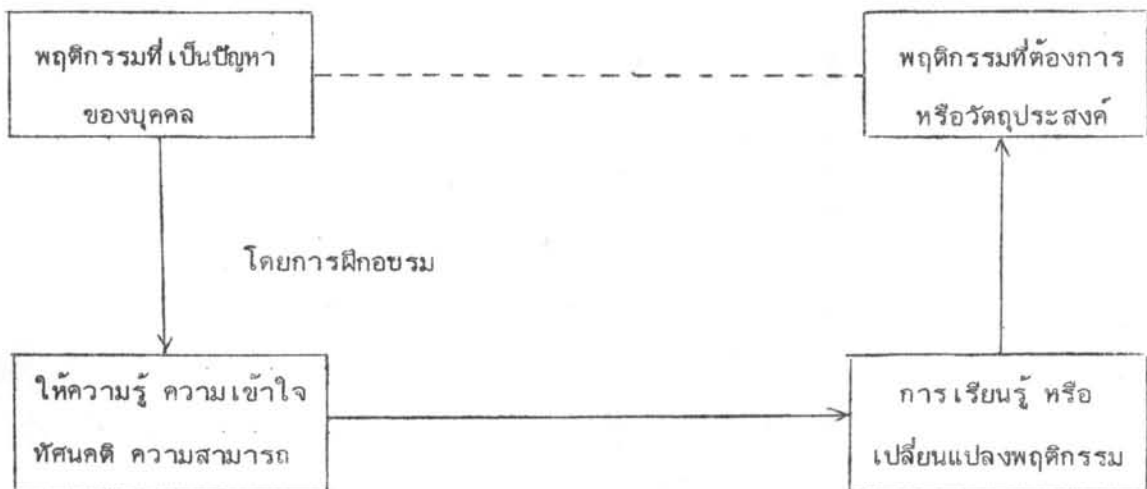
๑. กำหนดว่าวิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมว่าเป็นการแก้ไขในด้านใด (ความรู้ความสามารถทั่วไป หักกะ ทำที่ทัศนคติ หรือความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน)
๒. กำหนดว่าคนทำงานคนใด กลุ่มใด หรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการอบรม
๓. กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าเรื่องใดก่อนหลัง โดยพิจารณาควบคู่ไปกับความสำคัญและความรีบด่วนของปัญหา
๔. กำหนดว่าบุคคลที่ต้องรับการอบรมนั้น มีงาน (job) มีหน้าที่ (duty) ภารกิจ (task) และมีรายละเอียดในการปฏิบัติงาน (element) อย่างไร เช่น งานอาจารย์มีหน้าที่สอน วิจัย ฝึกอบรม มีภารกิจ คือเตรียมการสอน สอน (presentation) มีรายละเอียดในการปฏิบัติ การสอนต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้นจะจัดฝึกอบรมในงาน, ตำแหน่ง (job, position) ในหน้าที่ (duty) ในภารกิจ (task) หรือในรายละเอียด (element) ก็แล้วแต่ผลการวิเคราะห์ความจำเป็น ซึ่งในข้อนี้เป็นการป้องกันการอบรมครอบจักรวาล

### ๓. การจัดทำโครงการการฝึกอบรม

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการจัดฝึกอบรมนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
๒. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนทำงาน

การจัดทำโครงการฝึกอบรม เป็นหัวใจสำคัญในการจัดอบรม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น ตามปกติเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน และปัญหานั้นอาจจะได้โดยการฝึกอบรมก็จะเกิดความจำเป็น ในการฝึกอบรมขึ้น และการที่เราฝึกอบรมบุคคลก็เพื่อจะให้เขาเกิดการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม และการที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ก็จำเป็นต้องให้ความรู้ความเข้าใจ หักสนคดี และความสามารถแก่บุคคลนั้น ๆ ด้วยการจัดทำโครงการ ฝึกอบรม



การจัดทำโครงการฝึกอบรมหมายถึง<sup>๑</sup> การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจน แนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

<sup>๑</sup> Christopher Gane, Managing The Training Function, (n.p.: George Allen & Urwin Ltd., 1972), p. 19.

โครงการฝึกอบรมนั้นประกอบด้วยโครงการย่อย ๒ ส่วนคือ โครงการเกี่ยวกับการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเราเรียกว่า หลักสูตรการฝึกอบรม ส่วนหนึ่ง กับโครงการเกี่ยวกับงานบริหารและธุรการอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอีกส่วนหนึ่ง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าจำเป็นต้องสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมเสียก่อนแล้วจึงจะสามารถสร้างโครงการฝึกอบรมได้

โครงการฝึกอบรม	
<u>โครงการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรม</u> อันประกอบด้วย วิชา วิธีการฝึกอบรม ระยะเวลา ฯลฯ	<u>โครงการงานบริหาร-ธุรการ</u> การเงิน การบุคคล การติดต่อ การจัด สถานที่ การประเมินผล ฯลฯ

วัตถุประสงค์หรือความสำคัญของโครงการฝึกอบรมมีดังนี้

๑. เพื่อนำเสนอขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ดำเนินการตามโครงการ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ
๒. เพื่อขออนุมัติงบประมาณการฝึกอบรม
๓. เพื่อให้บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบรายละเอียดเพื่อการประสานงานต่อไป

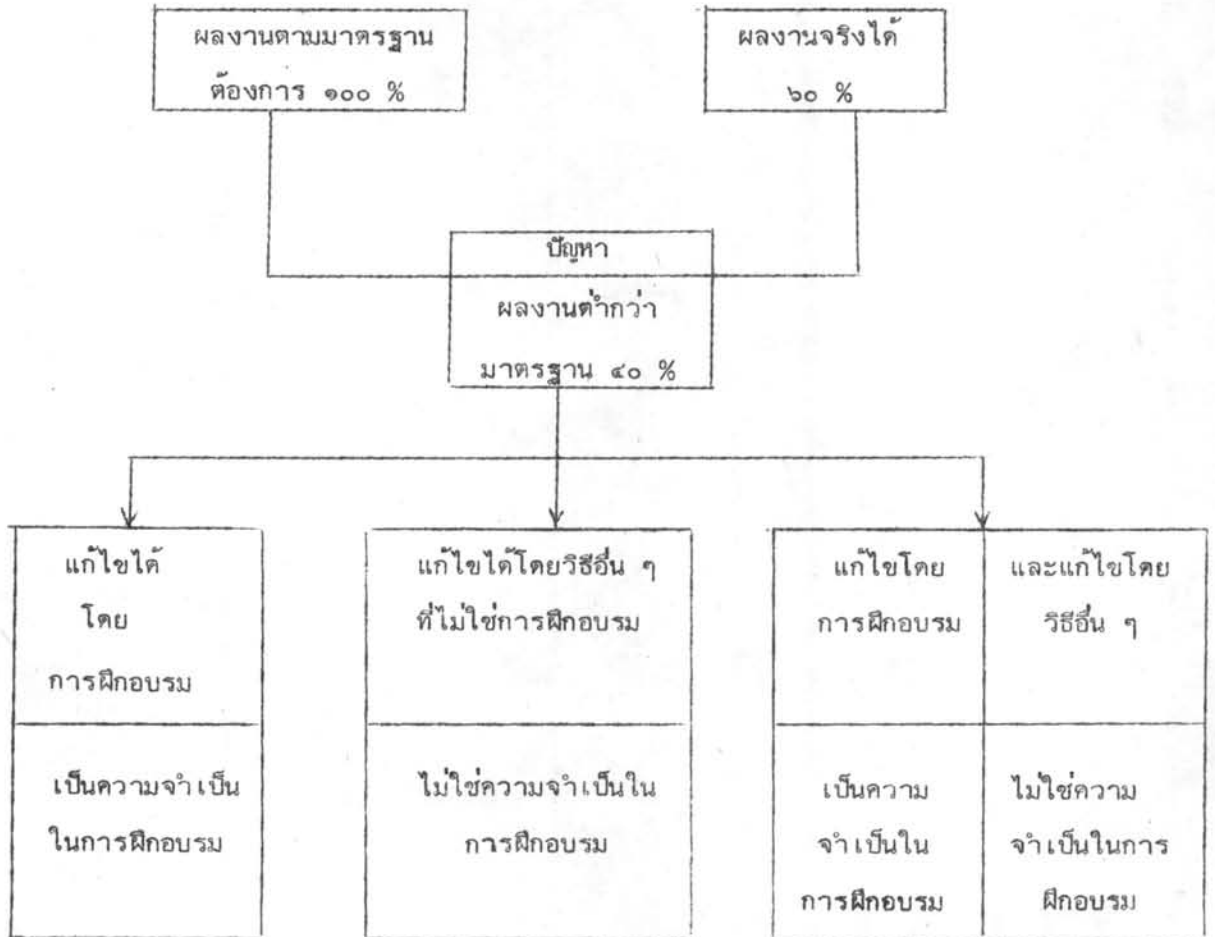
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารงานฝึกอบรม สำหรับในเบื้องต้นนี้จะกล่าวถึงการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นอันดับแรก

หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง<sup>๑</sup> วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

<sup>๑</sup> กริช ฮัมโกซัน, การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม, เอกสารเสนอต่อ คณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (๑๔ เมษายน ๒๕๒๐ ลำดับที่ ๔๖๔), หน้า ๓.

การสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม ดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

๑. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม ต้องค้นหาและวิเคราะห์ให้แน่ชัดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาที่พบบ่อยเสมอในการบริหารงานฝึกอบรมก็คือ การเอาปัญหาที่ไม่อาจจะแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมมาถือว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมและจัดการฝึกอบรมขึ้นประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งคือปัญหาบางปัญหาอาจจะแก้ไขได้โดยวิธีอื่นที่ได้ผลดีกว่า แต่กลับนำมาแก้ไขโดยการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบต้องแท้เสียก่อนก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรม ซึ่งรายละเอียดในเรื่องนี้ได้กล่าวไว้แล้ว



๒. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา เมื่อเราสามารถระบุปัญหาว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้ว จะต้องวิเคราะห์ต่อไปว่า บุคคลกลุ่มใดที่เป็นต้นเหตุของปัญหานั้น และการปฏิบัติภารกิจของเขาได้เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานมากน้อยเพียงใด เพราะภารกิจที่เบี่ยงเบนนี้เองเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริง ซึ่งเราจะต้องทำการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติภารกิจนั้น วัตถุประสงค์และหลักสูตรในการฝึกอบรม จึงควรพิจารณาถึงคำว่าภารกิจ เพราะมีคำใกล้เคียงอยู่หลายคำ คือ งาน (job) หน้าที่ (duty) ภารกิจ (task) รายละเอียด (element)

งาน (job) หมายถึงหน่วยการปฏิบัติงานโดยเฉพาะเจาะจงลงที่บุคคลโดยบุคคลหนึ่งครองอยู่ในสายการปฏิบัติงาน งานเหล่านี้อาจมีหลายตำแหน่งก็ได้ ภายในงานแต่ละงานที่บุคคลแต่ละคนครองอยู่นั้นจะประกอบด้วย หน้าที่ ภารกิจ ที่บุคคลที่ครองตำแหน่งงานนั้นจะต้องปฏิบัติจัดทำ

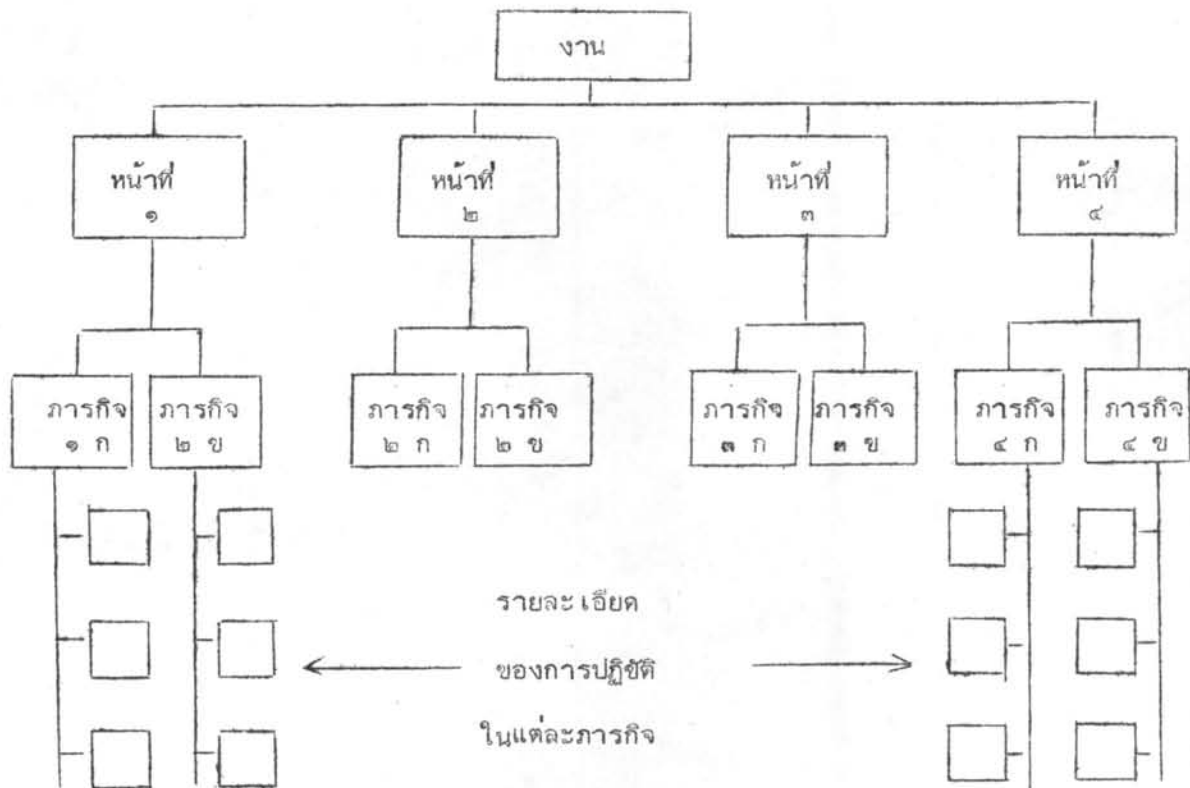
หน้าที่ (duty) หมายถึงสิ่งที่ผู้ครองครองงานจะต้องปฏิบัติจัดทำ งานทุกงานจะต้องมีหน้าที่ตั้งแต่หนึ่งหน้าที่ขึ้นไป โดยทั่วไปแล้วหน้าที่จะมีลักษณะดังนี้

- ความรับผิดชอบ
- เวลาส่วนใหญ่ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่
- ความถี่ในการปฏิบัติหน้าที่
- การปฏิบัติหน้าที่นั้นจะ เกี่ยวกับการใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถอย่างไร
- การปฏิบัติหน้าที่นั้นกระทำไปโดยมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานในการปฏิบัติ และมุ่งความรวดเร็ว ประหยัดและความถูกต้อง

ภารกิจ (task) ในหน้าที่ทุกหน้าที่จะประกอบด้วยภารกิจ ภารกิจเป็นส่วนสำคัญที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดผลงานออกมา ภารกิจนี้เป็นหน่วยงานของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้วิธีการ ระเบียบ และเทคนิค คุณสมบัติของภารกิจที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- เป็นการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งภารกิจนั้นสังกัดอยู่
- การปฏิบัติตามภารกิจนั้นจะต้องใช้ ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเป็นอย่างมาก

รายละเอียดในการปฏิบัติงาน (element) เป็นหน่วยของงานที่ย่อยหรือเล็กที่สุด  
ภารกิจทุกภารกิจจะประกอบด้วยรายละเอียดในการปฏิบัติตั้งแต่หนึ่งอย่างขึ้นไป และในรายละเอียด  
ของงานนี้เอง จะเกี่ยวข้องกับการใช้วิธีการ เทคนิค หรือความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง



ในการฝึกอบรมนั้นเราพยายามที่จะฝึกอบรมในระดับของภารกิจ (task) เพราะถือว่า  
เป็นหน่วยงานในระดับกลางที่ไม่ใหญ่หรือเล็กจนเกินไป กล่าวคือ ถ้าเราฝึกอบรมบุคคลในระดับของ  
งานหรือหน้าที่ (duty) ก็มักจะกว้างจนเกินไป แต่หากจะฝึกอบรมในระดับของรายละเอียดของงาน  
ก็มักจะแคบจนเกินไป เป็นต้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า เมื่อเราทราบว่าปัญหาใดเป็นความจำเป็นใน  
การฝึกอบรมแล้ว เราจะต้องวิเคราะห์ต่อไปว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น เขาทำงานอะไร มี  
หน้าที่อย่างไร มีภารกิจอย่างไร และมีองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอย่างไร และจะต้องพิจารณาให้  
ละเอียดว่ามีภารกิจใดที่เบี่ยงเบนออกจากมาตรฐาน หรือสิ่งที่มุ่งหวังจนทำให้เกิดปัญหาขึ้น เพื่อเรา

จะได้ทำการฝึกอบรมให้บุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติภารกิจของตนให้ถูกต้องตรงกับมาตรฐานและแก้ปัญหาอันเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ๆ ต่อไป

๓. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หมายถึงสิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานฝึกอบรม ดังนี้

๑. การมีวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่ชัดเจนจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ
๒. ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมทุกฝ่าย เข้าใจและปฏิบัติงานไปในแนวเดียวกัน ผู้บริหารงานฝึกอบรม วิทยากร และผู้เข้ารับการอบรมจะทราบว่ามีจุดมุ่งหมายอย่างไร
๓. ช่วยให้เราสามารถกำหนดวิชาและ เนื้อหาสาระได้อย่างเหมาะสม
๔. ช่วยให้ผู้บริหารงานฝึกอบรมและวิทยากรสามารถ เลือก เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
๕. ช่วยในการกำหนดระยะเวลาของหลักสูตรและระยะเวลาของหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม
๖. ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม ประเมินผลวิทยากร ฯลฯ

ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ควรพิจารณาตามขั้นตอนดังนี้<sup>๑</sup>

๑. ระบุปัญหาให้ชัดเจน
๒. ระบุบุคคลที่จะต้องรับการฝึกอบรม
๓. ภารกิจและพฤติกรรมที่เป็นปัญหาเป็นอย่างไร

<sup>๑</sup> กริช อัมโภชน์, การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม, หน้า ๗๕.

๔. พฤติกรรมที่จะต้องเปลี่ยนแปลงควรเป็นอย่างไร
๕. สิ่งสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ (วิทยากร ภูมิหลังผู้รับการอบรม นโยบายของฝ่ายบริการ งบประมาณ อุปกรณ์ ฯลฯ)
๖. สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์
๗. วัตถุประสงค์ที่เป็นไปได้ เมื่อพิจารณาถึงข้อ ๔, ๖ แล้ว
๘. วัตถุประสงค์ประกอบ

สำหรับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

๑. มีความกระชับรัดและชัดเจน
๒. ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
๓. ควรระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไข

ปัญหาใด

๔. มีความเป็นไปได้
๕. สามารถที่จะวัดหรือประเมินผลได้
๖. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักหรือนโยบายของหน่วยงาน
๗. ถ้ามีวัตถุประสงค์หลายอย่าง ควรจะแยกออกเป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของ

วัตถุประสงค์

๘. วัตถุประสงค์ประกอบควรจะมีเรียงลำดับอยู่ในส่วนท้ายของวัตถุประสงค์

ทั้งหมด



๔. การใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ภารกิจเพื่อหาระดับความสำคัญ สำหรับวัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ภารกิจ มีดังนี้

๑. เพื่อจะเลือกจัดอบรมเฉพาะบางภารกิจหรือหน้าที่ซึ่ง เป็นปัญหาที่ได้ผลคุ้มค่าจริง ๆ
๒. เพื่อช่วยจัดลำดับความสำคัญของภารกิจหรือหน้าที่ที่จะต้องทำการฝึกอบรม
๓. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ในการอบรมของแต่ละวิชา ระยะเวลาในการฝึกอบรม
๔. เพื่อช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการกำหนดหลักสูตรหรือหัวข้อวิชา มีแนวทางที่มีเหตุผล มีผล มีกฎเกณฑ์ ไม่ใช่เพียงแต่ใช้ value judgement เท่านั้น

William R. Tracy ได้เสนอเกณฑ์ที่จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ภารกิจหรือหน้าที่

๑๐ ข้อ ดังนี้<sup>๑</sup>

๑. ความจำเป็นขั้นมูลฐาน (university) ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบในการปฏิบัติงาน
๒. ความยาก-ง่ายในการเรียนรู้ (difficulty) ถ้าเป็นภารกิจที่ง่ายและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองก็ไม่จำเป็นต้องจัดอบรม
๓. ความสำคัญ (cruciality) ดูว่าภารกิจหรือหน้าที่นั้นมีความสำคัญเพียงไรต่อความสำเร็จ และความสมบูรณ์ของงาน
๔. ความบ่อยในการปฏิบัติ (frequency) ภารกิจที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอย่อมเป็นการเหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น
๕. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์ (cost-benefit or practicability) เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (เวลา อุปกรณ์ เงิน ทรัพยากรต่าง ๆ) ในการฝึกอบรมว่าได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่
๖. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (achievability) เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐาน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และสิ่งจูงใจของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ว่ามีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้

<sup>๑</sup> William R. Tracy, Designing Training and Development System (n.p.: American Management Association, Inc., 1971), pp. 86-95.

มากนักน้อยเพียงใด

๗. คุณภาพ (quality) เป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจหรือหน้าที่นั้น จะช่วยให้คนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพดีขึ้น

๘. ความบกพร่องของภารกิจ (deficiency) ภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องมาก ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรม

๙. ช่วงเวลาที่พฤติกรรมเปลี่ยน (retain ability) พิจารณาว่า ผู้รับการอบรมจะใช้ความรู้หรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะเวลาานเท่าใด

๑๐. ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม (follow on training) ถ้าผู้รับการอบรมสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้ทันทีโดยไม่ต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติม ย่อมมีคุณค่าว่าการฝึกอบรมในภารกิจที่จะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมบ่อย ๆ เพราะประหยัดเวลาและเงินทองมากกว่า

ตารางวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์<sup>๑</sup>

ภารกิจ - หน้าที่ (๑)	(๒) ความจำเป็นขั้นมูลฐาน	(๓) ความยากง่าย	(๔) ความสำคัญ	(๕) ความบ่อย	(๖) ค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์	(๗) ความสำเร็จ	(๘) คุณภาพ	(๙) ความบกพร่อง	(๑๐) ช่วงเวลา	(๑๑) การอบรมเพิ่มเติม	(๑๒) รวมคะแนน	(๑๓) ระดับความสำคัญ

<sup>๑</sup> กริช อัมโภชน, การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม, หน้า ๓๐.

ในช่วงที่ ๑ ใช้กรอบภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนในช่วงที่ ๒ - ๑๑  
ถัดมานั้นเป็นช่องสำหรับกรอกคะแนนของเกณฑ์ทั้ง ๑๐ ข้อดังกล่าวมาแล้วใน (ข) ช่องที่ ๑๒ ใช้  
สำหรับรวมคะแนน ส่วนในช่วงที่ ๑๓ นั้น สำหรับกรอกระดับความสำคัญ

เมื่อเรานำเอาภารกิจหรือหน้าที่มากรอกไว้ในช่องที่ ๑ แล้วจะทำการพิจารณาแต่ละภารกิจ  
โดยอาศัยเกณฑ์ทั้ง ๑๐ ข้อ เกณฑ์แต่ละเกณฑ์จะมีคะแนนระหว่าง ๐ - ๕ โปรดพิจารณาตาราง  
"เกณฑ์และการให้คะแนน" เป็นแนวทางในการให้คะแนนของท่านด้วย

หลังจากได้นำภารกิจทุกภารกิจมาพิจารณาให้คะแนน โดยใช้เกณฑ์ทั้ง ๑๐ ข้อ ดังข้อ (๓)  
แล้ว จะต้องทำการรวมคะแนนของทุกภารกิจแล้วนำมากรอกไว้ในช่องรวมคะแนน

คะแนนรวมทุกภารกิจจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดระดับความสำคัญดังต่อไปนี้

คะแนนรวม	ระดับความสำคัญ
๐ - ๑๐	๐
๑๑ - ๒๐	๔
๒๑ - ๓๐	๓
๓๑ - ๔๐	๒
๔๑ - ๕๐	๑

ความหมายของระดับความสำคัญ

ระดับความสำคัญ ๐ หมายความว่าภารกิจหรือหน้าที่นั้นไม่มีความเหมาะสมหรือมีความจำเป็น  
อย่างเพียงพอที่จะจัดการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะแสดงว่าภารกิจนั้นไม่เป็นปัญหามากมายนัก หรืออาจจะ เป็น  
ปัญหา แต่ฝึกอบรมไปแล้วอาจจะไม่ได้ผล เป็นต้น

ระดับความสำคัญ ๔ หมายความว่าภารกิจหรือหน้าที่นั้นไม่มีความเหมาะสมหรือความจำเป็น  
อย่างเพียงพอที่จะจัดการฝึกอบรม แต่ถ้าหากมีทรัพยากรและ เวลา เหลือเฟือ ก็อาจจะจัดฝึกอบรมใน  
ลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งใช้เวลาสั้น ๆ ได้

๕. การกำหนดหัวข้อวิชา หัวข้อวิชาหมายถึง เนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกันของเรื่อง ที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ หัตถ์คดี และสามารถ สำหรับ ขั้นตอนและหลักในการกำหนดหัวข้อวิชา มีดังนี้

๑. จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาขึ้น ซึ่งประกอบด้วยช่องภารกิจ-หน้าที่ ระดับความสำคัญและหัวข้อวิชา

ภารกิจ-หน้าที่	ระดับความสำคัญ	หัวข้อวิชา
	๑	
	๒	
	๓	
	๔	

๒. นำเอาภารกิจ-หน้าที่และระดับความสำคัญซึ่งหาได้แล้วมากรอก

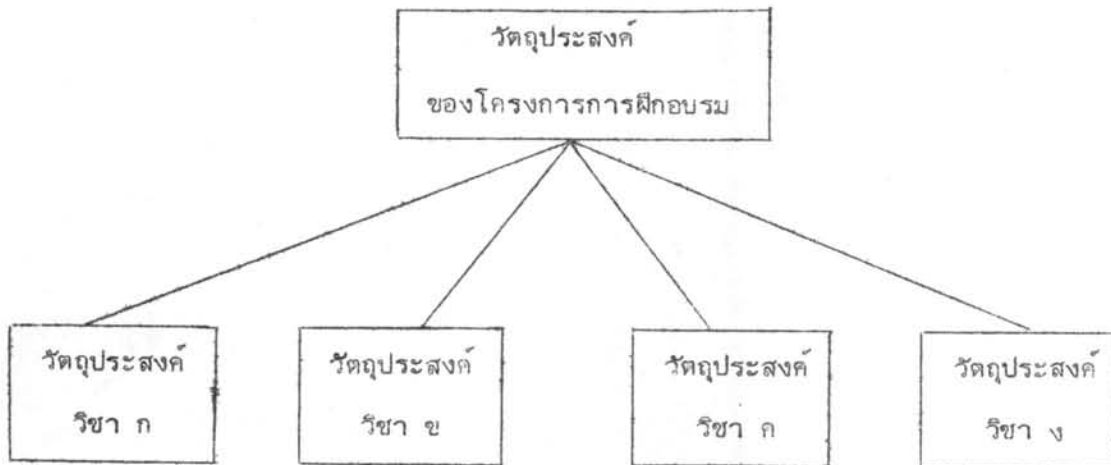
๓. พิจารณาแต่ละภารกิจว่าควรจะใช้หัวข้อวิชาในการฝึกอบรม โดยพิจารณา

- หัวข้อวิชาเดียวกันอาจจะใช้สำหรับหลาย ๆ ภารกิจก็ได้
- ภารกิจหนึ่งอาจใช้หัวข้อวิชาหลายวิชาได้
- การกำหนดชื่อหัวข้อวิชาควรชัดเจน (clarify) สะท้อนให้เห็นปัญหา และเฉพาะเจาะจง
- หัวข้อวิชาที่ได้กำหนดแล้วควรมาจัด เป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของความ คล้ายคลึง โดยอาจจัดหมวดหมู่โดยพิจารณาจัดตามลักษณะคล้ายคลึงกัน ของเนื้อหาวิชา หรือจัดหมวดหมู่ตามลักษณะของการอบรม (หมวด, หลักสูตร, หมวดปฏิบัติ)

๖. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึงการระบุไว้ในวิชาที่ทำการอบรมนั้นต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการ เรียนรู้

หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไรภายหลังจากการฝึกอบรมในวิชานั้นแล้ว

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมมีลักษณะค่อนข้างกว้าง จึงมีความจำเป็นจะต้องมาจัดทำวัตถุประสงค์รายวิชาให้แน่ชัดลงไปอีก ซึ่งวัตถุประสงค์รายวิชาของทุก ๆ วิชาในหลักสูตรเมื่อนำมารวมกันย่อมจะต้องเท่ากันหรือเหมือนกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม



ประโยชน์ของวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา มีดังนี้

๑. สะท้อนให้เห็นปัญหาที่จะทำการฝึกอบรม
๒. วิทยากรสามารถเตรียมตัวในการสอนและถ่ายทอดได้อย่างเหมาะสม
๓. ผู้เข้ารับการอบรมทราบแนวทางในการอบรมและความสำเร็จที่ตนพึงจะได้รับ

จากวิชานั้น ๆ

การเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาที่ดีที่สุดคือ การเขียนวัตถุประสงค์โดยยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเป็นหลัก (Trainee Performance Centered Objective) เพราะในการฝึกอบรมนั้น เราต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นประการสำคัญ ซึ่งการเขียนวัตถุประสงค์ในลักษณะดังกล่าวควรมีองค์ประกอบดังนี้ .

๑. จะต้องระบุว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ความเข้าใจ หักสนคตี นิสัย ความชำนาญ เกี่ยวกับเรื่องอะไร

๒. จะต้องระบุว่าต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะใด (indentify the terminal behavior)

๓. ระบุสถานการณ์ เวลา สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดพฤติกรรม (describe the condition of performance)

๔. เกณฑ์ที่จะวัดระดับของความยอมรับในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง (a criteria of acceptable performance) ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงไปในระดับใด หรือต้องเปลี่ยนแปลงไปจนทำให้เกิดอะไรขึ้น

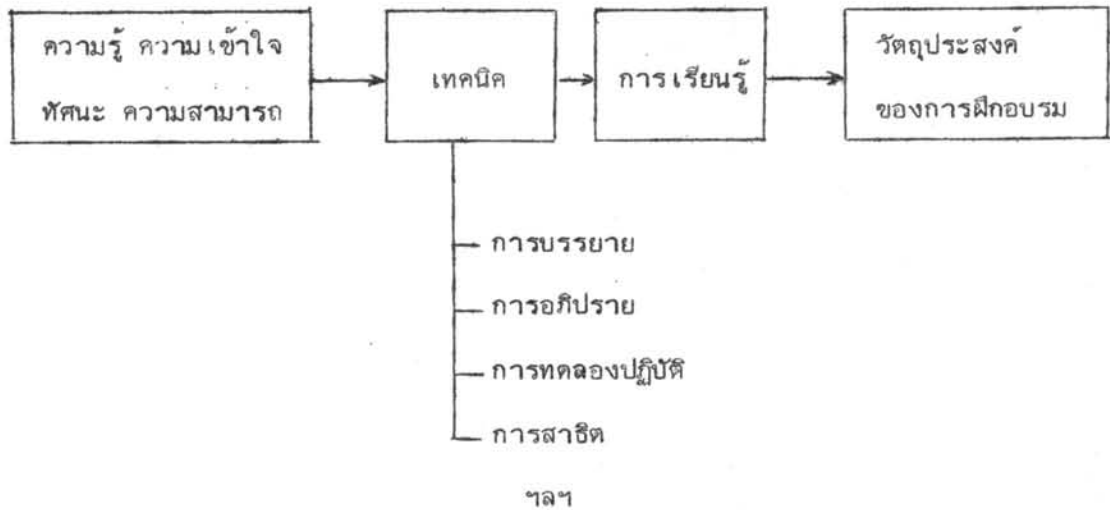
ตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวางแผนงาน (๑) จนสามารถจะวางแผนงาน (๒) ในหน่วยงานของตน (๓) ได้ในพื้นที่ (๔)
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถในการควบคุมเครื่องจักร (๑) ชนิดได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว (๒) จนผลผลิตที่ต่ำกว่ามาตรฐานลดลงเหลือ ๒% (๔)
- เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาเห็นคุณค่าของ PERT/CPM (๑) อันจะก่อให้เกิดการสนับสนุนการใช้วิธีการนี้ (๒) ในหน่วยงานของตน (๓) อย่างกว้างขวางทุกระดับ (๔)

๗. การกำหนดแนวการอบรม แนวการอบรมหมายถึงการกำหนดเวลา ภายในวิชานั้นจะประกอบด้วยทฤษฎี แนวความคิด และหลักการของอะไรบ้างซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ หักคะแนน และความสามารถ ตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

การกำหนดแนวการอบรมมีผลดีคือ

๑. ช่วยให้วิทยากรทราบว่าโดยหลักการแล้วตนจะต้องเตรียมตัวถ่ายทอด ทฤษฎี แนวความคิด ฯลฯ อะไรบ้าง ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
๒. วิทยากรแต่ละคนจะบรรยายหรือนำอภิปรายในวิชาที่ไม่ซ้ำซ้อนกันในรายละเอียด
๔. การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม เทคนิคในการฝึกอบรมหมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ หักคะแนน และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการฝึกอบรมจะมีลักษณะ เป็น เครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ



เทคนิคในการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นการประหยัดเงินและ เวลาได้มาก โดยปกติแล้ว เทคนิคการฝึกอบรมแบ่งเป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. Trainer Centered วิทยากรเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้
๒. Group Centered ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้
๓. ใช้ทั้ง ๒ วิธีรวมกัน
๔. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร หลักการพิจารณา กำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา
  ๑. วิชาที่มีวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือเพิ่มพูนความชำนาญ ความสามารถ ควรใช้ระยะ เวลานานกว่าวิชาที่ต้องการจะให้เกิดความรู้ความเข้าใจ
  ๒. วิชาที่ต้องการฝึกอบรม ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติภารกิจได้ด้วย ความถูกต้องรวดเร็ว ควรใช้เวลา นานกว่า

วิชาที่ใช้เทคนิคในการฝึกอบรม group centered ควรใช้เวลา มากกว่าแบบ trainer centered
๕. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม การกำหนดวิชาวิชาใดควร จะ

ทำการอบรมภายหลัง อันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการกำหนดวัน เวลา ของการฝึกอบรมแต่ละวันของหลักสูตรโดยส่วนรวม มีหลักที่ควรพิจารณาดังนี้

๑. วิชาใดที่เป็นการให้แนวความคิดหรือหลักการโดยทั่วไป ซึ่งต้องใช้อ้างอิงเสมอในวิชาอื่น ๆ ควรจัดอยู่ในลำดับแรก
๒. จัดวิชาที่ยากและวิชาที่ง่ายในการเรียนรู้ควรจะสลับกันไป
๓. วิชาที่มีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติควรจัดวิชาภาคปฏิบัติให้อยู่ถัดไปจากภาคทฤษฎีนั้น

ในทันที

๔. ควรคำนึงถึงเวลาดังต่อไปนี้
  - เวลา เปิดปิดอบรม
  - เวลา เริ่ม เวลาเลิกอบรม
  - เวลาพักระหว่างอบรม
  - เวลาทานอาหารกลางวัน
  - เวลารับเงินเดือน

### สรุป

การสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ๑๐ ขั้นตอนดังนี้

๑. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
๒. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
๓. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
๔. การวิเคราะห์ภารกิจกับ เกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ
๕. การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา
๖. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
๗. การกำหนดแนวการอบรม
๘. การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม
๙. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา และหลักสูตร
๑๐. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม



### โครงการฝึกอบรมที่ดี ควรมีองค์ประกอบดังนี้

๑. ชื่อโครงการฝึกอบรม - อาจจะเรียกตามตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการอบรม และหรือเรียกตามลักษณะของเนื้อหาวิชา
๒. หลักการและเหตุผล - เป็นการระบุถึงเหตุผลที่จะต้องทำการอบรม
๓. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
๔. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ชื่อ, ตำแหน่ง, จำนวน, รุ่น)
๕. หลักสูตรในการฝึกอบรม - หมวดวิชาต่าง ๆ, วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา, แนวการอบรม, เทคนิคการอบรม, ระยะเวลา
๖. ระยะเวลาในการฝึกอบรม
๗. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
๘. วิทยากรฝึกอบรม
๙. สถานที่ฝึกอบรม
๑๐. คณะผู้ดำเนินงาน
๑๑. แนวในการดำเนินงาน
๑๒. งบประมาณ
๑๓. การแจกประกาศนียบัตร
๑๔. การประเมินผลและการติดตามผล โดยระบุให้ชัดเจนว่าจะมีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ประเมินผล การบริหารโครงการ เมื่อใด ระยะเวลาใด จะใช้วิธีใด และจะมีการติดตามผลในช่วงใด วิธีใด

### ๔. การดำเนินการการฝึกอบรม

การลงมือดำเนินการในการฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

๑. การจัดทำโครงการรายละเอียดเพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร
๒. ประกาศหรือดำเนินการแจ้งข่าวเรื่องโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ
๓. จัดหาอุปกรณ์การฝึกอบรมต่าง ๆ ให้ครบถ้วน

๔. จัดทำรายละเอียดตารางการฝึกอบรม
๕. จัดทำบันทึกรายงาน ตลอดจนการทดสอบ
๖. จัดหาวิทยากร

การจัดทำโครงการ รายละเอียด เพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร หลังจากที่ได้ทำการสำรวจเพื่อทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมที่จะต้องจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมขึ้น โดยเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมจะต้องตรงต่อความจำเป็นและต้องการในการฝึกอบรม แล้วจึงทำโครงการการฝึกอบรมขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำเสนอขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร ในโครงการการฝึกอบรมนี้ควรระบุข้อความ รายละเอียดที่สำคัญไว้ด้วย เช่น วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ระยะเวลาของการฝึกอบรม ผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ผู้บรรยาย ค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ ตลอดจนสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ข้อสำคัญคือ โครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องกำหนด ๓ เรื่องต่อไปนี้ด้วยคือ

๑. สาระสำคัญของการฝึกอบรม
๒. วิธีการฝึกอบรม
๓. รายละเอียดของการดำเนินงานฝึกอบรมตั้งแต่ต้นว่าจะทำอะไร ที่ไหน แคนไหน

เพียงใด และใครเป็นผู้รับผิดชอบ

หากในองค์การใดมีคณะกรรมการการฝึกอบรม (training committee) ประจำอยู่ เมื่อดำเนินการจัดทำโครงการฝึกอบรมขึ้นแล้ว ก็ควรนำเสนอต่อคณะกรรมการเสียขั้นหนึ่งก่อน เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในรายละเอียดอื่น ๆ บางอย่างแล้วจึงนำเสนอฝ่ายบริหารเพื่อขออนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว จึงจะดำเนินการปฏิบัติจัดทำตามรายละเอียดในโครงการนั้น ๆ ต่อไป การนำโครงการฝึกอบรมขึ้นเสนอเพื่อขอรับคำอนุมัตินี้ ควรจะทำให้กระตือรือร้นเข้าใจง่าย ถ้าสามารถมีแผนภูมิประกอบได้ก็ดียิ่งขึ้น และควรย้ำในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในแง่ประโยชน์ของงานรวมทั้งชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรม และผลที่จะได้รับจากการฝึกอบรม

การที่ฝ่ายบริหารขององค์การตกลงอนุมัติให้จัดดำเนินการฝึกอบรมได้นั้น ย่อมมีผลเป็น ๒ นัย นัยแรกเป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานการฝึกอบรมให้ นัยที่ ๒ เป็นการยอมรับในสถานะ (status) ของหน่วยงานฝึกอบรม เช่น การจัดสถานที่ งบประมาณ การยอมรับนับถือสถานะของหน่วยฝึกอบรม

การประกาศหรือคำเนิการแจ้งข่าวเรื่องโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ความสนใจและความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงควรแจ้งข่าวเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นการเร่งเร้าความกระตือรือร้นความสนใจ การยอมรับไว้ล่วงหน้าเสียก่อน ไม่ควรแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างกระทันหันหรือระบุตัวผู้ที่ จะเข้ารับการอบรมไว้ในวงแคบเกินไป

วิธีการให้ข่าวเรื่องโครงการฝึกอบรม อาจจะทำให้หลายวิธี เช่น เป็นหนังสือเวียน ติดประกาศ ลงวารสาร ประชุม โดยแจ้งให้ทราบถึงเนื้อหาสาระหรือลักษณะของหัวข้อวิชาที่จะทำการฝึกอบรมว่าเป็นอย่างไร มีจุดมุ่งหมายเพื่ออะไร ระยะเวลาการฝึกอบรม สถานที่การฝึกอบรม การเดินทางของผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร วิธีการฝึกอบรม เป็นต้น

การจัดหาอุปกรณ์การฝึกอบรม สิ่งสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งซึ่งทำให้การฝึกอบรมนั้น ๆ ได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลว ก็ได้แก่อุปกรณ์เครื่องช่วยในการฝึกอบรม การอบรมแต่ละครั้งจะต้องมีการเครื่องมือเครื่องใช้อะไรบางอย่างก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของความจำเป็นและความสำคัญของการฝึกอบรมนั้น ๆ ข้อสำคัญคือจะต้องจัดสถานที่ให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกาย (physical environment) ห้องที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมควรแยกเป็นพิเศษเฉพาะ เป็นสัดส่วน มิให้ปะปนกับการใช้สถานที่เพื่อปฏิบัติงานอื่น ต้องปราศจากเสียงรบกวน ไม่คับแคบเกินไป มีแสงสว่างเพียงพอ การถ่ายเทระบายอากาศดี โต๊ะเก้าอี้ควรมีให้เพียงพอแก่จำนวนผู้เข้ารับการอบรม ห้องฝึกอบรมที่ทรูหราโอโถงเกินไปจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้สึกอึดอัด ไม่กล้าแสดงตัว แสดงความคิดเห็น และเกิดความรู้สึกไม่เป็นกันเอง สำหรับการจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมเพื่อให้เอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ อาจสรุปได้ดังนี้

### ก. ด้านความสะดวกสบายของกลุ่ม

(๑) จัดให้มีคนคอยควบคุมอุณหภูมิ และการถ่ายเทของอากาศในห้องประชุมให้มีอุณหภูมิไม่ร้อนหรือเย็นจัดไป ซึ่งควรจะมีอุณหภูมิประมาณ ๖๕° F สำหรับการประชุมย่อยผู้ร่วมประชุมจำนวนน้อยอุณหภูมิที่เหมาะสมประมาณ ๗๕° F ควรรักษาระดับอุณหภูมิให้คงที่อยู่เสมอ ถ้าไม่ระบบปรับอากาศก็ควรเลือกสถานที่ซึ่งมีลมพัดผ่านถ่ายเทได้สะดวก ไม่อับทึบ จนผู้ร่วมประชุมรู้สึกอึดอัด

(๒) จัดที่นั่งให้เพียงพอและสะดวกแก่ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน เมื่อถึงเวลาที่จะต้องออกไปถามคำถามหรือแสดงความคิดเห็น ก็ควรออกไปได้โดยสะดวก

(๓) การจัดไฟให้แสงสว่างต้องระวังไม่ให้ส่องหน้าผู้อภิปราย แต่สามารถมองเห็นหน้าผู้อภิปรายทุกคนได้ถนัด

(๔) ห้องประชุมควรจะเป็นห้องซึ่งทุกคนสามารถที่จะมองเห็นและได้ยินเสียงซึ่งกันและกันอย่างชัดเจน

(๕) ควรจัดที่นั่งสำหรับผู้เข้าประชุมให้ไปเป็นทางการและสบายที่สุด

#### ข. การเลือกและการจัด

(๑) เลือกห้องประชุมใหญ่หรือห้องประชุมอภิปรายกลุ่มให้เหมาะสมกับขนาดของกลุ่ม และถ้าจะให้เหมาะสมควรมีห้องประชุมอภิปรายกลุ่มใกล้เคียงกับห้องประชุม

(๒) จัดเตรียมแท่นพูดและไฟส่องผู้พูด เห็นต้นฉบับหรืออ่านบันทึกที่เตรียมมาได้

(๓) จัดเตรียมโต๊ะและเก้าอี้สำหรับผู้อภิปราย

(๔) ถ้าจำเป็นต้องมีการกล่าวปราศรัยสาธารณะ จะต้องจัดให้ได้ตามระบบในบริเวณที่ผู้ฟังนั่งอยู่นั้น ควรจัดไมโครโฟนไว้ในที่ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ฟังสะดวกในการออกมาถาม หรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หลังจากที่ผู้อภิปรายพูดเสร็จแล้ว

(๕) เตรียมเจ้าหน้าที่แจกกระดาษ เพื่อให้ผู้ที่ไม่ต้องการออกมาพูดหรือแสดงตัวได้เขียนคำถามส่งให้ผู้ดำเนินการประชุมเป็นผู้ถาม ผู้อภิปรายแทน

(๖) เตรียมกระดานคำ ขอล็ค และแปรงลบกระดานให้พร้อม อาจใช้เครื่องมือที่ทันสมัยทางโสตทัศนูปกรณ์ ซึ่งสะดวกและเหมาะแก่การใช้มาก แต่มีข้อจำกัด เนื่องด้วยหาใช้ได้ยาก และมีแต่เฉพาะบางสถานที่

(๗) จัดหาที่เขียนหรือไวท์บอร์ด

(๘) จัดที่พักเพียงพอและสะดวกสบาย

(๙) เตรียมสถานที่ร่วมรับประทานอาหาร ในสถานที่ที่เหมาะสมและสะดวก

(๑๐) ถ้าจะต้องใช้อุปกรณ์ช่วยในการอภิปราย ต้องจัดเตรียมไว้ให้พร้อม

ก. เครื่องฉายภาพนิ่ง จะต้องหาหลอดไฟอาหลี่ยเอาไว้ในกรณีหลอดขาด

- ข. สิ่งของที่ต้องใช้ประกอบ เช่น แผนภูมิ กระดานดำ แผนที่ และอื่น ๆ  
เอาไว้ในที่ที่หยิบง่าย ใช้คล่อง และต้องระวังมิให้เกิดแสงสะท้อน  
ภายในห้อง
- ก. บางครั้งต้องใช้ภาพยนตร์ จะต้องเตรียมจอและห้องให้พร้อมจะฉาย  
ภาพยนตร์ได้

(๑๑) จัดหาห้องทำงานให้คณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้เขาทุ่มเททำงานจน  
แล้วเสร็จ ซึ่งควรจะเป็นห้องที่สะดวกสบาย เป็นกันเองแก่สมาชิกทุกคน

(๑๒) จัดเครื่องมือเครื่องใช้ในด้านการศึกษาในห้องสมุดให้เพียงพอ เช่น ใ้  
สิทธิพิเศษในการใช้ห้องสมุดเกินเวลาปกติ

(๑๓) จัดหาฝ่ายเลขานุการ เสมียน บริการอัดสำเนา และถ่ายเอกสาร

(๑๔) จัดพิมพ์เกี่ยวกับหัวข้อการอบรม รายชื่อหนังสือที่แนะนำให้อ่าน ประวัติผู้-

บรรยาย

(๑๕) จัดทำป้ายชื่อของผู้เข้ารับการอบรม อ่านง่ายและใหญ่พอที่ทุกคนจะเห็นได้

(๑๖) จัดเตรียมใบรับรองหรือประกาศนียบัตรไว้ให้

สำหรับโสตทัศนูปกรณ์ (audio-visual aids) ที่จะใช้ประกอบการฝึกอบรมนั้นประกอบ  
ด้วย °

- ๑. แผนที่ภูมิศาสตร์
- ๒. ภาพโฆษณา (poster)
- ๓. รูปภาพ
- ๔. ภาพยนตร์และโทรทัศน์
- ๕. เครื่องบันทึกเสียง (record tapes)
- ๖. แผ่นกระดานผ้าสักหลาดสำหรับติดภาพ
- ๗. เครื่องเล่นแผ่นเสียงและแผ่นเสียง
- ๘. เครื่องฉายข้ามศีรษะ (overhead projector)

---

° International Labour Organization, Human Resource Development  
Department, Management Development Branch, Teaching and Training Methods  
for Management Development (Geneva: International Labour Office, 1974)  
pp. 41-49.

๙. เครื่องฉายสไลด์และฟิล์มสตริป (slide projector and film strip)
๑๐. เครื่องฉายภาพทึบแสง
๑๑. กระดานดำ
๑๒. กระดานแม่เหล็ก
๑๓. Flip chart
๑๔. เครื่องขยายเสียง

การจัดทำรายละเอียดตารางการฝึกอบรม การจัดทำตารางการฝึกอบรมนี้มีความสำคัญอยู่ที่ว่าต้องพยายามอย่าให้ช่วงเวลาที่จัดฝึกอบรมเข้าไปเกี่ยวข้องกับ เวลาของการปฏิบัติประจำที่จำเป็นและสำคัญของผู้เข้ารับการอบรมให้มากที่สุด การปลุกตัวจากงานไปรับการอบรม ไม่ควรจะกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานประจำ และค่าจ้างที่ควรจะได้รับด้วย ดังนั้นตารางการฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไป จึงควรกำหนดเวลาหลังจากเวลาเปิดทำงานแล้วประมาณครึ่งชั่วโมงหรือหนึ่งชั่วโมง เวลาเปิดฝึกอบรมควรดำเนินไปตลอดทั้งเช้าจนถึงเวลาอาหารกลางวัน ก็เพียงพอสำหรับวันหนึ่ง ๆ เพื่อจะได้ใช้เวลาในภาคบ่ายกลับไปปฏิบัติภารกิจประจำได้ สำหรับการฝึกอบรมเรื่องหนึ่ง ๆ ควรแบ่งเป็น ๒ ช่วง (session) ช่วงละ ๑ - ๒ ชั่วโมง โดยมีเวลาพักประมาณ ๑๐ - ๑๕ นาที อย่างไรก็ตาม ถ้ามีความจำเป็นที่จะต้องจัดอบรมในตอนบ่าย หรือจะต้องทำทั้งเช้า-บ่าย ก็อยู่ในวิสัยที่จะทำได้

หัวข้อวิชาในการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อต้องพิจารณาให้ละเอียดว่าจะต้องใช้เวลาลูกกี่ชั่วโมง จึงจะได้ผลสำเร็จครบถ้วน และควรประกาศให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นตารางการฝึกอบรมแจกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบ

การจัดทำบันทึกรายงานการฝึกอบรมและการทดสอบ การฝึกอบรมจะได้รับผลสำเร็จบริบูรณ์ ควรจะมีการจดบันทึกรายงานที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยให้ผู้รับการอบรมคนใดคนหนึ่งที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมหรือผู้สังเกตการณ์เป็นผู้จดบันทึก เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของวิชาที่สอน บันทึกย่อยของการอภิปราย ปัญหาต่าง ๆ ที่ยกขึ้นมาพิจารณา นอกจากนี้อาจจะมีการจดบันทึกเกี่ยวกับจำนวนผู้เข้ารับการอบรม เวลาที่ใช้ เวลาที่ผู้เข้ารับการอบรมมาเข้ารับการอบรม เป็นต้น

นอกจากนี้อาจมีการทดสอบผู้เข้ารับการอบรม เพื่อ

- ทูลู่ทางแก้ปัญหาที่มีขึ้น และเพื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพิ่มเติม
- พิจารณาความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมก่อนและหลังการอบรม
- ตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้รับการอบรม

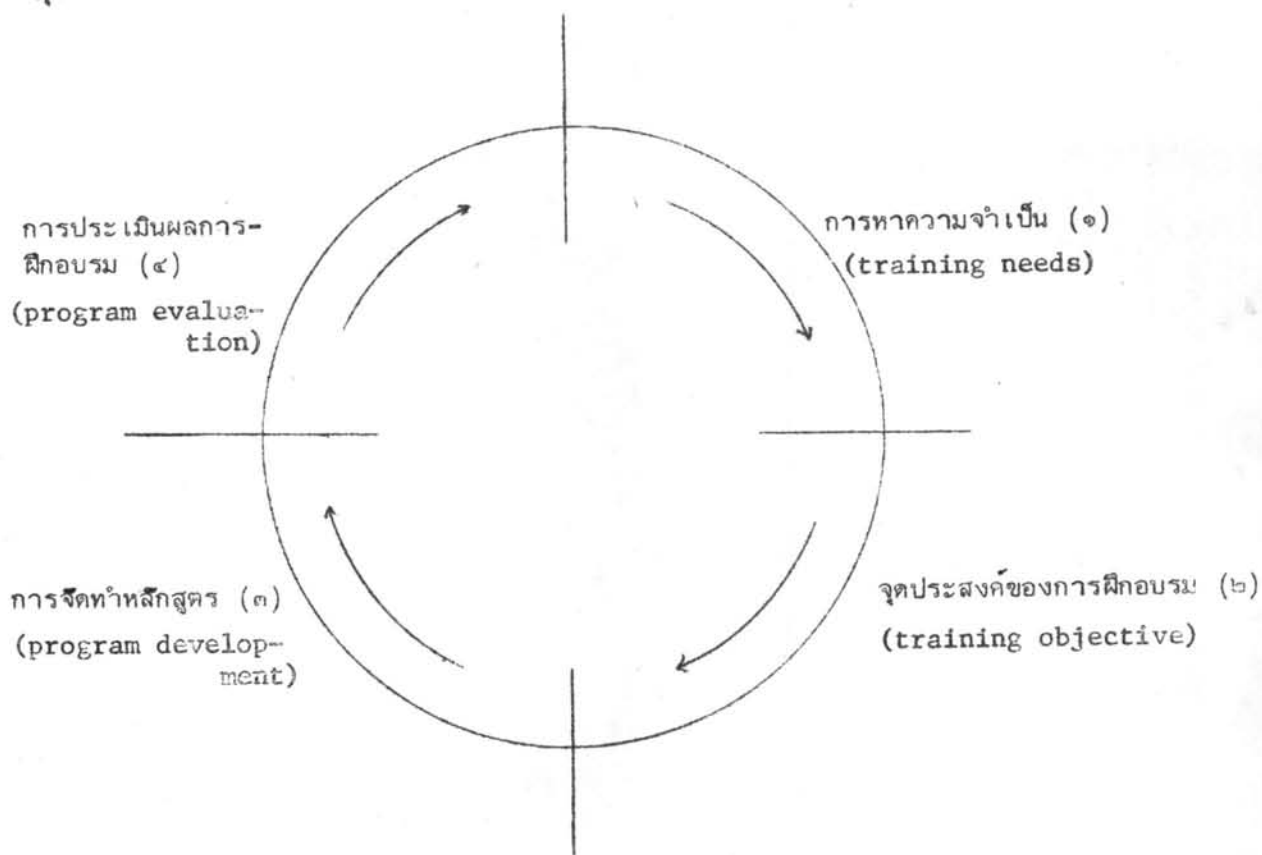
การวัดหาวิทยากร วิทยากรที่จะเป็นผู้บรรยายในการอบรมแต่ละหลักสูตรนั้นอาจจะสรรหามาจากภายในองค์กร หรือจากสถาบันอื่น ๆ ก็ได้ ข้อสำคัญคือ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี รวมทั้งต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการอบรม และมีความสามารถในการถ่ายทอดเป็นอย่างดีด้วย เจ้าหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมควรรหาโอกาสพบปะพูดคุยกับวิทยากรเป็นการล่วงหน้า เพื่อได้แนบย่ำให้วิทยากรได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของหลักสูตรของวิชาต่าง ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนภูมิหลังของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้วิทยากรได้สามารถเตรียมเนื้อหาสาระของวิชา วิธีการฝึกอบรม และขั้นตอนของวิชาได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

#### ๔. การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผล เป็นสิ่งสำคัญที่สุดและมักจะถูกละเลยมากที่สุดในการฝึกอบรม ในขณะที่บางคนคิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น และไม่น่าจะต้องทำด้วยซ้ำ และแทบทุกคนก็ยอมรับว่าการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ยาก และบางคนก็ถึงกับกล่าวว่าเป็นเรื่องที่ทำไม่ได้ด้วย อย่างไรก็ตาม ความยากของการประเมินผลมิได้หมายความว่า การประเมินผลนั้นทำไม่ได้แต่ประการใด

การประเมินผลการฝึกอบรมหมายถึง การหาคุณค่า ประโยชน์ หรือดีราคาการฝึกอบรมที่ได้ทำไป หรืออาจกล่าวว่าการประเมินผลการฝึกอบรมคือ การเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าสอดคล้องกันเป็นที่พอใจหรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้และฝึกฝนกับสิ่งที่เราต้องการให้ได้รับและเข้าใจ เปรียบเทียบระหว่างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานภายหลังการอบรมของผู้รับการอบรมกับแนวที่เราประสงค์จะให้เปลี่ยนแปลง ตลอดจนเปรียบเทียบระหว่างผลงานส่วนรวมหรือผลสำเร็จที่ผู้รับการอบรมได้สร้างขึ้นกับสิ่งที่เราต้องการให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการฝึกอบรมจึงเป็นการวินิจฉัยคุณค่าของการฝึกอบรมนั่นเอง การประเมินผลไม่จำเป็นที่จะต้องแสดงออกมาในรูปของจำนวนเงินหรือตัวเลขเสมอไป และไม่จำเป็นว่าจะต้องอาศัยพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้นที่จะนำมาแสดงได้ อันที่จริงกระบวนการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมก็คือ กระบวนการประเมินผลทางหนึ่งนั่นเอง เราจะเห็นได้จากขั้นตอนซึ่งหมุนเวียนเป็นวงจรดังนี้



วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายสำคัญ ๒ ประการคือ

๑. เพื่อทราบว่ามีประสิทธิผลของการฝึกอบรม กล่าวคือหลังจากจบการฝึกอบรมแล้ว สามารถสนองความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือทำให้มูลเหตุของความจำเป็นในการจัดโครงการฝึกอบรมหมดไปหรือไม่อย่างไร

๒. เพื่อทราบข้อบกพร่องของการจัดโครงการฝึกอบรม และการดำเนินการฝึกอบรม อันเป็นแนวทางที่จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงงานด้านการจัดฝึกอบรมครั้งต่อไป



อย่างไรก็ดี การประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะต้องทำเพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ของการอบรมแต่ละครั้งไป โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในการฝึกอบรมเป็นสำคัญ อาจสรุปได้ดังนี้คือ

๑. ประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม
๒. ประเมินการเรียนรู้
๓. ประเมินพฤติกรรม
๔. ประเมินผลงานระยะหลังการฝึกอบรม

การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม เป็นการประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการมาเข้ารับการอบรม การประเมินส่วนนี้เป็นหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการจัดหลักสูตรและบริการต่าง ๆ ด้านงานฝึกอบรม สำหรับแนวการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม มีดังนี้

๑. ให้กำหนดว่าเราต้องการค้นหาคำตอบอะไร
๒. ให้ร่างรายการประเด็นปัญหาที่ต้องการทราบคำตอบขั้นที่ ๑
๓. ออกแบบฟอร์มเพื่อให้ผู้ตอบเกิดความสะดวกในการตอบ และสะดวกในการสรุปผล
๔. แจกให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอก โดยให้เขากรอกด้วยความเต็มใจตรงไปตรงมา ไม่จำเป็นต้องระบุชื่อ
๕. เว้นช่องให้ผู้เข้ารับการอบรมเขียนข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การประเมินการเรียนรู้ การเรียนรู้ในที่นี้หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจและซาบซึ้งในหลักการและหรือข้อเท็จจริงและทักษะที่ผู้จัดฝึกอบรมต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น โดยไม่พูดถึงทักษะที่เกิดขึ้นในงานจริง ๆ อันเป็นเรื่องของการประเมินพฤติกรรม การประเมินส่วนนี้ ฝ่ายฝึกอบรมใช้เป็นส่วนใหญ่เช่น โดยใช้วิธีสอบถามความเข้าใจหลังจากจบการฝึกอบรมทันที การสังเกตจากการทำกรณีตัวอย่าง หรือแบบฝึกหัด การอภิปรายปัญหาขณะฝึกอบรม การให้ทดลองปฏิบัติ เป็นต้น ส่วนตัวผู้บังคับบัญชาหรือ Trainer ก็จะสามารถวัดดูได้เช่น โดยอาศัยการสัมภาษณ์ พูดคุย เป็นต้น

มีหลายครั้งที่ทำการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ปรากฏผลว่าเป็นที่น่าพอใจ แต่เมื่อประเมินการเรียนรู้แล้ว ปรากฏว่าผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้เรียนรู้อะไรเลย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

วิทยากรเป็นผู้ที่พูดเก่ง พูดสนุกสนาน บุคลิกดี จนคนฟังเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้เป็นวิทยากร แต่เมื่อพิจารณาตามเนื้อหาสาระที่ได้ยินอาจไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการจัดหลักสูตรก็ได้ ฉะนั้น การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมจึงเป็นสิ่งที่ควรทำ ประกอบกับการประเมินอย่างอื่น ด้วย สำหรับแนวการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมควรทำดังนี้

๑. ควรจัดการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนในลักษณะที่สามารถประเมิน ออกเป็นตัวเลขได้

๒. ควรกระทำการประเมินทั้งก่อนและหลังการอบรม เพื่อที่จะได้รู้ว่าผลการเรียนรู้นั้น เกิดในช่วงการเข้ารับการอบรมจริง ๆ

๓. ควรวัดหรือประเมินการเรียนรู้โดยพิจารณาทำตามแนวของวัตถุประสงค์ของ หลักสูตรอบรมนั้น

๔. หากเป็นไปได้ ควรทำการวัดหรือประเมินกลุ่มที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อเทียบกับดูว่าต่างกันอย่างไรหรือไม่

๕. ผลที่ได้จากการประเมินควรได้มีการวิเคราะห์ตามหลักวิชาสถิติ เพื่อให้ทราบว่า มีระดับความเชื่อมั่นได้มากน้อยเท่าใด

จากแนวทางข้างต้นนี้ พอจะอนุมานได้ว่าการประเมินการเรียนรู้ นั้น ยากกว่าการประเมิน ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการอบรม และบางทีอาจต้องการคนที่มีหลักวิชาทางสถิติมาช่วยแปลความหมาย ผลที่ได้จากการประเมินด้วย

### วิธีที่นิยมใช้ประเมินการเรียนรู้

๑. ประเมินในระหว่างการฝึกอบรม - การประเมินวิธีนี้เป็นวิธีง่าย ๆ แต่ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาด้วย เช่น การทดลองปฏิบัติหลังจากจบภาคทฤษฎีแล้ว การแสดงบทบาทสมมติ

๒. ประเมินโดยการสอบข้อเขียน - ถ้าหลักสูตรดังกล่าวมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้หลักการหรือทฤษฎีไม่ได้มุ่งเน้นทักษะการประเมินการเรียนรู้ทำได้ยากขึ้น เพราะสังเกตตามวิธีที่ ๑ ไม่ได้ แต่จะทำได้โดยวิธีสอบข้อเขียน ในบางหลักสูตรอาจจะซื้อแบบทดสอบมาตรฐานที่พิสูจน์ว่าเป็นแบบทดสอบที่ดีมาใช้ แต่ส่วนมากที่นิยมทำกันก็คือตัววิทยากรเป็นผู้จัดทำใช้เอง

สำหรับข้อสอบมาตรฐานในต่างประเทศมีข้อสอบหลายวิชา เช่น การสื่อสารความสัมพันธ์ เรื่องราวร้องทุกข์ ระเบียบวินัย และการป้องกันอุบัติเหตุ อย่างไรก็ตามแม้จะใช้ข้อมาตรฐานหรือไม่ก็ควรทำตามแนวดังนี้

๑. ควรทดสอบ ๑ ครั้ง สำหรับผู้จะเข้ารับการอบรม

๒. ถ้าเป็นไปได้ควรทดสอบกลุ่มที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม เพื่อเทียบผลกัน

๓. การวิเคราะห์ผลการทดสอบก่อนเข้ารับการอบรม ควรทำใน ๒ ลักษณะคือ

- ชั้นแรกวิเคราะห์คะแนนรวมของผู้สอบแต่ละคน

- ชั้นที่สองวิเคราะห์คำตอบแต่ละข้อว่าตอบถูกต้องคน ผิดกี่คน ซึ่งในชั้นที่สอบ

แต่จะช่วยให้ผู้จัดหลักสูตรอบรมจะประเมินผลของหลักสูตรเท่านั้น แต่จะช่วยให้เข้าใจสมาชิกกลุ่มผู้สอบก่อนเข้ารับการอบรมอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อสอบถามว่าผลที่วัดได้ เป็นสิ่งที่ได้มาในระยะกาจริงหรือไม่

๔. หลังการอบรมเสร็จสิ้นลง ควรสอบอีกครั้งหนึ่ง (post test) ทั้งกลุ่ม ผู้ผ่านการอบรมกับกลุ่มที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม เพื่อเปรียบเทียบผลกับการสอบครั้งแรก (pretest) ในจุดเดียวกัน การวิเคราะห์ทางสถิติจะช่วยกำหนดความมีประสิทธิภาพของการอบรมว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้าง

การประเมินพฤติกรรม หมายถึงการประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาไปจากเดิมสมตาม เจตนาารมณ์ของวัตถุประสงค์การจัดฝึกอบรมหรือไม่ ดังนั้นการประเมินในขั้นนี้จึงเป็นขั้นที่ต้องการเวลาพอสมควรหลังจากที่เขาได้รับการอบรมแล้ว จึงค่อยทำการประเมิน

นักวิชาการชื่อ Robert Katz ได้เขียนบทความเรื่อง "Human Relations Can Be Sharpened" ในนิตยสาร Harvard Business Review ในฉบับ มิถุนายน - สิงหาคม ๑๙๗๐ โดยให้ทัศนะว่า การที่คนจะเปลี่ยนพฤติกรรมหลังการฝึกอบรมนั้น จะต้องครบองค์ประกอบ ๔ อย่าง คือ

๑. ตัวผู้เข้ารับการอบรมต้องการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือไม่ - ผู้ที่เข้ารับการอบรมที่ถูกส่งมารับการอบรมโดยไม่สมัครใจย่อมจะมีความกระตือรือร้นและความมั่นใจน้อยกว่าที่ผู้มารับการอบรมด้วยความสมัครใจ ย่อมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่เท่ากัน ดังนั้นผู้ที่จะมารับการอบรมที่จะได้รับคำชี้แจงให้เห็นประโยชน์จากรวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจนได้รับการจูงใจให้เขามองเห็นประโยชน์จากการเข้าร่วมการอบรมเสียก่อน

๒. ตัวผู้เข้ารับการอบรมทราบจุดอ่อนของเขาหรือยัง - หากการอบรมมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างในตัวผู้เข้ารับการอบรม ก็ย่อมหมายความว่าพฤติกรรมที่ต้องการให้เขาเปลี่ยนแปลงเป็นจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข ดังนั้นหากเขามารับการอบรมจนจบโดยไม่ทราบว่ามีความจุดอ่อนอย่างไร ก็ย่อมเป็นการยากที่เขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม นอกจากผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะช่วยชี้ปัญหาหรือจุดอ่อนของเขาแล้ว ตัวผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาก็มีส่วนช่วยที่จะชี้ให้เห็นอย่างที่เขายอมรับ และมีแรงใจที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

๓. ผู้ที่กลับมาจากฝึกอบรมได้อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่เขาพอใจหรือไม่ - หากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กรยังไม่รองรับแนวความคิดใหม่ ๆ ความอบอุ่นก็จะไม่มี มีแต่ความรู้สึกที่มีคนคอยจับตามองอยู่ ก็เป็นการยากที่จะผลักดันให้เขาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ เพราะ

เขาจะรู้สึกว่าจะต้องเสี่ยง หนึ่งเฉยและรักษาสภาพเดิมไว้จะดีกว่า

๔. เขาผู้นั้นได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากคนที่มีความสนใจและทักษะในงานที่เขาทำ อยู่หรือไม่ หลายครั้งจากการผ่านอบรมไปแล้ว ตัวผู้รับการอบรมคิดว่าจะต้องดำเนินการใหม่ ปฏิบัติ คนใหม่ ใช้วิธีใหม่ แต่ต้องกลับใจเลิกล้มความตั้งใจแต่เดิม เพราะเขาเป็นคนคนเดียวที่คิดจะทำ ไม่มีใครสนับสนุนช่วยเหลือ ไม่มีใครมองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเลย

๕. เขามีโอกาสหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาได้ให้โอกาสในการทดลองใช้ความรู้ ใหม่หรือแนวทางใหม่ที่ได้จากการฝึกอบรมหรือไม่เพียงใด - หากผู้รับการอบรมไม่มีโอกาสทั้ง ๆ ที่ พร้อมอยู่แล้วที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม และพยายามจะสร้างผลงานให้ก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิม แต่ไม่รับ โอกาสหรือความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ก็ยากที่จะติดตามผลการฝึกอบรม โดยทั่ว ๆ ไป แล้วโครงการฝึกอบรมจะมีได้รับผลดีอย่างเต็มที่ ถ้าผู้บังคับบัญชา

- ไม่ได้มีส่วนร่วมด้วยอย่างจริงจังในการจัดทำโครงการฝึกอบรมนั้น
- ไม่ยอมรับรู้ในความต้องการการเปลี่ยนแปลง
- ไม่มีส่วนร่วมด้วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- ไม่ได้จัดการกับสิ่งที่คิดว่าเป็นปัญหา
- ขาดการยอมรับรู้ในเรื่องความรู้สึกและข้อคิดเห็น

#### แนวการประเมินพฤติกรรมในงานของผู้ผ่านการอบรม

๑. จะต้องประเมินอย่างเป็นระบบ (systematic appraisal) ทั้งก่อนและหลังการ เข้ารับการอบรม

๒. ประเมินโดยให้บุคคลหลายฝ่ายช่วยกัน เพื่อความถูกต้องและสมเหตุสมผลในการ ประเมินบุคคลดังกล่าวได้แก่

- ผู้เข้ารับการอบรม
- ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นขึ้นไป
- ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม
- เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเขา

๓. การวิเคราะห์สถิติควรเปรียบเทียบระหว่างระยะก่อนและหลังการฝึกอบรม

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากจบการฝึกอบรมควรกระทำหลังจากผ่านไปแล้ว

๓. เตือน หรือมากกว่านี้แล้วแต่ลักษณะงาน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสทดลองใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับมาจากการอบรม

๔. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ผ่านการอบรม (experimental group) กับผู้ที่ไม่เข้ารับการอบรม (control group) ว่ามีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร

อย่างไรก็ตาม ข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมที่ควรสนใจคือ

๑. ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น บางครั้งขึ้นอยู่กับบรรยากาศและความพร้อมหลาย ๆ อย่างอยู่มาก เช่น บรรยากาศในการปกครองบังคับบัญชา การสนับสนุนและเปิดโอกาสของผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผ่านการอบรมมาได้ทดลองใช้ความคิด ความรู้ และทักษะที่ได้มาก อุปกรณ์บางอย่างเท่าที่จำเป็น และงบประมาณในปริมาณที่เหมาะสม ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้น หากประเมินแล้วพบว่าพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมไม่เปลี่ยนแปลง ก็ไม่ควรด่วนลงความเห็นว่า เป็นเพราะหลักสูตรการอบรมที่ทำการประเมินนั้นไม่ประสบความสำเร็จ แต่ควรพิจารณาเหตุผลให้ถ่องแท้เสียก่อนว่าทำไมเขาจึงไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๒. การสัมภาษณ์ พูดคุยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานข้างเคียงถึงพฤติกรรมที่เราสนใจในตัวผู้ผ่านการอบรม เพื่อเป็นการตรวจสอบอีกทางหนึ่งจะช่วยให้การประเมินใกล้ความจริงมากขึ้น

### การประเมินผลงานหรือการติดตามผลงานระยะหลังการเข้ารับการฝึกอบรม (Results)

เป้าหมายของการอบรมบางหลักสูตรอาจอยู่ในลักษณะที่หวังผลงานเปลี่ยนไปจากเดิม เช่น อัตราการเข้าออกของพนักงานลดลง กำไรที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น อัตราการร้องทุกข์ลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์สูงขึ้น พนักงานขาดงานน้อยลง ยอดการผลิตสูงขึ้น ขวัญของพนักงานดีขึ้น เป็นต้น จึงต้องมีการประเมินดูผลงานหลังจากอบรมเสร็จสิ้นไประยะนานพอสมควร แต่การประเมินผลงานนี้เป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่สุด ทั้งนี้เพราะมีตัวแปรต่าง ๆ มากมายที่มีส่วนผลักดันมาสู่ผลงานดังกล่าว อย่างไรก็ตามหลักสูตรบางหลักสูตรก็สามารถประเมินผลงานได้ง่าย เช่น การฝึกอบรมพนักงานพิมพ์ดีดให้พิมพ์เร็วขึ้น ผิดน้อยลง การลดอุบัติเหตุในโรงงาน เป็นต้น

จากการประเมินผลทั้ง ๔ ชั้นที่กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่า การประเมินผลการอบรมย่อมมีเป้าหมายหรือทิศทางที่แน่นอนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการอบรม การประเมินผลไม่ว่าจะเป็นการประเมินปฏิกิริยา ประเมินการเรียนรู้ ประเมินพฤติกรรม หรือประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการอบรมก็ตาม ย่อมจะต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดหลักสูตรการอบรม เป้าหมายของหัวข้อวิชา และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้มากที่สุด และที่ขาดไม่ได้ก็คือ ผู้ที่จะทำการประเมินจะต้องเป็นผู้ที่สามารถแสวงหาความร่วมมือจากตัวผู้เข้ารับการอบรมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและหน่วยงานข้างเคียงของผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนบุคคลที่เขาเกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้าหรือบุคคลภายนอก นอกจากนี้ถ้าเป็นไปได้ การประเมินผลการฝึกอบรมควรทำในลักษณะเชิงปริมาณ (quantity) ยกเว้นในกรณีของสิ่งที่ระบุปริมาณไม่ได้ (subjective) ก็ให้ระบุในเชิงคุณภาพ (quality) ด้วยเพื่อพิจารณาประกอบกัน

### ๖. การติดตามผล

การติดตามผลการฝึกอบรม (follow-up) เป็นกระบวนการของการบริหารงานที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่ง เพราะหากปราศจากการติดตามผลแล้ว การจัดหลักสูตรของโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการก็ไม่สามารถจะทราบได้ว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าหรือไม่ การติดตามผลการฝึกอบรมเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีมักจะถูกละเลยอยู่เสมอในการจัดฝึกอบรม อาจจะเป็นเนื่องมาจากขาดเวลา กำลังคน และการร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้การติดตามผลการฝึกอบรมกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการติดตามผลการฝึกอบรมมีอยู่ ๒ ประการคือ

๑. เพื่อคอยชี้แนวทางและสนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับการอบรมแล้ว ได้สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง ๆ

๒. เพื่อตรวจสอบทบทวนดูว่าความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานจริง ๆ เป็นอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่งเพื่อดูว่าการฝึกอบรมจะมีผลนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ได้แค่ไหนเพียงไร

การติดตามผลมิได้มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน แต่เป็นการติดตามไปดูและช่วยให้เขาสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ไปใหม่จากการฝึกอบรมให้เป็นประโยชน์ และดูว่าเขาได้รับความรู้ความเข้าใจไปจากการฝึกอบรมนั้น ๆ ไหม แค่ไหนเพียงใด การที่คนเราจะเปลี่ยนพฤติกรรมได้นั้น มักจะไม่ค่อยทราบว่าจะทำอย่างไร การติดตามผลจึงเป็นการติดตามไปเพื่อเป็นการส่งเสริม ให้กำลังใจ ชี้แนะแนวทาง และขจัดข้อข้องใจ หรือเคลือบแคลงสงสัยต่าง ๆ ให้เขา เพราะเขาจะได้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำที่ ตลอดจนมีนิสัยในการทำงานเสียใหม่ได้สะดวกและง่ายขึ้น อันเป็นจุดมุ่งหมายอันแท้จริงของการฝึกอบรม ดังนั้น เรื่องของการฝึกอบรมนั้นมิได้สิ้นสุดลงเพียงแต่การฝึกอบรมหรือการบรรยายในห้องอบรมเท่านั้น แต่หน้าที่ความรับผิดชอบของการฝึกอบรม รวมถึงการติดตามผลนี้ด้วย จริงอยู่การสอนสิ้นสุดลงแล้วในห้องอบรม แต่การชี้แนะและแนะนำเพิ่มเติมยังคงมีอยู่ตลอดไป ผู้ที่จะช่วยแนะนำเพิ่มเติมให้แก่เจ้าหน้าที่ผ่านการอบรมมาแล้วก็ได้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขานั้นเอง เพราะอยู่ในฐานะที่กระทำได้สะดวกกว่า และเข้าใจสภาพงานมากกว่าผู้อื่น ความรับผิดชอบในเรื่องการติดตามผลนี้ย่อมเป็นภาระของทั้งหน่วยงานการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาโดยตรงแต่ละคนร่วมกัน

ปกติแล้วในการติดตามผลการฝึกอบรม สิ่งที่เราต้องการจะทราบก็คือ

๑. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรม

๒. ขอบเขตและระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

๓. การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นจริง และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ผลผลิต และความพอใจจากผู้บังคับบัญชาเพียงไร

๔. ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งของการฝึกอบรมมีเพียงไร



สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการติดตามผล อาจจะใช้ประกอบกันหลายวิธีดังนี้

๑. การสัมภาษณ์
  - โดยการวางแผนล่วงหน้าว่าต้องการทราบข้อเท็จจริงอะไร โดย
  - สัมภาษณ์ตัวผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้เข้ารับการอบรม
  - สัมภาษณ์ตัวเพื่อนร่วมงานที่ใกล้ชิด
  - สัมภาษณ์กลุ่มผู้ไม่ได้เข้ารับการอบรม
๒. การใช้แบบสอบถาม
  - ต้องออกแบบสอบถามให้เหมาะสม ?
  - ความจำเป็นในการฝึกอบรม
  - วัตถุประสงค์ของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
  - ลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน

๓. การสังเกต - สังเกตจากการประเมินผลงาน ดูอัตราค่าไร อัตราการลดลงของอุบัติเหตุ อัตราการขาดงาน หรือจากการเปรียบเทียบระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม

๔. การสำรวจทัศนคติ (attitude survey) ของผู้เข้ารับการอบรม

๕. การใช้เทคนิคการวัดงาน (job measurement) และการใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standard) วัดผลงานของผู้เข้ารับการอบรม

๖. การพิจารณาว่าปัญหาเดิมซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องจัดฝึกอบรมนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขไปแล้วเพียงไรหรือไม่

ขอยกตัวอย่างการติดตามผลหลักสูตรการป้องกันอุบัติเหตุซึ่งกระทำโดยนาย Philip E. Beekman ของบริษัท Colgate Palmolive (Tersey City) ซึ่งผลการศึกษานี้ได้ตีพิมพ์ใน Supervisory Management Newsletter No.3 ๑๙๗๖ ของสมาคมการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกา โดยเขาได้ติดตามดูผลการอบรมป้องกันอุบัติเหตุนี้โดยการเปรียบเทียบสถิติของผู้ประสบอุบัติเหตุในระยะก่อนจัดฝึกอบรม ๔ เดือน กับสถิติระยะหลังการอบรม และผลปรากฏว่าสถิติได้ลดลงจาก ๔.๕ % เหลือเพียง ๒.๕ % กล่าวคือยอดรายงานอุบัติเหตุได้ลดลงจาก ๔๑ ราย

เหลือ ๓๒ ราย ในช่วง ๔ เดือนต่อมา และเพื่อว่าผลแห่งการลดลงของสถิติอุบัติเหตุในโรงงานนี้  
เนื่องมาจากการอบรมเพราะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในโรงงานเลย  
นอกจากการอบรมอย่างเดียว

อย่างไรก็ตามการติดตามผล เป็นสิ่งที่กระทำโดยหวังความถูกต้องแน่นอนได้ยาก เนื่องจากมีสภาพการณ์ภายนอกตลอดจนตัวแปรอีกหลายอย่างมา มีผลต่อการนำเอาความรู้ ทัศนคติ และ  
ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ได้มาก ฉะนั้นผู้ติดตามผลก็ต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ด้วย และถ้า  
เป็นไปได้ควรนำผลการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม ผลจากการประเมินการเรียนรู้  
ผลจากการประเมินพฤติกรรม และผลจากการติดตามผลหลังการผ่านการอบรม ไประยะเวลาหนึ่ง  
มาประกอบวิเคราะห์แล้วประมวลออกมาในรูปของประสิทธิผลของการฝึกอบรม เพราะจะเป็น  
หนทางหนึ่งที่จะช่วยให้การประเมินผลการฝึกอบรมมีความหมายยิ่งขึ้น.