บทที่ 2

แนวความคิดในการฝึกอบรมและการบริหารงานฝึกอบรม

1 ความหมายของการฝึกอบรม

ในปัจจุบันการบริหารองค์การที่จะให้ได้รับความสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยกันทำงาน องค์การที่ดีจึงควรมีแผนพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานของพนักงานในองค์การให้สมบูรณ์ถึงขีดสุดตามศักยภาพของแต่ละคน และเพื่อพัฒนาพนักงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ตามความถนัดมากที่สุด อีกทั้งยังเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอด้วย

ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่านด้วยกัน เป็นต้นว่า

โรเบอร์ต มาร์ทิส (Robert Mathis) และ จอห์น แจคสัน (John Jackson) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าหมายถึง เป็นกระบวนการของการเรียนรู้ ที่บุคคลต้องการทักษะ แนวความคิด และความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ทำงานได้ผลสำเร็จบรรลุถึงเป้าหมาย[1]

ดร. ภิญโญ สาธร ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (knowledge) และความชำนาญ (skills) เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ[2]

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้

---

[1] Robert Mathis and John Jackson, Personnel: Contemporary Perspectives and Application, 2d ed. (Minnesota: West Publishing Co., 1979), p.213

[2] ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 442

สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ[1]

สมพงศ์ เกษมสิน ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น[2]

โดยทั่วไปการฝึกอบรมอาจกระทำได้ 2 ระดับคือ การฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้งานก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริง กับการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานที่ปฏิบัติแต่เดิมมา

การเรียนรู้ของมนุษย์ก็อาจจะเกิดขึ้นได้ 2 ทาง กล่าวคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานในแต่ละวันโดยการสังเกตคิดพิจารณาและอีกทางหนึ่งคือ การเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างได้ด้วยการฝึกฝนอบรมอย่างเป็นระบบ ถ้าหากพิจารณาอย่างกว้าง ๆ แล้ว อาจจะกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมคือ กระบวนการในการวางแผนงานการจัดระบบตลอดจนการออกแบบเนื้อหาสาระต่าง ๆ เพื่อช่วยให้บุคคลผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ความคิด ตลอดจนได้พัฒนาทัศนคติบางอย่างได้ด้วย[3]

ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความหมายกว้างขวาง อาจทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์มากมาย และเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมจึงควรจะทำขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์สอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้ของมนุษย์ และผู้บริหารงานฝึกอบรมจำเป็นที่จะต้องเลือกใช้กรรมวิธีหรือเครื่องมือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

---

[1] ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเคราะห์รุรกิจและการจัดการจำกัด), หน้า 142

[2] สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 175

[3] เฉลิมพล สัตถาภรณ์, "การจ้างและการพัฒนาบุคคล", บรรยาย ที่คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, พฤศจิกายน 2521 (อัดสำเนา)

2 ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสอนให้เจ้าหน้าที่พนักงานระดับต่าง ๆ ได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักการและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสม อันจะเพิ่มสมรรถภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูง

เป้าหมายของการฝึกอบรมบุคคลในระยะสั้นและระยะยาว ก็คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน การฝึกอบรมมีส่วนช่วยให้ผลผลิตมีประสิทธิผลสูงขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ความผิดพลาดมีน้อยลง ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น อัตราการเข้าออกลดลง และความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ สังคม และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลเป็นการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโดยหวังผลได้ในระยะสั้นและระยะยาว[1]

องค์การจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมด้วยสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. เมื่อหน่วยงานขยายตัวขึ้น มีการทำงานซับซ้อนมากขึ้น การบริหารงานต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่

2. เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ก็จำเป็นต้องได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์การ โดยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปฐมนิเทศก์ให้กับพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมหรือลักษณะการบริหารงานและกลุ่มบุคคลขององค์การ

4. เป็นการพัฒนาและกระตุ้นพนักงานที่อยู่ในองค์การมานานให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

5. เป็นการเตรียมพนักงานให้มีความสามารถพร้อมสำหรับแผนการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือทดแทนการลาออก หรือเกษียณอายุของพนักงาน

6. เพื่อให้พนักงานได้พบปะ มีความสัมพันธ์กันมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้รับจริงโดยไม่ตั้งใจ

---

[1] Robert Mathis and John Jackson, Personnel: Contemporary Perspectives and Applications, p. 214

โดยสรุปรวมแล้วความจำเป็นอันเกิดจากจุดมุ่งหมายเดียวกันของการฝึกอบรม ก็คือ ความจำเป็นที่จะต้องให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิผลสูงสุด

3 ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม

ในการวางโครงการที่จะฝึกอบรม จะต้องพิจารณาถึงความจำเป็น และความต้องการของการฝึกอบรมด้วย อาจกล่าวถึงความมุ่งหมายของการฝึกอบรมได้เป็น 2 ประการคือ[1]

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1. เพื่อสร้างความสนใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. ลดความสิ้นเปลืองหรือป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนาระบบการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคล
8. เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และตำแหน่งงานไปพร้อม ๆ กับความเจริญเติบโตขององค์การ
9. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพ แก่สาธารณะ และผู้มาติดต่อ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ หรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลได้แก่

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อพัฒนาท่าทีบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติงาน

---

[1] สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 177 - 178

4. เพื่อฝึกฝนให้มีความคุ้นเคย ชำนาญ ในกระบวนการตัดสินใจ

5. เพื่อเรียนรู้และป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงาน

6. เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

7. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

8. เพื่อความเข้าใจนโยบาย และเป้าหมายขององค์การ

9. เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่ได้รับในการฝึกอบรม

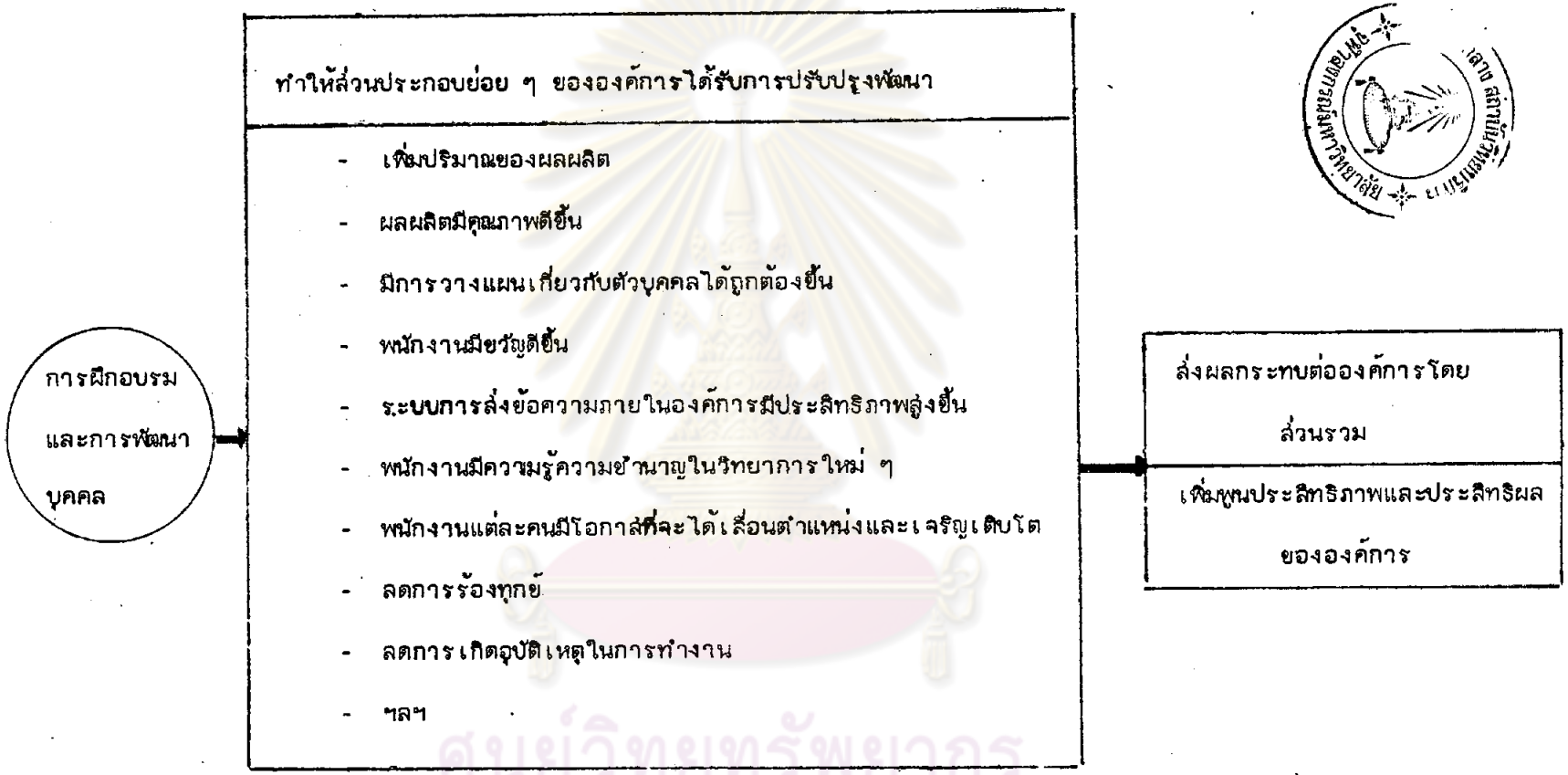
ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมย่อมมีจุดมุ่งหมายทั้งในแง่ขององค์การและตัวบุคคล ประโยชน์ของการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน มีประโยชน์ทั้งต่อพนักงานแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์การและต่อสังคม

ส่วนใหญ่การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ทำให้ส่วนประกอบย่อย ๆ ขององค์การถูกปรับปรุง จากการที่ส่วนย่อยมีคุณภาพดีขึ้น ก็ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยส่วนรวมขององค์การดีขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปประกอบที่ 1

แสดงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลทำให้ส่วนประกอบย่อย ๆ ขององค์การได้รับการปรับปรุงพัฒนา



ที่มา : สุปราณี ศรีฉัตราภิมุข , การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524) หน้า 5

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประโยชน์ของการฝึกอบรมนั้นมีมากมาย เพราะว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาพนักงานให้ได้รับความสำเร็จและบรรลุผลในงานเพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมนำความสำเร็จมาสู่องค์การหรือหน่วยงานเป็นส่วนรวม ประโยชน์ของการฝึกอบรมอาจจะกล่าวได้ดังนี้คือ

1. ในแง่ของตัวพนักงาน มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ช่วยให้การทำงานในปัจจุบันดีขึ้น มิใช่แต่จะเป็นประโยชน์เฉพาะบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ แต่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานเก่าด้วยให้ได้รับความก้าวหน้า

2. เป็นประโยชน์ต่อขวัญของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การลาออก ช่วยให้เขามีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

3. เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีความชำนาญงาน เพิ่มผลผลิต ลดปัญหาในการทำงาน รู้จักวิธีการใช้เครื่องมือ มีความชำนาญในการใช้วัตถุดิบอย่างประหยัด และสามารถลดเวลาการผลิตให้น้อยลงได้

4. เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา ไม่ต้องมาคอยสอนงาน ถ้าพนักงานได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว

5. ช่วยแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในระหว่างปฏิบัติการได้มาก เช่น ทำให้บุคลากรพอใจที่จะทำงานในหน่วยงานนั้นนาน ๆ ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพราะการฝึกอบรมเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และช่วยแก้ปัญหาการขาดคนทำงานได้ โดยการฝึกอบรมคนในองค์การเสียเอง ให้เขารับตำแหน่งที่องค์การต้องการ ถ้าตลาดแรงงานมีไม่พอ

6. เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงขององค์การ ถ้าองค์การมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ถ้าขาดแคลนบุคคลในตำแหน่งใดก็สามารถหามาแทนได้ เพราะได้มีการพัฒนาพนักงานอยู่แล้ว

การฝึกอบรมมิได้เป็นวิธีการที่จะนำมาแก้ปัญหาได้หมดทุกอย่าง แต่ต้องอาศัยการแก้ในด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย โดยเฉพาะความร่วมมือร่วมใจจากผู้บริหารระดับสูงและจากหน่วยงานทุกฝ่าย นอกเหนือไปจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5 การจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบ

โดยทั่วไปการจัดฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นเรื่องใด มักจะมีวัตถุประสงค์คือ การพัฒนาปรับปรุงความรู้ความชำนาญของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้มีความทันสมัยและเหมาะสม ช่วยให้งานที่ปฏิบัติอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม[1] ในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การจัดการฝึกอบรมแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การ เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายบริหาร และควรจะมีการจัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมโดยเฉพาะในองค์การ ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 2 ประการคือ[2]

1. การฝึกอบรมควรเป็นงาน (function) ที่มีความสำคัญเท่าเทียมกับงานอื่น ๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การบุคคล การเงิน การตลาด ฯลฯ ดังนั้นความรับผิดชอบในงานฝึกอบรม จึงควรมีหน่วยงานขึ้นโดยเฉพาะเช่นงานด้านอื่น ๆ

2. การฝึกอบรมควรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายในองค์การ มิใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ เพราะงานฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น ๆ อีกหลายฝ่ายขององค์การ

ถ้าจะพิจารณาโครงสร้างขององค์การโดยทั่วไปแล้ว จะเห็นว่าแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ หน่วยงานหลัก (Line) กับหน่วยงานสนับสนุน (Staff) ถ้าจะให้หน่วยงานหลักรับผิดชอบงานฝึกอบรมก็มีส่วนดีที่ว่า หน่วยงานนี้เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เพราะฉะนั้นย่อมจะทราบถึงความต้องการในการฝึกอบรมได้ดี และรู้ว่าพนักงานแต่ละคนขาดหรือบกพร่องด้านใดบ้าง และจะฝึกอบรมอย่างไรจึงจะได้ผล แต่มีส่วนเสียที่ว่า หน่วยงานหลักอาจรับผิดชอบงานฝึกอบรมไม่ได้เต็มที่ เพราะมีภารกิจที่ต้องกระทำอยู่แล้ว และความไม่พร้อมหรือขาดการสอนแนะอย่างถูกหลักการ

---

[1] สุเมธ วงศ์บุณย์ยง "ทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์จากการฝึกอบรม" วารสารเพิ่มผลผลิต 18 (มกราคม 2522) : 23

[2] พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ, "การบริหารงานฝึกอบรม : เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการรัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522) หน้า 19 - 20

จึงทำให้ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไม่ได้ผลเต็มที่ แต่ถ้าให้หน่วยงานสนับสนุนรับผิดชอบ มีส่วนดีที่ว่า อยู่ในฐานะเป็นอิสระ รับผิดชอบงานฝึกอบรมได้เต็มที่ สามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ และมีความต่อเนื่อง แต่มีส่วนเสียที่ว่า หน่วยงานนี้ไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง จะรู้ถึงข้อเท็จจริงและปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า งานฝึกอบรมนั้นเป็นกิจกรรมที่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือร่วมใจกันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ ถ้าขาดความร่วมมือจากทุกฝ่ายแล้ว ก็เป็นการสูญเปล่าทั้งด้านเวลา ทรัพยากรที่นำมาใช้

จากการศึกษาของ เอิร์ล จี. แพลนตี้, วิลเลียม เอส. เม็คโคลด์, และคาร์ลอน เอ. เอฟเฟอร์สัน (Earl G. Planty, William S. McCold, and Carlon A. Efferson) ได้กล่าวถึงการดำเนินการฝึกอบรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการธุรกิจสหรัฐอเมริกามีแบบการจัดหน่วยงานฝึกอบรมไว้เป็น 5 แบบด้วยกัน คือ

1. แบบของการบริหารงานฝึกอบรมซึ่งผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำโดยตลอดโดยไม่มีผู้ช่วย

ข้อดีคือ ผู้บังคับบัญชาได้ลงมือสอนผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง รู้ถึงปัญหา

ข้อจำกัดคือ เรื่องเวลาที่อาจจะสอนไม่ได้เต็มที่เนื่องจากมีงานประจำอยู่แล้ว หรืออาจจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็น และนึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจดีแล้ว

2. แบบของการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการโดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา

ข้อดีคือ หัวหน้าหน่วยงานนี้จะมีผู้ช่วย ซึ่งอาจเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาหรือบางเวลามาช่วยทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมและรับผิดชอบโดยตรงต่อหัวหน้าหน่วยงาน

ข้อจำกัดคือ ผู้ช่วยจะต้องได้รับความช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ จากหน่วยงาน เช่น การเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ เอกสาร ฯลฯ จึงจะช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ

3. แบบของการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้งหมดโดยตัวผู้บังคับบัญชาเอง ได้รับการสอนและคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมาก่อน

---

[1] Earl G Planty; William S. McCold, and Carlon A. Efferson, Training Employees and Manager (New York : The Ronald Press, 1952), pp. 29-35

ข้อดีคือ วิธีการนี้จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีหน่วยงานฝึกอบรมแก่พนักงาน หรือมีนักวิชาการประจำอยู่ เพื่อช่วยเตรียมหัวหน้างานให้เป็นผู้สอนแนะที่ดี

ข้อจำกัดคือ ต้องให้หัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมเสียก่อน

4. แบบของการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาไม่ได้ลงมือจัดทำเอง แต่จะมีผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมาจัดทำให้

ข้อดีคือ หัวหน้าหน่วยงานจะได้ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ของตนต่อไป หรือฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงานที่ต้องใช้ฝีมือ

ข้อจำกัดคือหน่วยงานสนับสนุน (Staff) จะต้องเรียนรู้ระบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานหลัก (line) อย่างลึกซึ้งเพียงพอเพื่อมาจัดวางหลักสูตร รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีเพื่อให้การจัดฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์

5. แบบของการบริหารงานฝึกอบรมที่มีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นโดยเฉพาะ

ข้อดีคือ หัวหน้างานไม่ต้องกังวลกับการจัดฝึกอบรมพนักงานของตน ได้มีเวลาให้กับงานประจำเต็มที่

ข้อจำกัดคือ ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องตระหนักว่าการสอนหรือแนะนำงานยังเป็นสิ่งจำเป็นต้องรับผิดชอบอยู่

6 <u>การฝึกอบรมในรูประบบ</u>

แนวความคิดเกี่ยวกับระบบ (The System Concept) มีทรรศนะที่จะมองว่าองค์การธุรกิจมีลักษณะเป็นระบบอย่างหนึ่งที่มีส่วนต่าง ๆ ประกอบเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และตลอดเวลาส่วนต่าง ๆ ที่เป็นส่วนย่อยภายในระบบต่างก็จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อกันได้เสมอ[1] เช่น เมื่อมีการสั่งซื้อมากฝ่ายผลิตก็จำเป็นต้องเพิ่มปริมาณของผลผลิต ดังนั้นฝ่ายบุคคลก็จำเป็นต้องจ้างคนมาทำงานเพิ่มชั่วคราวในช่วงที่สินค้าขายดี แต่ละฝ่ายจะมีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและกระทบต่อกัน

---

[1] ธงชัย สันติวงษ์, <u>องค์การและการบริหาร</u> (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 87

ในเรื่องระบบนี้อาจแยกลักษณะออกได้ 2 ชนิดคือ

1. ระบบปิด (Closed system) จะเน้นความสนใจเฉพาะภายในระบบเท่านั้น การพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ภายในระบบปิดจะช่วยให้มีโอกาสทราบถึงผลที่กระทบต่อส่วนต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึงภายในระบบ และมองในลักษณะที่ว่า การตัดสินใจในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ จะมีผลกระทบต่อส่วนรวมของระบบอย่างไรบ้าง เช่น ระบบการทำงานอิสระของโครงการต่าง ๆ ระบบเครื่องยนต์ ระบบร่างกาย

2. ระบบเปิด (Open system) จะสนใจไปถึงระบบภายนอกที่อยู่นอกองค์การควบคู่ไปกับตัวองค์การโดยถือว่า องค์การเป็นระบบ ๆ หนึ่ง ซึ่งอยู่ในระบบที่เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการกระทำใด ๆ ขององค์การย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนที่อยู่ภายนอกองค์การหรือระบบใหญ่ด้วยเสมอ และถ้าหากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การเปลี่ยนไปก็ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น องค์การธุรกิจ หน่วยราชการ

เมื่อพิจารณาถึงการฝึกอบรมในรูประบบ การฝึกอบรมก็คือกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของระบบหนึ่งระบบใดได้[1] การบริหารงานฝึกอบรมก็อาจมองในรูประบบได้ เพราะงานของผู้อำนวยการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่องกัน องค์ประกอบจึงได้แก่ การหาความจำเป็นของการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลและการป้อนกลับ เป็นเช่นนี้ไป โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือของการบริหารงานฝึกอบรม

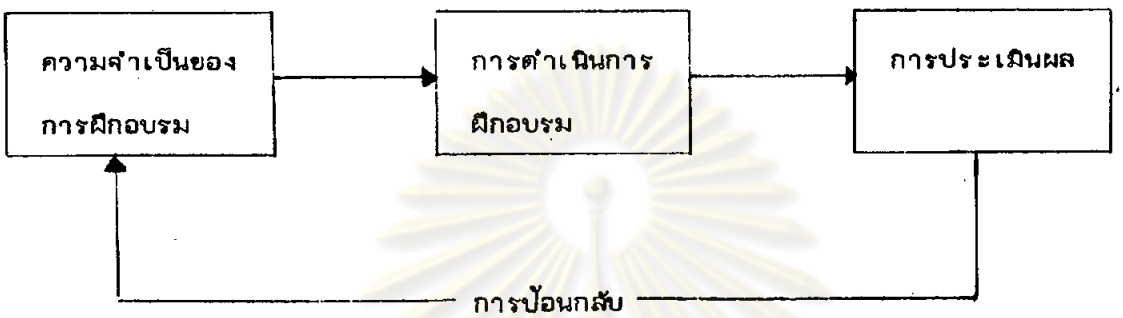
การมองในรูปนี้เป็นแบบที่ใช้กันทั่วไปของหน่วยงานฝึกอบรม คือ

---

[1] อาชวัน วายวานนท์ และ วินิต ทรงประทุม, "การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในรูประบบ" ในปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม (กรุงเทพมหานคร : สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , 2520) , หน้า 9

รูปประกอบที่ 2

แสดงองค์ประกอบของการบริหารงานฝึกอบรม



จะเห็นว่าจะต้องมีการระบุความจำเป็นของการฝึกอบรมในหน่วยงาน มีกระบวนการฝึกอบรมเพื่อสนองความจำเป็นและมีการวัดผลที่ได้รับ ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่ต้องการ โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

รูปแบบทั่วไปของระบบย่อยการฝึกอบรม ซึ่งได้นำมาใช้ในหลาย ๆ องค์การ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ[1]

ก. การวิจัย (Research)

ข. การวิเคราะห์ (Analysis)

ค. การพัฒนา (Development)

ง. การปฏิบัติการ (Operations)

จ. การถ่ายทอด(Delivery)

ฉ. การประเมินผล (Evaluation)

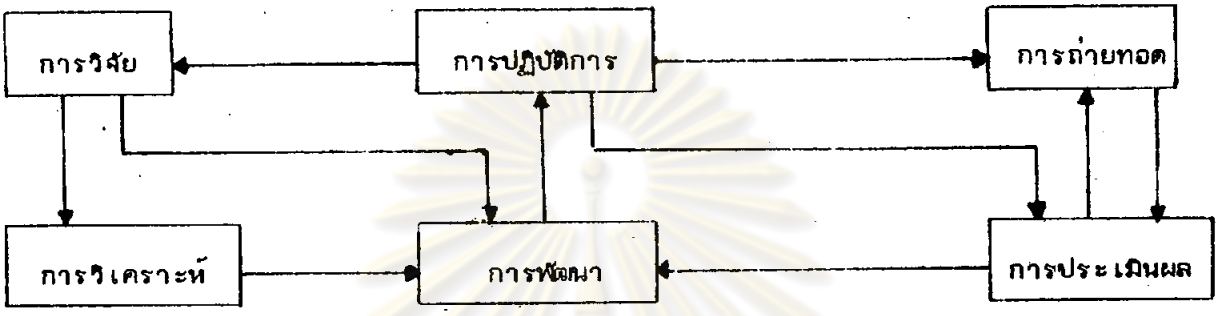
---

[1]Malcolm W. Warren, Training For Results , 2d ed. (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1979), p. 31

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปประกอบที่ 3

แสดงรูปแบบทั่วไปของระบบย่อยการฝึกอบรม



ในแต่ละองค์ประกอบอธิบายได้ดังนี้คือ

ก. การวิจัย

ภาระหน้าที่ของระบบย่อยการวิจัยก็เพื่อที่จะแสวงหาข้อมูลให้แก่ระบบฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การทั้งหมด หน้าที่วิจัยบางประการได้แก่ การตรวจสอบแหล่งฝึกอบรมภายนอกทั้งหมด พิจารณาวิธีการฝึกอบรมทั้งหมด โครงการและการปฏิบัติการขององค์การอื่น ๆ วิจัยเทคโนโลยีของการฝึกอบรมและการให้การศึกษา รวมทั้งพิจารณาถึงเครื่องช่วย (aids) และวัสดุอุปกรณ์ซึ่งอาจจะนำมาใช้ในการฝึกอบรม[1]

ข. การวิเคราะห์

องค์ประกอบของการวิเคราะห์งานฝึกอบรม ประกอบด้วย ภารกิจสำคัญ 3 หน้าที่ คือ ประการแรกจะต้องชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นการฝึกอบรมขององค์การ และประเมินผลความจำเป็นเหล่านั้นออกมาเป็นค่า ประการที่สองจะต้องชี้ให้เห็นและกำหนดพฤติกรรม หรือการทำงานที่จะต้องได้รับ เพื่อสนองความต้องการดังกล่าวในข้อแรก ประการที่สามจะต้องทำการวิเคราะห์

---

[1] Ibid

งานต่าง ๆ ซึ่งจะต้องเกิดขึ้นจากการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมนี้ได้รับการพัฒนาให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ โดยสรุปหน้าที่ 3 ประการนี้เป็นความรับผิดชอบของแผนกฝึกอบรมที่จะต้องแนะนำให้องค์การมีการฝึกในรูปแบบต่าง ๆ และจะต้องเสนอแนะการฝึกอบรม รวมทั้งวิธีการอื่น ๆ ที่จะสนองความจำเป็นขององค์การได้ครบถ้วน ข้อมูลที่จะส่งให้แผนกนี้ก็จะต้องมาจากการสืบสวน (Investigation) ของระบบอื่น ๆ ในองค์การทั้งหมดโดยตรง หรือมาจากแผนกซึ่งรับผิดชอบในการจัดและวิเคราะห์บุคลากรซึ่งเป็นทางอ้อม เพื่อตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานในการวางแผนการผลิตรวมทั้งการดำเนินงาน เป็นต้น ผลของการวิเคราะห์ก็จะต้องจัดให้แก่แผนกซึ่งมีหน้าที่ฝึกอบรมเพื่อใช้ในการพัฒนาการวิจัยปฏิบัติงาน หรือวางโครงการ และเร่งรัดให้ใช้จนบังเกิดผล[1]

ค. การพัฒนา

แผนกพัฒนาจะออกแบบและผลิตการฝึกต่าง ๆ โดยเฉพาะ หน้าที่นี้จะรวมถึงการเลือก การใช้ประโยชน์ของผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาซึ่งหาได้จากภายในและภายนอกองค์การ การเลือกวิธีฝึกต่าง ๆ การออกแบบการสอน การพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับผู้นำการเลือกและการพัฒนาเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ ตำรา สมุดฝึกงาน และการศึกษาจากตัวอย่าง เป็นต้น การใช้ประโยชน์ของแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อผลิตเครื่องมือและวัสดุที่จำเป็น การเลือกและการจัดซื้อครุภัณฑ์ที่จำเป็น

แผนกพัฒนาจะได้รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการในการฝึก และวิธีฝึกจากแผนกวิเคราะห์ และจะได้รับรูปแบบของการฝึกพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และข้อเสนอแนะในการเลือกผู้เชี่ยวชาญที่จะช่วยเหลือจัดทำโครงการฝึกอบรม โครงการที่สำเร็จรูปแล้วก็จะได้รับการเสนอให้แก่แผนกปฏิบัติการให้ลงมือปฏิบัติจนบังเกิดผล และในเวลาต่อมาก็ย่อมเป็นหน้าที่ของแผนกประเมินผลที่จะบ่งชัดไปว่าการฝึกอบรมนั้นได้ผลหรือไม่[2]

---

[1] Ibid p. 32

[2] Ibid

ง. การถ่ายทอด

เป็นการถ่ายทอดระหว่างวิทยากรและผู้รับการฝึกอบรม ซึ่งการถ่ายทอดนี้ย่อมจะขึ้นอยู่กับ สถานที่ หรือสภาพต่าง ๆ เช่น วิธีการที่นำมาใช้ โสตทัศนูปกรณ์ บรรยากาศของการจัดฝึกอบรม พื้นฐานความรู้ของผู้รับการอบรม ถ้าสถานที่สะดวกสบายไม่น่าเบื่อ วิธีการที่นำมาใช้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และเหมาะสมที่จะใช้กับผู้เข้ารับการอบรม บรรยากาศดี ก็จะทำให้ผู้รับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นจากการถ่ายทอดของวิทยากร

จ. การปฏิบัติการ

แผนกปฏิบัติการมีหน้าที่สำคัญ 2 อย่าง ประการแรกจะต้องทำหน้าที่บริหารการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ หน้าที่ในการกำหนดตารางการฝึก เนื้อหาการฝึก เลือกผู้สอนและผู้เข้ารับการฝึก จัดความสะดวกต่าง ๆ และแจ่อื่น ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติการฝึกให้ดำเนินไปอย่างสะดวก ประการที่สองได้แก่ การธำรงรักษางานของระบบฝึกอบรม การเก็บบันทึกภายใน การรักษาวัสดุอุปกรณ์ การมอบหมายงาน และการติดต่อภายในแผนก การสื่อสารกับฝ่ายจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับรายงานผลและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แผนกปฏิบัติการถือได้ว่าเป็นผู้จัดการฝึกฝนตามสายงาน และการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน[1]

ฉ. การประเมินผล

หน้าที่สุดท้ายของรูปแบบทั่วไปนี้ ก็คือ ภาระหน้าที่ในการประเมินผลในการฝึกอบรม ความมีประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม และประสิทธิภาพของระบบการฝึกอบรม ข้อมูลส่วนใหญ่จะมาจากแผนกอื่นของระบบฝึกอบรม และผลที่ได้ก็จะทำให้แผนกฝึกอบรมทราบแหล่งสำคัญ อันเป็นที่มาของผลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงผลงานของระบบใหญ่ถ้าหากว่าข่าวสารซึ่งแผนกประเมินผลจัดให้นั้นเป็นสิ่งที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ ก็ไม่จำเป็นจะต้องมีการรับฟังจากฝ่ายอื่นอีก แต่ก็จะเป็นประโยชน์มาก ถ้าหากว่าจะใช้ระบบควบคุมเพื่อดูถึงประสิทธิผลในการทำงานคู่มากับงบประมาณที่ลงไปหรือไม่

ดังนั้นก็จะเห็นได้ว่ารูปแบบทั้งหมดดังกล่าวนี้อธิบายให้ทราบถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ต้องการในการจัดระบบฝึกอบรม ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จะต้องกำหนดลงไปว่าเป็น 6 แผนก 6 ตอน หรือใช้คน 6 คน ที่จริงแล้วก็คือการแยกให้เห็นภาระหน้าที่และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่อาจจะนำไปใช้ในขั้นตอนไหนขององค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น

---

[1] Ibid p. 33

7 กระบวนการของการบริหารงานฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ความรู้ความชำนาญโดยเฉพาะเจาะจง หรือทัศนคติที่เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีขอบเขตเกี่ยวข้องกับงานหรือเรื่องโดยเฉพาะ อันมีแนวโน้มปัญหาเกิดขึ้นจากเงื่อนไขที่ต่ำกว่ามาตรฐาน หรือเงื่อนไขที่ไม่พึงปรารถนา หรือเป็นเพราะว่าขาดความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ไม่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งแสดงออกมาโดยแต่ละบุคคล หรือกลุ่ม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคคลมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ในด้านการคัดเลือกบุคคล บุคคลที่ถูกคัดเลือกนี้จะถูกเลือกเพราะว่าขาดทักษะ ความรู้ หรือทัศนคติ ซึ่งเป็นที่ต้องการสำหรับปฏิบัติงานนั้น ในด้านการประเมินผลเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับมาตรฐานการทำงาน หลังจากเสร็จสิ้นโครงการนั้นแล้ว และความจำเป็นของการฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับปัจจุบัน หรือผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม[1]

ในกระบวนการของการบริหารงานฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะเป็นไปตามกระบวนการดังนี้คือ

ก. การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นงานฝึกอบรม

ข. การสร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม

ค. การดำเนินการฝึกอบรม

ง. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

ก. การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นงานฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่สิ้นเปลืองมากหากบริหารไม่ดีพอ ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องคิดให้รอบคอบก็คือ ใครบ้างที่มีความจำเป็นต้องฝึกอบรม ซึ่งเป็นงานขั้นแรกของการฝึกอบรม เป็นการเสาะหาเป้าหมายเพื่อจัดทำการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง อุปสรรค ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์การ และถ้าการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหานั้นได้ จะไม่เรียกว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม[2]

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงหมายถึงการค้นหา สภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การซึ่งสามารถดำเนินการ หรือแก้ไขได้ ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์การ

---

[1] Ibid, p.5

[2] น้อย คิริโยติ, เทคนิคการฝึกอบรม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรสาส์น, 2523), หน้า 39

สามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้ดี[1]

การดำเนินงานฝึกอบรมไม่น้อยที่จัดขึ้นโดยไม่มีการหาความจำเป็น อาจพิจารณาขึ้นจากความรู้สึกหรือสามัญสำนึกแล้วก็จัดฝึกอบรมหรือส่งคนไปเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการนี้อาจได้ผลบ้าง แต่ก็ไม่เต็มที่ เป็นการเสียทั้งเงินและเวลาโดยได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่า ทั้งนี้เพราะหลักสูตรอาจจะไม่สนองการแก้ปัญหาขององค์การอย่างแท้จริง ตลอดจนผู้ที่ได้รับการคัดเลือกก็อาจเป็นผู้ที่ไม่มีความจำเป็นเลยก็ได้

ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบจำเป็นต้องติดตามเหตุการณ์หรืออาการที่เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า มีความจำเป็นต้องฝึกอบรมแล้ว ซึ่งอาจจะสังเกตได้จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังต่อไปนี้คือ[2]

ก. พนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ข. การเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง

ค. การเกิดการสูญเสียสิ้นเปลืองในวัตถุดิบและของเสียมาก

ง. ต้องมีการซ่อมเครื่องจักรบ่อย ๆ

จ. มีพนักงานถูกย้ายงานตลอดจนลาออกบ่อย

ฉ. เมื่อได้รับทราบปัญหาจากรายงานของพนักงานที่วิเคราะห์ได้ว่าผลผลิตมีประสิทธิภาพต่ำ

ช. เมื่อปรากฏว่าพนักงานเริ่มมีการปฏิบัติงานต่างวิธีกัน ในการปฏิบัติงานชนิดเดียวกัน คือได้ผลผิดเพี้ยนไปคนละทาง

ซ. เมื่อเกิดปัญหาพนักงานเหนื่อยหน่ายมาก มีอาการเหนื่อยหน่ายและท้อถอยในการปฏิบัติงาน

ฌ. เมื่องานคั่งค้างล่าช้าลง ณ จุดต่าง ๆ

ญ. เมื่อพนักงานไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

ปัญหาเหล่านี้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม ซึ่งผู้บังคับบัญชาจำเป็นที่จะต้องติดตามเพื่อให้รู้ถึงปัญหา

---

[1] สุปราณี ศรีฉัตราภิมุข, การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล, หน้า 34

[2] ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 144

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การดังต่อไปนี้ [1]

ก. วิเคราะห์เป้าหมายขององค์การ (Analysis of Organizational Goals) โดยวิเคราะห์ว่าเป้าหมายขององค์การในระยะสั้นระยะยาวเปลี่ยนแปลงไปในแนวใด มีอะไรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในอนาคต และความเจริญก้าวหน้าจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การหรือไม่ สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อองค์การอย่างใด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนงานฝึกอบรม จะฝึกอบรมคนระดับใด และเรื่องใดบ้าง

ข. วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน (Analysis of Job and Performance Appraisal) การวิเคราะห์งานโดยดูว่างานใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความชำนาญ ทัศนคติไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ส่วนการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานโดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงานใครบ้างที่ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน ประสิทธิภาพการทำงานไม่ดี และนำมาวิเคราะห์ต่อไปว่า ปัญหาใดบ้างที่ควรแก้ไขด้วยการฝึกอบรม

ค. วิเคราะห์อัตรากำลังพนักงาน (Analysis of Manpower) โดยวิเคราะห์ดูว่าจำนวนคนที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ เพียงพอกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าปริมาณงานเพิ่มขึ้น ต้องการคนในระดับต่าง ๆ เพิ่มเท่าใดจึงจะเหมาะสม การแต่งตั้งพนักงานในตำแหน่งสูงขึ้นจะต้องอบรมหลักสูตรใดบ้าง และการรับพนักงานใหม่จะต้องดำเนินการปฐมนิเทศแนะนำงานอย่างไรให้ได้ผล

ง. วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงาน (Analysis of Behavior) ได้แก่การวิเคราะห์สิ่งที่บุคคลในองค์การแสดงออก เช่น ความไม่ราบรื่นด้านมนุษยสัมพันธ์ การยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ การเบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติงาน พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ ฯลฯ ลักษณะของปัญหามักจะมีปัจจัยอันเป็นส่วนเชื่อม และจะต้องใช้ความชำนาญ ความรอบคอบในการแก้ไข ซึ่งบางปัญหาก็อาจแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม

จ. วิเคราะห์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน (Analysis of Equipment) ได้แก่การวิเคราะห์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นเหมาะสมกับยุคสมัยหรือไม่ หากจำเป็นต้องนำเครื่องจักรสมัยใหม่มาใช้จะต้องฝึกอบรมให้คนให้มีความรู้และทักษะอย่างไรจึงจะใช้เครื่อง

---

[1] ชาญชัย ลวิตรังสิมา, <u>การพัฒนาบุคคล</u> (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520) หน้า 71

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากที่ได้ทราบแล้วว่าจะวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในเรื่องใดบ้าง ก็จะต้องมาศึกษาข้อเท็จจริง วิธีการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริงดังกล่าวสรุปรวมได้ 4 วิธีคือ[1]

ก. การสำรวจ

ข. การศึกษา

ค. การทดสอบ

ง. การประชุม

จ. การประเมินผล

ก. <u>การสำรวจ</u> (Survey) การสำรวจอาจกระทำได้ 3 แบบคือ

1. การสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์จะทำให้ทราบปัญหาได้ดีโดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับท่าที ทัศนคติ และความรู้สึกนึกคิด เป็นการถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงาน ความคิดเห็นในการทำงาน ตลอดจนให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไข แล้วนำไปวิเคราะห์ว่าคนทำงานมีความจำเป็นต้องอบรมในเรื่องใดบ้าง ข้อดีของวิธีการนี้คือ การได้รับตัวเลขข้อเท็จจริงต่าง ๆ และยังทราบความรู้สึกนึกคิด ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งไม่อาจทราบได้ แต่ข้อเสียคือใช้เวลาและสิ้นเปลืองหากต้องสัมภาษณ์เป็นจำนวนมาก และผลที่ได้ยากแก่การรวบรวมและสรุปผล เพราะความคิดเห็นแตกต่างกัน

2. การส่งแบบสอบถาม (Questionaire) วิธีนี้เหมาะกับการรวบรวมข้อเท็จจริง คนจำนวนมาก สามารถทำได้รวดเร็วและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย ข้อดีของวิธีการนี้คือ การแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกจะตรงต่อความเป็นจริงดีกว่าการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะถ้าเป็นแบบสอบถามที่ไม่ต้องเปิดเผยชื่อ และการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามก็ทำได้สะดวกใช้วิธีการทางสถิติก็ได้ แต่ข้อเสียก็คือ จะได้คำตอบเฉพาะที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามเท่านั้น ผู้รวบรวมข้อเท็จจริงไม่สามารถสังเกตความรู้สึกนึกคิดของผู้ตอบได้

---

[1] เฉลิมพล สัตถาภรณ์ , "การจ้างและการพัฒนาบุคคล" (อัดสำเนา)

3. การสังเกต (Observation) มักใช้ประกอบกับวิธีอื่น การสังเกตจะช่วยให้เข้าใจปัญหาหรือสภาพการณ์บางอย่างที่ไม่สามารถมองเห็นได้จากการรวบรวมข้อเท็จจริง การสังเกตเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรทำแบบเป็นกันเอง อย่าให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกว่าคอยจับผิดจะได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง

ข. <u>การศึกษาค้นคว้า</u> (Study) ในที่นี้หมายถึงการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์การ เช่น รายงานประจำเดือน ประจำปี รายงานการสำรวจปฏิบัติงาน บันทึกการร้องทุกข์ รายงานการปฏิบัติงาน รายงานประชุม ฯลฯ

ค. <u>การทดสอบ (Test)</u> การทดสอบเป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ชัดเจนว่าเป็นทางด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ เช่น มีการทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance tests) และทดสอบความถนัด (Aptitude tests) เป็นต้น

ง. <u>การประชุม</u> (Meeting) เป็นวิธีที่สามารถบอกความจำเป็นได้อย่างคร่าว ๆ มักเป็นการประชุมระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาปัญหาด้านต่าง ๆ ของการบริหารงาน และหาแนวทางในการแก้ไข บางปัญหาอาจแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม วิธีการประชุมนี้ ถ้าเป็นวิธีการถาวรก็มักจัดตั้งขึ้นในรูปคณะกรรมการ

จ. <u>การวิเคราะห์งานและการประเมินการทำงาน</u> (Job analysis & Job performance Appraisal) ซึ่งจะต้องใช้ทั้ง 2 วิธีควบคู่กันไป โดยการตรวจดูว่าคน ๆ นั้นมีหน้าที่อะไร และประเมินดูว่าเขาทำงานได้ผลอย่างไร นำผลงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลต่างที่ได้นำไปวิเคราะห์ก็จะพบความจำเป็นในการฝึกอบรม

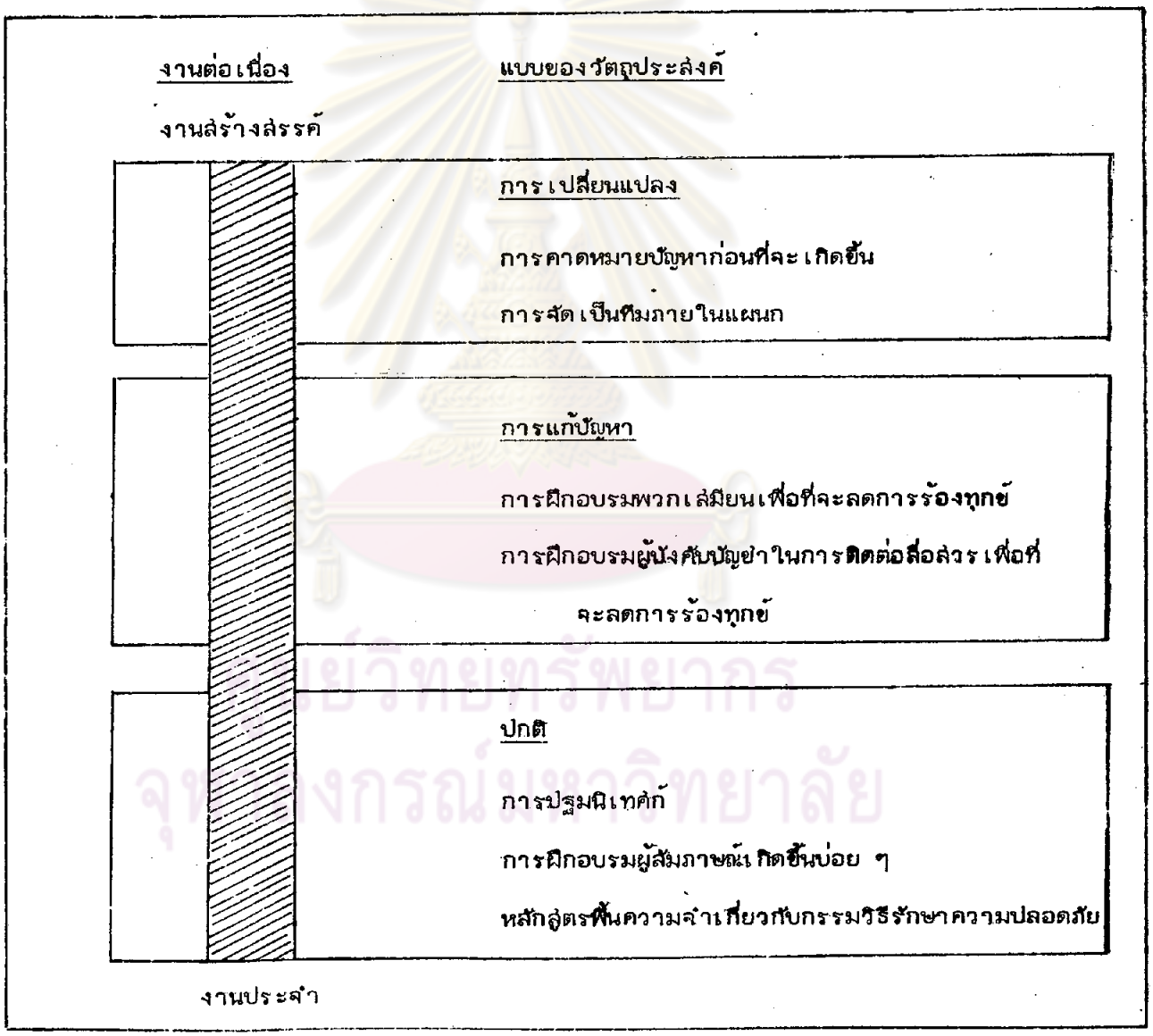
เมื่อรวบรวมข้อเท็จจริงมาแล้วก็จัดรวมเป็นหมวดหมู่ ประเมินความหมายของข้อเท็จจริงเหล่านั้น และขั้นต่อไปก็อาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาหรือลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้ วิเคราะห์หาสาเหตุ และวิธีแก้ไขดังกล่าวนั้นจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าหากต้องใช้ก็แสดงว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม จะต้องดูว่า วิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมนั้น เป็นการแก้ไขในด้านใด คนกลุ่มใดที่จำเป็นต้องได้รับการอบรม และกำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นว่าอันไหนเป็นเรื่องรีบด่วนต้องจัดทำขึ้นก่อน

เมื่อได้มีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว วัตถุประสงค์ก็จะถูกตั้งขึ้นเพื่อให้บรรลุถึงความจำเป็นเหล่านี้

รูปประกอบที่ 4

แสดงแบบของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม



ที่มา : Robert Mathis and John Jackson, Personnel : Contemporary Perspectives and Applications, p. 223

จากรูปดังกล่าวข้างต้นนี้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสามารถเป็นไปได้ 3 แบบ แบบแรกก็คือ การฝึกอบรมปกติ (regular training) ซึ่งได้ดำเนินอยู่ การปฐมนิเทศก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของการฝึกอบรมปกติ เพราะว่า พยายามที่จะให้ความรู้แก่ลูกจ้างทั้งหมดเมื่อเขาได้เข้ามาทำงานในองค์การ แบบอย่างที่สองของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก็คือ การแก้ปัญหา (problem solving) องค์การพยายามที่จะจัดการกับปัญหาและความยุ่งยากของการปฏิบัติงานของแต่ละคน มีการเน้นที่การแก้ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะแทนที่จะเป็นปัญหาทั้งหมด แบบสุดท้ายของวัตถุประสงค์ก็คือ การเปลี่ยนแปลง (innovation or change-making) ซึ่งเป็นการพัฒนาเบื้องแรกโดยธรรมชาติ และมีผลกระทบในระยะยาว

ส่วนหนึ่งของการตั้งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ผู้จัดการและผู้ให้การฝึกอบรมพยายามที่จะให้เป็น "พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง" (behaviorally specific) โดยการตั้งวัตถุประสงค์ทางพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงในการฝึกอบรม

โดยสรุปแล้วขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทราบว่าอะไรเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม และจะต้องมีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ข. <u>การสร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม</u>

การสร้างหลักสูตรและการดำเนินการเพื่อสนองความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น เป็นภารกิจของนักฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติและความสามารถอันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม[1]

ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมควรเป็นไปตามหลักการดังนี้คือ

1. หาความจำเป็นในการฝึกอบรม นักฝึกอบรมจำเป็นต้องตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมจากหัวหน้างานและให้ได้มีโอกาสสอบถามตัวพนักงาน จำเป็นที่จะต้องให้ได้ข้อมูลที่สำคัญครบถ้วน สำหรับในกรณีที่หัวหน้างานขอร้องให้นักฝึกอบรมช่วยหาความต้องการในการฝึกอบรม

---

[1]น้อย ดิรโยติ, <u>เทคนิคการฝึกอบรม</u> , หน้า 49

ก็ต้องช่วยกันทำ และต้องผ่านการเห็นชอบร่วมกันทุกครั้ง

2. สร้างคุณลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขั้นแรกจะพิจารณาว่าเมื่อพนักงานสำเร็จหลักสูตรหนึ่ง ๆ แล้ว พนักงานจะต้องมีความสามารถทำอะไรได้บ้าง ขั้นตอนที่สองเป็นการจัดทำรายละเอียดว่าพนักงานจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง ซึ่งจะรวมไปถึง การฝึกอบรมจะทำที่ไหน ทำอย่างไร เช่น อาจจะเป็นการฝึกอบรมในงานเป็นการเฉพาะราย หรือเป็นการเข้ารับการอบรมภายในของกิจการ หรืออบรมภายในประเทศหรือต่างประเทศ หรือเป็นการอบรมเฉพาะบุคคลเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

รูปประกอบที่ 5

แสดงหลักสูตรที่จะต้องฝึกอบรมพนักงานแต่ละระดับ

ที่มา : สมยศ นาวีการ และผุสดี รุมาคม , องค์การ : <u>ทฤษฎีและพฤติกรรม</u> (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2520), หน้า 413

3. ตั้งความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ความมุ่งหมายจะเป็นการเน้นถึงความประสงค์ที่จะให้มีการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์จะระบุชัดแจ้งว่า เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดแล้วพนักงานสามารถไปทำอะไรได้บ้าง ทั้งความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ควรเขียนไว้ให้ชัดเจนสำหรับโครงการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร และแยกออกเป็นหมวดวิชาต่าง ๆ กัน หรือของหัวข้อย่อยในแต่ละอัน เป็นต้น

4. ทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรจัดให้มีการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบก่อนที่จะมีการฝึกอบรม หรือหลังการฝึกอบรม หรือแม้แต่เป็นการทดสอบเพื่อหาความก้าวหน้าของการเรียนรู้ในระหว่างการฝึกอบรม ขั้นตอนนี้สืบเนื่องมาจากขั้นตอนที่สาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม[1]

5. เตรียมโครงการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ต้องประมาณความยาวของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละประเภท การกำหนดระยะเวลาที่วันขึ้นอยู่กับความคิดเห็นหรือความถนัดของนักฝึกอบรม หรือความคล่องตัวในด้านการเงิน หรือเวลาของกิจการซึ่งไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ยังต้องเตรียมจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการที่จะใช้ในการฝึกอบรม สถานที่ รายนามวิทยากร การดำเนินการด้านธุรการอื่น ๆ และการจัดทำตารางสอนแบบง่าย ๆ ไว้เตือนความจำ

6. เตรียมงานสอน เป็นเรื่องส่วนตัวของวิทยากร แต่จะต้องสอดคล้องกับความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และจะต้องเป็นไปตามวิธีการที่ตกลงไว้ในการเตรียมโครงการด้วย

7. เตรียมวัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้ในการฝึกอบรม ขั้นตอนนี้จะต้องจัดเตรียมโดยผู้บริหารงานฝึกอบรมหรือเจ้าหน้าที่ธุรการ ในการเตรียมอุปกรณ์และเครื่องใช้และต้องให้สอดคล้องกับขั้นตอนที่ 5 ด้วย เริ่มตั้งแต่ป้ายชื่อ ไมโครโฟน แฟ้ม ดินสอ กระดาษเปล่า โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องฉายภาพยนตร์ เอกสารที่ใช้ ฯลฯ การจัดฝึกอบรมในบริษัท การแก้ปัญหาเรื่องอุปกรณ์การฝึกอบรมทำได้ง่าย แต่ถ้าเป็นการฝึกอบรมนอกสถานที่ จะต้องเตรียมวัสดุอุปกรณ์ไว้ให้พร้อม

8. เตรียมตารางสอน อาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือนก็ได้ แล้วแต่ความยาวของหลักสูตรฝึกอบรม ในขณะที่หัวข้อวิชาอาจมีการจัดส่งไปให้ผู้รับการฝึกอบรมล่วงหน้า ก่อนรับอบรมแล้วก็ตาม แต่รายละเอียดของแต่ละหัวข้อวิชาในแต่ละวันก็ควรจะมีการแจ้งให้ผู้รับการอบรมทราบทุก ๆ วัน เพื่อผู้เข้ารับการอบรมจะได้ทราบว่า ในวันนั้นจะมีการอบรมหัวข้อวิชาใด ในระหว่างเวลาอะไร ใครเป็นวิทยากร และจะใช้วิธีการอบรมอย่างไร เช่น บรรยาย แบ่งกลุ่ม อภิปราย เล่นบทบาทสมมติ หรือจะมีการฉายภาพยนตร์ เป็นต้น นอกจากนั้นก็อาจต้องบอกว่าจะใช้ห้อง

---

[1] ธีระชัย เชมนะสิริ, "ปัญญัติสิบสองประการในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม" วารสารเพิ่มผลผลิต 19 (ตุลาคม - พฤศจิกายน 2523) : 25

ไหนเป็นสถานที่ฝึกอบรมเพราะอาจเปลี่ยนไปมาได้ ตารางสอนประจำวันควรติดไว้ในห้องอบรม เพื่อทุกคนจะได้เห็นทั่วกันทุกวันไป[1]

9. เตรียมข้อแนะนำทั่วไป ซึ่งจะเป็นการฝึกอบรมระดับนานาชาติ ข้อแนะนำจะเริ่มต้นตั้งแต่การแสดงความยินดีที่พนักงานได้รับการตอบรับให้เข้ารับการอบรม หลักสูตรการฝึกอบรม สถานที่จัดการฝึกอบรม สถานที่พักแรม รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด ตารางสอนอย่างกว้าง ๆ รายชื่อผู้เกี่ยวข้องในการสอน การบริหาร และรับผิดชอบ งานธุรการของการฝึกอบรมครั้งนี้ การอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การจ่ายเบี้ยเลี้ยง ฯลฯ

10. ดำเนินการ ในการดำเนินการฝึกอบรมจะต้องมีการยืดหยุ่น และอาจต้องปรับปรุงตารางสอนประจำวันให้สอดคล้องกับความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้ได้

11. ผลการเรียนรู้ เมื่อสิ้นสุดการอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา หรือเสร็จสิ้นการอบรมทั้งหลักสูตร ควรที่จะมีการตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติใหม่ ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ โดยใช้แบบทดสอบหรือแบบสอบถามตามขั้นตอนที่สี่ ข้อมูลนี้จะช่วยบอกได้ว่า วัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรมได้บรรลุผลมากน้อยเพียงใด และถ้าเป็นไปได้ควรแจ้งผลความก้าวหน้าของหลักสูตร และผลงานของผู้เข้ารับการอบรมให้ทุกคนได้ทราบด้วย เมื่อเสร็จสิ้นหลักสูตรแล้ว

12. ประเมินผลการฝึกอบรม ควรสำรวจผลของการฝึกอบรมที่มีต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน รวมทั้งหัวหน้างานด้วย วิธีการที่ทำอาจสังเกตเอาเอง หรือคุยกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และหัวหน้างาน หรือส่งแบบสอบถามไป จะช่วยให้ได้ข้อมูลมาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรมในครั้งต่อไปได้

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น ถ้าเป็นการจัดฝึกอบรมภายในองค์การนั้น ๆ ก็จะใช้ได้ทั้งหมด แต่ถ้าเป็นการฝึกอบรมในงานเป็นการเฉพาะราย หรือส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก หลักการข้อ 4 - 11 ก็อาจต้องนำมาพิจารณาเป็นบางข้อ

---

[1] เรื่องเดียวกัน, หน้า 26

ในขั้นตอนต่อไปก็คือการจัดทำโครงการฝึกอบรม อันเป็นแผนงานที่แสดงให้เห็นว่าในช่วงเวลาหนึ่ง องค์การจะดำเนินการฝึกอบรมใครบ้าง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละครั้งเพื่ออะไร และใช้งบประมาณเท่าใด โดยปกติเจ้าหน้าที่ทางด้านฝึกอบรมจะเป็นคนจัดทำขึ้น เพื่อเสนอขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ให้ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานตามความจำเป็นที่ได้วิเคราะห์มา

ตามที่นิยมกันทั่วไป โครงการฝึกอบรมมักประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้คือ[1]

1. ชื่อโครงการ
2. หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. วิทยากร
6. สถานที่ฝึกอบรมและอุปกรณ์ที่ใช้
7. ระยะเวลาในการฝึกอบรม
8. หลักสูตรในการฝึกอบรม
9. วิธีการฝึกอบรม
10. ตารางฝึกอบรม
11. งบประมาณ
12. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

1. <u>ชื่อโครงการ</u>

อาจตั้งตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรืออาจตั้งตามลักษณะวิชาหรือหลักสูตร

2. <u>หลักการและเหตุผล</u>

จะอธิบายถึง หลักการวิธีการ หรือ สิ่งที่ควรจะเป็นอย่างไร ปรากฏการณ์หรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในองค์การมีลักษณะเป็นปัญหาอย่างไร ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีผลเสียหายมากน้อยเพียงใด และปัญหาดังกล่าวจำเป็นจะต้องแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม

---

[1] เฉลิมพล สัตถาภรณ์, "การจ้างและการพัฒนาบุคคล" (อัดสำเนา)

3. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้ดีขึ้น แต่วัตถุประสงค์โดยเฉพาะของแต่ละโครงการขึ้นอยู่กับความจำเป็นของการฝึกอบรม และอาจมีวัตถุประสงค์ได้หลายประการ

4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ต้องระบุไว้ในโครงการว่าเป็นใคร จำนวนเท่าใด และในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ควรมีมาตรการที่เหมาะสม

5. วิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม

จะต้องระบุไว้ในโครงการว่า ในเนื้อหาวิชามีใครบ้างเป็นวิทยากรหรือผู้ฝึก และวิทยากรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมสำเร็จตามเป้าหมาย

6. สถานที่ฝึกอบรม

ในการจัดสถานที่ฝึกอบรม ถ้าจะให้ได้ผลดี ควรมีห้องต่าง ๆ ใช้ในกิจการฝึกอบรมโดยเฉพาะ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุมกลุ่มย่อย ห้องพักดื่มน้ำชา กาแฟ ฯลฯ

7. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

จะต้องระบุว่าโครงการนี้ใช้เวลากี่วัน เริ่มเมื่อใด วันสิ้นสุดเมื่อใด

8. วิธีการฝึกอบรม

เป็นเรื่องที่จะต้องระบุไว้ในโครงการด้วยว่าจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบใด ซึ่งวิธีการฝึกอบรมมีหลายแบบ

9. หลักสูตรในการฝึกอบรม

ระบุว่ามีหัวข้อวิชาอะไรบ้าง แต่ละหัวข้อใช้เวลากี่ชั่วโมง ใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างไร

10. ตารางการฝึกอบรม

ในการจัดทำตารางการฝึกอบรม ควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้คือ วิชาใดเป็นวิชา

พื้นฐานก็ควรจัดไว้ตอนต้น วิชาใดมีความสัมพันธ์กันก็ควรจัดวันเวลาใกล้เคียงกัน วิชาใดมีภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติก็ควรอยู่ติดกัน ถ้าเป็นไปได้ควรจัดวิชายากและวิชาง่ายสลับกัน

11. งบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ ควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายหมวดต่าง ๆ ดังนี้คือ หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าอุปกรณ์เครื่องเขียนแบบพิมพ์ หมวดค่าบริหารโครงการ หมวดค่าเบี้ยเลี้ยงที่พัก ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

12. การประเมินผลและติดตามผล

ควรระบุไว้ด้วยว่าโครงการฝึกอบรมดังกล่าวจะมีการประเมินผลและติดตามผลหรือไม่ และจะใช้วิธีใด กำหนดทำขึ้นเมื่อใด

สรุปในการที่จะวางโครงการฝึกอบรมควรจะพิจารณาถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา วิธีการที่ใช้ฝึกอบรม สิ่งที่ต้องคำนึงถึง เช่น เวลา สถานที่ อุปกรณ์ และการประเมินผล เป็นต้น

ในการสร้างหลักสูตร และการจัดทำโครงการฝึกอบรม จะมีประเภทของการฝึกอบรมมาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นลักษณะโดยทั่วไปที่องค์การต่าง ๆ มีการจัดทำขึ้น เพื่อที่จะมาจัดหลักสูตร และจัดทำโครงการฝึกอบรมได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

โดยที่การฝึกอบรมมีหลายประเภท แต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และความเหมาะสมกับบุคคลในระดับต่าง ๆ ไม่เหมือนกันที่สำคัญมีดังนี้คือ

1. การปฐมนิเทศก์หรือการแนะนำงาน (Orientation or Induction)
2. การฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญงาน (Training in Job - Skilled)
3. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training)
4. การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training)
5. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Executive Development)

1. การปฐมนิเทศก์หรือการแนะนำงาน

ในองค์การที่เจริญจะเอาใจใส่ต่อการแนะนำโดยถูกต้องให้ลูกจ้างใหม่รู้จักกับงาน

I16605491

และจะต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎของบริษัท นโยบายการบริหารงานบุคคล แนะนำเพื่อนร่วมงาน และให้แนวความคิดแก่ลูกจ้างใหม่นี้ว่างานที่เขาจะต้องทำนั้นจะเข้ากับการปฏิบัติงานทั้งหมดได้อย่างไร การวางแผนโครงการปฐมนิเทศก์อย่างระมัดระวังนี้จะช่วยลูกจ้างใหม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และทราบถึงวิธีการดำเนินการ และสร้างความรู้สึกให้กับลูกจ้างสำหรับความสำคัญของงานที่เขาจะต้องปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้คลายความรู้สึกกลัวหรือตื่นเต้นซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อจะรับงานใหม่ และจะช่วยให้ลูกจ้างใหม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในองค์การที่เจริญจะแสดงให้ลูกจ้างใหม่ทราบว่างานของเขาสัมพันธ์กับงานอื่นในสายทางเดินของงานได้อย่างไร และไปจนถึงขั้นเป็นผลิตภัณฑ์ออกมา[1] ในการปฐมนิเทศก์คือความพยายามที่จะเอาลูกจ้างใหม่เข้าประจำตำแหน่ง เพื่อว่าจะได้คุ้นเคยกับบริษัทเพียงพอเพื่อที่จะรู้สึกสบายและเรียนรู้งานได้เร็วขึ้น ไม่ได้หมายความว่าการปฐมนิเทศก์เป็นกระบวนการกลไก (mechanical process) แต่เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องรู้หรือตระหนักสำหรับลูกจ้างใหม่ซึ่งกำลังมี ความกระวนกระวาย ความผิดปกติ และความต้องการ ดังนั้น การปฐมนิเทศก์จึงเป็นแผนแนะนำลูกจ้างให้รู้จักงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การ[2]

2. <u>การฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญงาน</u>

การฝึกอบรมพนักงานให้มีความชำนาญงาน เป็นสิ่งที่ต้องกระทำโดยเฉพาะพนักงานที่ใช้ฝีมือแรงงานมาก คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าอันสำคัญต่อองค์การ จำเป็นที่จะต้องได้รับการพิจารณาโดยองค์การจะต้องยกระดับความรู้ความชำนาญของพนักงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และทั่วทุกคน

ส่วนวิธีการที่จะนำมาใช้มีหลายวิธี เช่น การฝึกจากการปฏิบัติงาน (On-the-job Training) การสอนแนะ (Coaching) การฝึกอบรมในสถานที่ฝึกงานโดยเฉพาะ (Vestibule Training) การเข้าฝึกอบรมในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน (Apprenticeship Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นต้น

---

[1] George Strauss and Leonard R. Sayles, <u>Managing Human Resources</u>, 2d ed. (N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1981) p. 200

[2] Robert Mathis and John Jackson, <u>Personnel : Contemporary Perspectives and Applications</u>, p. 205

3. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา

ลักษณะงานของหัวหน้างานโดยปกติจะต้องมีการใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญงานในหน้าที่ และอาศัยความรู้ทางการบริหารงานเข้าช่วย จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความชำนาญงาน ทัศนคติ และพฤติกรรม ของผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในวงการบริหารธุรกิจ เมื่อองค์การเติบโตขึ้นงานมากขึ้น ความจำเป็นที่จะต้องมีหัวหน้างานก็เพิ่มมากขึ้น การฝึกอบรมแบบนี้ได้รับความสนใจและตื่นตัวมากหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และระหว่างสงครามโลกได้มีโครงการฝึกงานในกิจการอุตสาหกรรม (Training Within Industry, TWI) ที่ได้รับความสำเร็จ และเมื่อสงครามโลกสิ้นสุดลงโครงการนี้ก็ได้รับการพัฒนาต่อมา โดยโครงการนี้ได้แยกเป็น 3 ส่วนต่อเนื่องกันคือ

ก. การฝึกอบรมวิธีการสอนงาน (Job Instruction Training) มุ่งสอนให้คนเป็นงาน ให้คนมีความรู้ความชำนาญ

ข. การฝึกอบรมวิธีการทำงาน (Job Method Training) มุ่งสอนผู้บังคับบัญชาให้รู้วิธีการในการสอนคน

ค. การฝึกอบรมมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (Job Relations Training) มุ่งเน้นฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับคนงาน

ส่วนวิธีการฝึกอบรมที่นำมาใช้ส่วนใหญ่ใช้วิธี การประชุม (Conference Methods) การบรรยาย (Lecture) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นต้น

4. การฝึกอบรมระดับการจัดการ

การฝึกอบรมระดับการจัดการนี้หมายถึง ผู้จัดการระดับรอง หรือหัวหน้างานที่มีภาระความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่ว ๆ ไป หลักสูตรและวิธีการในการฝึกอบรม มิได้เจาะจงลงไปอย่างแน่ชัด เพราะบุคคลในระดับนี้จะต้องปฏิบัติงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้นวิชาที่ใช้จึง

เป็นวิชาเฉพาะเลียเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้ล่ามารถแก้ปัญหาได้ และหลักสูตรดังกล่าวนี้ก็มักจะกระทำในระยะเวลาสั้น ทั้งนี้เพื่อมิให้เสียเวลาในการปฏิบัติงานมากเกินไป ลักษณะวิชาที่มักจะนำมาใช้ก็คือ จิตวิทยาการบริหาร (Administrative psychology) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะสร้างสรรค์ (Creativity) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) ฯลฯ

5. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร

นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในการพิจารณาตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจในการบังคับบัญชา เพื่อตรวจตราว่าการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่[1]

การพัฒนาผู้บริหารเพิ่งตื่นตัวเมื่อ 20 - 30 ปี เริ่ม ค.ศ. 1945 - 1950 เพราะสาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางเทคนิคและสังคม และการบริหารเปลี่ยนจาก การจัดการโดยตัวเจ้าของ (Owner-managed) มาเป็นการจัดการวิชาชีพ (Profession managed)

หลายบริษัทยอมรับว่าในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่างมีระบบ จะมีการทำเทคนิคของการพัฒนามาใช้

รูปประกอบที่ 6

แสดงความจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหาร

<table>
<tr><td rowspan="2">ทักษะในการตัดสินใจ
Decision-making
skills</td><td>ความรู้ในงาน
Job knowledge</td><td>ความรู้ทั่วไป
General knowledge</td></tr>
<tr><td>ความจำเป็นอื่น ๆ
Other needs</td><td rowspan="2">ความจำเป็นโดยเฉพาะเจาะจง
ของแต่ละบุคคล
Specific individual needs</td></tr>
<tr><td>ทักษะในแต่ละบุคคล
Interpersonal skills</td><td>ความรู้เกี่ยวกับองค์การ
Organization knowledge</td></tr>
</table>

[1] สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 187

รูปประกอบข้างต้นนี้เป็นแผนภาพของความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งปัจจัยที่ควรคำนึงถึงดังนี้ [1]

1. ทักษะในการตัดสินใจ สามารถทำให้เพิ่มขึ้นโดยใช้เทคนิค เช่น ภาชนะใส่เรื่องเข้า เกมส์การบริหาร การวิเคราะห์กรณีศึกษา

2. ทักษะในแต่ละบุคคล สามารถส่งเสริมโดยเทคนิคหลาย ๆ อย่าง เช่น การแสดงบทบาทสมมติ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การวิเคราะห์กิจกรรมการติดต่อ ความเข้าใจโครงสร้าง

3. ความรู้ในงาน เป็นที่ปรากฏชัดว่า ผู้บริหารต้องการความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่งที่แต่งตั้ง วิธีการ เช่น การมีประสบการณ์ในการทำงาน การสอนแนะ และการทดลองเรียนงาน อาจใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

4. ความรู้เกี่ยวกับองค์การ งานนั้นต้องกระทำในสิ่งแวดล้อมขององค์การ ดังนั้นความรู้เกี่ยวกับองค์การกระทำได้โดยการหมุนเวียนปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ และการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ

5. ความรู้ทั่วไป ในระยะยาวแล้ว การพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีความรู้ทั่วไปกว้างขวางขึ้น ในองค์การการศึกษาหลายแห่งจะเสนอหลักสูตรพิเศษ การจัดประชุม และการคัดเลือกหนังสือให้อ่าน

6. ความจำเป็นโดยเฉพาะเจาะจงของแต่ละบุคคล เป็นหลักเบื้องต้นของความแตกต่างระหว่างบุคคล การมีโครงการพิเศษและการจัดตั้งกรรมการ เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล จะทำให้การฝึกอบรมได้ผลดีขึ้น

---

[1] Edwin B. Flippo, Personnel Management, 5th ed. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd, 1980)

7. งานของผู้บริหารมีลักษณะเปิดกว้าง จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านอื่นอย่างกว้างขวาง

ในแต่ละองค์การจะออกแบบโครงการโดยเฉพาะ เพื่อให้เข้ากับบรรยากาศของบริษัท และระดับขององค์การที่จะมีการฝึกอบรม ลักษณะของบุคคลที่จะพัฒนา ความจำเป็นของการพัฒนาโดยเฉพาะที่ยอมรับ และความเป็นไปได้ของทรัพยากรทางเศรษฐศาสตร์ที่จะจัดสรรให้กับการฝึกอบรมและการศึกษา

ค. <u>การดำเนินการฝึกอบรม</u>

ขั้นนี้เป็นขั้นของการคัดเลือกวิธีการฝึกอบรมมาใช้ โสตทัศนูปกรณ์ สถานที่มีความพร้อมเพรียง และมีการดำเนินการฝึกอบรมตามโครงการฝึกอบรมที่ได้วางไว้

การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ และส่วนใหญ่ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มาพอสมควร ดังนั้นจึงควรเลือกใช้เทคนิคให้แตกต่างจากการเรียนการสอนในสถานศึกษา

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือถ่ายทอดความรู้ความคิดเห็นข้อเท็จจริง ประสบการณ์ หรือข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างผู้ให้การอบรม และผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือวัตถุประสงค์ใด ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้[1]

การตัดสินใจว่าจะเลือกเทคนิคหรือวิธีการใดในการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาที่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและจะต้องเลือกให้เหมาะกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ดังกล่าว

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี แต่ตามทัศนะของ วิลเลียม จี. สก๊อต และเทเร็นซ์ อาร์. มิทเชล (William G. Scott and Terence R. Mitchell) ได้จัดกลุ่มประเภทของวิธีการฝึกอบรมไว้ 3 กลุ่ม[2]

---

[1] น้อย คิริโยติ, <u>เทคนิคการฝึกอบรม</u>, หน้า 75

[2] ชาญชัย ลวิตรังสิมา, <u>การพัฒนาบุคคล</u> ,หน้า 114

1. วิธีการฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติ (On-the-job Training) มีวิธีดังนี้คือ
   - การแนะนำงาน (Job Instruction)
   - การสอนงาน (Coaching)
   - การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
   - การตั้งเป็นกรรมการ (Junior Boards)
   - การเป็นผู้ช่วยงานหรือการฝึกหัดช่างฝีมือ (Assistanship or Apprenticeship)
2. วิธีการฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงาน : พิจารณาถึงวิธีการให้ข้อมูล(Off-the-job Training: Informational Techniques) มีวิธีการดังนี้
   - การบรรยาย (Lecture)
   - การอภิปรายหรือการประชุมอภิปราย (Discussion or Conference)
   - การศึกษาจากภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ (Flims and TV.)
   - การศึกษากรณีพิเศษ (Special Study)
3. วิธีฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงาน : พิจารณาด้านพฤติกรรม (Off-the-job Training: Behavioral Programs) มีวิธีการดังนี้
   - กรณีศึกษาและการแสดงบทบาทสมมติ (Case Study, Role Playing)
   - การศึกษาโดยจำลองแบบจากของจริง (Simulation)
   - การจัดโครงการแนะนำงาน (Programmed Instruction)
   - การฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory Training)

นอกจากวิธีดังกล่าวแล้ว ยังมีการฝึกอบรมต่าง ๆ อีกหลายวิธี เช่น

- การระดมสมอง (Brainstorming)
- การสัมนา (Seminar)
- การบรรยายเป็นชุด (Sysmposium)
- การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
- การทัศนาจร (Field Trips)

หลังจากที่ได้มีการคัดเลือกเทคนิคการฝึกอบรมที่จะนำมาใช้แล้ว และการจัดสถานที่ที่จะใช้เหมาะสมกับสถานการณ์และกิจกรรมนั้น ๆ แล้ว รวมทั้งการเลือกใช้สื่อในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมเพราะจะมีบทบาทต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงไปตามจุดมุ่งหมาย ขั้นต่อไปก็จะดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนหรือโครงการที่ได้วางไว้ นับตั้งแต่การประกาศหรือแจ้งข่าวเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ จะได้คัดเลือกบุคคลมาเข้ารับการฝึกอบรม และมีการแจ้งผู้ทรงคุณวุฒิที่จะเชิญมาอภิปรายหรือวิทยากรผู้บรรยายให้ทราบล่วงหน้า และการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ก่อนวันเปิดการฝึกอบรม และเมื่อถึงการจัดฝึกอบรมก็เป็นไปตามแผนที่วางไว้ตั้งแต่ต้นจนจบการฝึกอบรม

ง. <u>การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม</u>

ในกิจกรรมใด ๆ จะพบว่ามีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการคือ

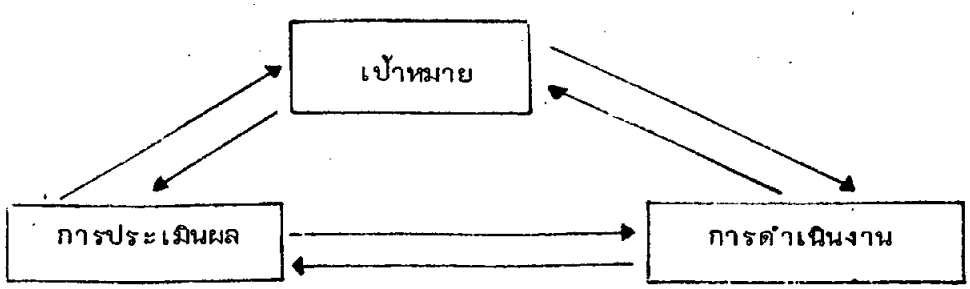
1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. การดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย
3. การประเมินผลการดำเนินงาน

ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ต่างมีความสำคัญต่อกัน ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมีการวัดผลการดำเนินงานได้ผลอย่างไรก็กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่อไปอีก ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะแสดงให้เห็นได้ดังนี้คือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<u>รูปประกอบที่ 7</u>

<u>แสดงองค์ประกอบของการดำเนินกิจกรรม</u>



งานฝึกอบรมก็เช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ย่อมมีทั้งเป้าหมายการดำเนินงานและการประเมินผล แต่ที่มีการดำเนินงานในองค์การต่าง ๆ ที่ผ่านมาเน้นความสำคัญอยู่ที่เฉพาะการดำเนินงาน รองลงมาคือเป้าหมาย ส่วนการประเมินผลยังให้ความสำคัญน้อย ซึ่งไม่ควรจะเป็นเช่นนั้น การบริหารงานฝึกอบรมนั้นควรจะวางแผน เตรียมงาน ดำเนินงาน ประสานงานองค์ประกอบทั้งสามข้างต้นนี้อย่างรัดกุม จึงจะได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น[1]

การประเมินผลการฝึกอบรมจึงหมายถึงความพยายามที่จะวัดการดำเนินการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ความเจริญก้าวหน้าขององหน่วยงานฝึกอบรมและการที่จะให้งานฝึกอบรมเป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวมขึ้นอยู่กับการประเมินผลการฝึกอบรม เพราะจะเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับว่า ได้ดำเนินไปถูกต้องหรือผิดพลาด ถ้าผิดพลาดจะได้แก้ไขได้รวมทั้งเป็นการแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์การในทางใดบ้าง ซึ่งจะเป็นเครื่องสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงยอมรับและมองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม[2]

ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมก็คือ เพื่อดูถึงความสำเร็จว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับจะได้ปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม และให้ผู้ให้การอบรมได้รู้ถึงข้อดีหรือจุดอ่อนของตนในการถ่ายทอดความรู้ แก่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ทางด้านผู้เข้ารับการอบรมจะได้รู้ว่าจะต้องเตรียมตัวอย่างไร เพื่อตนเองจะได้รับประโยชน์จากการอบรม และเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงว่า ควรจะมีการจัดต่อไปอีกหรือไม่ คุ้มหรือไม่ที่จะจัด

ในการประเมินผลการฝึกอบรม อันเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายที่จะชี้ให้เห็นว่าแผนโครงการพัฒนาบุคคลนั้นสัมฤทธิผลประการใด ข้อคิดที่ควรนำมาพิจารณาก็คือผลได้ผลเสียในแง่มุมต่าง ๆ[3]

---

[1] วิลาศ ลิงหวิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม" ในปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 155 - 156

[2] สุปราณี ศรีฉัตราภิมุข , การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล , หน้า 104 - 105

[3] ธวัช สุวรรณาภิรมย์ , "ดาบสองคมในการประเมินผล" วารสารเพิ่มผลผลิต 18 (พฤษภาคม 2522) : 11

ข้อพิจารณาในแง่มุมต่าง ๆ	ผลได้	ผลเสีย
1 ในแง่ของค่าใช้จ่าย	การฝึกอบรมนั้นหากไม่มีการประเมินผลออกมาให้รับรู้กันเลย ไม่ว่าจะเป็นการประเมินการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมหรือประเมินในด้านอื่น ๆ ก็เท่ากับเป็นการลงทุนโดยไม่รู้ถึงผลตอบแทนที่ได้รับ	หากทำการวัดผลโดยมุ่งหวังผลอย่างแท้จริงย่อมเป็นการแน่นอนที่จะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
2 ในแง่การหาข้อมูล	อาจเก็บข้อมูลที่มีประโยชน์มาวิเคราะห์จนสามารถนำมาใช้ปรับปรุงการอบรมให้ดียิ่งขึ้น	อาจได้ข้อมูลที่เป็นผลลบ ซึ่งจะมีผลต่อผลงานของผู้จัดการอบรมเอง
3 ในแง่ของเวลา	ในการประเมินผลบางลักษณะนั้นต้องใช้เวลานาน อย่างไรก็ตามถึงจะรู้ผลช้าหน่อย ก็ดีกว่าไม่รู้เลย	ถ้ารอให้รู้ผลก่อนจึงจะจัดอบรมขึ้นอีกก็อาจเสียเวลานานเกินไป (งานก็อาจจะไหม้เสียก่อนที่ถั่วจะสุก)
4 ในแง่ของสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานหลัก (Line) กับผู้จัดการอบรม	การที่ผู้จัดการอบรมไม่ช่วยหน่วยงานหลักวัดผลการอบรม หากทางฝ่ายหน่วยงานหลักมีทัศนคติที่ดีและกว้างพอ อาจเกิดความศรัทธาเชื่อถือผู้จัดการอบรมมากขึ้น	หน่วยงานหลักที่มีความคิดคับแคบ และมีอคติต่องานฝึกอบรม อาจรู้สึกว่าผู้จัดการฝึกอบรมก้าวก่ายและคอยจับผิดกัน
5 ในแง่ผลงานของผู้จัดอบรม	ถ้าจัดอบรมแล้วได้มีการวัดผลอย่างจริงจัง อาจได้ข้อมูลสถิติ และผลสรุปที่ถูกต้องเด่นชัดไว้สนับสนุนการฝึกอบรม	ถ้าอบรมแล้วต้องวัดผลด้วยทุกครั้งก็ต้องใช้เวลาและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้ผลงานทางด้านการจัดฝึกอบรมลดลง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อพิจารณาในแง่มุมต่าง ๆ	ผลได้	ผลเสีย
6 ในแง่ขวัญของผู้เข้ารับการอบรม	ถ้าอบรมแล้วมีการสอบวัดผลผู้เข้ารับการอบรมที่พร้อมอาจสอบ เพราะได้มีโอกาสแสดงความสามารถ	ผู้เข้ารับการอบรมที่ไม่พร้อมอาจรู้สึกกลัวการฝึกอบรม และพยายามหาทางช่วยตัวเองไม่ให้สอบตก
7 ในแง่วิชาการ	การประเมินผลช่วยให้การฝึกอบรมสมบูรณ์และครบกระบวนการ	การประเมินผลมีกระบวนการของตัวเองที่ค่อนข้างยุ่งยาก

การติดตามผลการฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม และจะต้องกระทำหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 4 เดือนเป็นอย่างน้อย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปฏิบัติงานของตน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะต้องรอช่วงระยะเวลาหนึ่งหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว เพื่อให้ทราบหรือมองเห็นว่าผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ภายหลังจากการอบรมทั้งในด้านการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรม

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมทำได้ใน 4 ระดับคือ

1. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม
2. การประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม
3. การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม
4. การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์การเป็นส่วนรวม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปประกอบที่ 8

แสดงขอบเขตของระดับของการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

1	ปฏิกิริยา	ผู้เข้ารับการอบรมชอบการฝึกอบรมนั้น ๆ มากหรือไม่ ?
2	การเรียนรู้	มีขอบเขตแค่ไหนที่ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ความจริง หลักการ วิธีการในการทำงานซึ่งรวมอยู่ในการฝึกอบรม ?
3	พฤติกรรม	มีขอบเขตแค่ไหนที่พฤติกรรมในการทำงานของเขาเปลี่ยนแปลงเนื่องจากโครงการฝึกอบรมนั้น ?
4	ผลลัพธ์ท้าย	ผลที่เกิดขึ้นสุดท้ายอะไรบ้างที่ประสบความสำเร็จ ? (เช่นลดต้นทุน ลดอัตราการลาออกของพนักงาน ปรับปรุงการผลิต ฯลฯ)

ที่มา : Robert Mathis and John Jackson, Personnel : Contemporary Perspectives and Applications, p. 228

1. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม

การวัดปฏิกิริยาทันทีทันใดของผู้เข้ารับการอบรมอาจวัดว่า บุคคลชอบการฝึกอบรมหรือไม่ มากกว่ามีประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรมอย่างไร ต้องการรู้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอย่างไรต่อโครงการฝึกอบรม เช่น เนื้อหา ผู้บรรยาย เทคนิคที่ใช้ สถานที่ฝึกอบรม ที่วัดแบบนี้เพราะต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความชอบหรือไม่ เพราะความชอบจะนำไปสู่ความสนใจกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การประเมินสามารถวัดได้ด้วยการสัมภาษณ์ หรือการออกแบบสอบถามผู้เข้ารับการอบรม

2. การประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

ประเมินวัดว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ความจริง ความคิด แนวความเห็น ทฤษฎี ทัศนคติได้ดีเพียงไร เพื่อที่เขาจะได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ แต่การเรียนรู้มิใช่สิ่งรับประกันว่าพฤติกรรมในการทำงานจะเป็นไปอย่างที่เขารู้ การทดสอบในเรื่องการประเมินผลนี้ทำก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบคะแนน

3. การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

พยายามที่จะวัดผลกระทบของการฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งยากในการวัดมากกว่าการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะเรียนรู้ในหลักเกณฑ์ เทคนิคต่าง ๆ แต่เมื่อกลับไปปฏิบัติงานก็ไม่สามารถนำหลักเกณฑ์และเทคนิคที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนั้นเรื่องของการนำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิดพฤติกรรมตามการเรียนรู้ บุคคลที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในงานของเขา เขาจะต้องมีความต้องการที่จะปรับปรุง ตระหนักถึงจุดอ่อนของตัวเองทำงานในบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ การประเมินผลแบบนี้ การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อนร่วมงานและการสังเกตจากการปฏิบัติงาน เป็นการที่จะวัดได้

4. การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์การเป็นส่วนรวม

ประเมินการฝึกอบรมโดยวัดผลกระทบของการฝึกอบรมต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะว่าผลลัพธ์ เป็นต้นว่า ผลผลิต อัตราการเข้า-ออก คุณภาพ เวลา ยอดขาย และต้นทุน มีลักษณะเป็นความจริงมากกว่า การประเมินแบบนี้สามารถวัดได้โดยเปรียบเทียบการบันทึก (records) ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ผู้จัดการ ผู้ให้การอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดูประโยชน์ได้โดยการประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินนี้จะช่วยปรับปรุงการฝึกอบรม โดยการมีข้อมูลย้อนกลับว่า การฝึกอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างดีเพียงใด การประเมินผลจะเป็นทั้งจุดสุดท้ายและจุดเริ่มต้นของระบบการฝึกอบรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<u>คุณลักษณะของการประเมินผลที่ดี</u> ขบวนการประเมินผล หมายถึงทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินผลควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. มุ่งไปสู่เป้าหมายโดยปราศจากความลำเอียง หรืออคติใด ๆ ทั้งสิ้น
2. เพื่อความถูกต้องและเที่ยงตรง จะต้องประเมินผลในสิ่งที่ควรประเมินผลจริง ๆ
3. ความเชื่อถือได้ ควรจะให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด
4. สะดวกและประหยัด จะต้องพิจารณาว่าผลที่ได้รับนั้นคุ้มกับการลงทุน

ดังนั้น ผู้บริหารงานฝึกอบรมควรจะมีแผนงานสำหรับการประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรมให้แน่นอนและควรมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการประเมินผลการฝึกอบรม มีการสร้างหรือรวบรวมเครื่องมือ สำหรับการประเมินผล และเลือกใช้ให้ตรงเป้าหมาย การประเมินผลควรเริ่มตั้งแต่ระยะต้น ๆ และต่อเนื่องกันไป อาจใช้เครื่องมือและเทคนิคการประเมินผลหลาย ๆ แบบ เพื่อจะได้ครอบคลุม และควรพิจารณาทั้งคุณภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประสิทธิภาพของการดำเนินการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ และการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน หรือองค์การซึ่งได้จากการส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม

8 <u>ปัญหาของการบริหารงานฝึกอบรม</u>

การฝึกอบรมมีความจำเป็นแก่หน่วยงาน หน่วยงานที่มีขนาดใหญ่พอสมควรก็จะมีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมที่เป็นของตนเองหรือบางครั้งก็ส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมนอกสถานที่ บางหน่วยงานก็ส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมตามสถาบันบริการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ ในการจัดดำเนินการฝึกอบรมนั้น มักจะมีปัญหาเกิดขึ้นบางประการไม่มากก็น้อย ปัญหาดังกล่าวจะสรุปแยกได้ดังนี้คือ

8.1 ปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม

8.2 ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

8.3 ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

8.4 ปัญหาเกี่ยวกับวิทยากร

8.5 ปัญหาอุปกรณ์และสื่อในการฝึกอบรม

8.6 ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม

8.7 ปัญหาเกี่ยวกับเวลาและเทคนิคในการฝึกอบรม

8.8 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผล

8.9 ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ

8.10 ปัญหาเรื่องฐานะและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม

8.1 <u>ปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม</u>

โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ บางหน่วยงานจัดฝึกอบรมโดยไม่สำรวจความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีแผนโครงการและกำหนดการที่ดี ขาดการประสานงานที่ดี ขาดความร่วมมือและเห็นความสำคัญในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงานนั้น ๆ และไม่ได้แนะนำให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายทราบวิธีการสำรวจความต้องการ ฯลฯ

8.2 <u>ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม</u> โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ เจ้า

โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีน้อยไม่เพียงพอ ขาดทักษะในการจัดดำเนินการฝึกอบรม ขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ดำเนินการในแต่ละฝ่าย เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องทำงานทั้งด้านบริหารและการฝึกอบรมควบคู่กันไป ฯลฯ

8.3 <u>ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม</u>

โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นการพักผ่อน ไม่มีความสนใจต่อการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ ไม่มีความรับผิดชอบเท่าที่ควร ไม่เชื่อถือในตัววิทยากร ลองเข้ารับการอบรมดูในวันแรกวันหลัง ๆ ไม่มา มาสายเป็นประจำ หน่วยงานส่งมาอบรมซ้ำ ฯลฯ

8.4 <u>ปัญหาเกี่ยวกับวิทยากร</u>

โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ วิทยากรภายในมีไม่เพียงพอ วิทยากรภายนอกหาได้ยาก ไม่มีเวลาให้มากพอ มีความรู้ทางทฤษฎี แต่ขาดประสบการณ์ในธุรกิจ

8.5 ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์และสื่อในการฝึกอบรม

โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ อุปกรณ์ไม่เหมาะสมกับหัวข้อวิชา ขาดการเตรียมอุปกรณ์ อุปกรณ์มีไม่เพียงพอ การผลิตเอกสารไม่ทันต่อเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ฯลฯ

8.6 ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม

โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ[1]

การจัดฝึกอบรมในบริษัท ข้อดี คือ ประหยัดค่าใช้จ่าย ผู้เข้ารับการอบรมไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง การแก้ปัญหาอุปกรณ์การฝึกอบรมเฉพาะหน้าทำได้ง่าย

ข้อเสียคือ เป็นสถานที่ จำเจ การฝึกอบรมไม่ได้ผลอย่างจริงจัง เพราะผู้เข้ารับการอบรมไม่ตัดขาดงานที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่มีสมาธิ และสภาพของการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับน้อย เพราะเห็นว่าการฝึกอบรมนั้นไม่ค่อยมีความสำคัญ

การจัดฝึกอบรมนอกสถานที่ ข้อดีคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องกังวลกับงานประจำ ใช้เวลาได้อย่างเต็มที่ ได้รู้จักกับเพื่อนใหม่ที่ทำงานในองค์การเดียวกัน ได้เกิดความคิดเห็นอันมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ข้อเสีย คือ ค่าใช้จ่ายแพง เสียเวลาการเดินทาง

8.7 ปัญหาเกี่ยวกับเวลาและเทคนิคในการฝึกอบรม

โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ เวลาที่ใช้ไม่เหมาะสม เทคนิคไม่เหมาะสมกับหัวข้อวิชา ขาดทักษะในการใช้เทคนิคการฝึกอบรม การไม่ตรงต่อตารางเวลาฝึกอบรม ฯลฯ

8.8 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลและติดตามผล

โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไม่ชัดเจนทำให้ยากแก่การประเมินผล ไม่ได้มีการประเมินผลและติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม เมื่อวัด

---

[1] ธนิษฎ์ยัย นาคะสุวรรณ , "การบริหารงานฝึกอบรมในองค์การเชิงปฏิบัติ", บรรยายที่คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , กรกฎาคม 2524

และประเมินผลแล้วไม่นำผลไปปรับปรุงแก้ไข แบบประเมินผลไม่ชัดเจนทำให้ผู้ตอบไม่สามารถตอบได้เต็มที่ ฯลฯ

8.9 ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ

โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ บางหน่วยงานมีงบประมาณจำกัดทำให้ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การนั้น ๆ และบางองค์การก็เห็นว่าเป็นการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ทั้งนี้เพราะงานฝึกอบรมเป็นงานที่ต้องใช้งบประมาณเป็นอย่างมาก

8.10 ปัญหาเกี่ยวกับฐานะและหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม

โดยสภาพของปัญหาเป็นดังนี้คือ ฝ่ายจัดการยังไม่เห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม การจัดรูปหน่วยงานนี้ยังมีลักษณะไม่เด่นชัด และไม่มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะไม่มีการกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้แน่นอน ฯลฯ

ปัญหาดังที่กล่าวมาแล้วเป็นปัญหาทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นจากการจัดฝึกอบรม ดังนั้นเพื่อจะให้บังเกิดผลสำเร็จมากที่สุดก็ควรที่จะมีปัญหาเกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยที่งานฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของบุคคล 3 ฝ่าย คือ ความรับผิดชอบขององค์การ ผู้บังคับบัญชาของพนักงาน และพนักงานเอง ดังนั้นบุคคลทั้ง 3 ฝ่ายนี้ จะต้องร่วมมือกันเพื่อให้งานฝึกอบรมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย