



## ทฤษฎีและแนวความคิดของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยให้  
องค์การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จในการบริหาร ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญ  
ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของคนในองค์การ โดยอาศัยการฝึกอบรม  
เป็นเครื่องมือเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเหล่านั้น โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งในปัจจุบัน วิทยาการสมัยใหม่กำลังเจริญรุดหน้า การหยุดอยู่กับที่ไม่  
พยายามชวนชวายหาความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ  
เดิมย่อมเท่ากับการเดินถอยหลังอยู่ทุกขณะ ดังนั้น วิธีที่จะช่วยให้บุคคลเป็นผู้มี  
สมรรถภาพในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ขององค์การเป็นส่วนรวมวิธีหนึ่ง  
ก็คือการฝึกอบรม

### ความหมายของการฝึกอบรม

จากความสำคัญของการฝึกอบรมซึ่งได้มีผู้สังเกตเห็นประโยชน์ว่ามีบทบาท  
อย่างสำคัญยิ่งในการพัฒนากำลังคน ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์อันประมาณค่ามิได้ เพราะ  
การมีทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณภาพ ย่อมนำไปสู่การมีเศรษฐกิจและสังคมที่มั่นคงและ  
เจริญรุ่งเรืองได้อย่างแน่นอนรวดเร็ว จึงมีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมาย

---

เคนพงษ์ พลละคร, "การฝึกอบรมโดยวัตถุประสงค์," ปัญหาและการ  
บริหารงานฝึกอบรม . เอกสารสัมมนาหมายเลข ๒ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.  
(พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ๒๕๒๐) หน้า ๓๗.

ของการฝึกอบรมไว้หลายความหมายด้วยกัน อาทิเช่น

Frank A. De Phillips ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการดำเนินงานขององค์กรในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ความชำนาญงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแผน มีระบบ มีการประสานงานและกระทำติดต่อกันไป \*

Edwin B. Flippo ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็น กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็น จะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผนและระบบ ซึ่งจะช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองเงินและเวลาโดยเปล่าประโยชน์ <sup>๒</sup>

Joseph B. Kingsbury ได้กล่าวในทำนองเดียวกัน คือ การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านทัศนคติ ทักษะ ในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และบักรวมตลอด

---

\* Frank A. De Phillips & Others, Management of Training Programs. (Homewood, III : Richard D. Irwin, Co., 1960) p.6.

<sup>๒</sup> Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, 3d. (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1966), p.201.

ถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไปอีกด้วย

และ Thomas F. Stanton ได้ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรม คือ ความพยายามที่จะ เปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของมนุษย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น" <sup>๒</sup>

ส่วนคำจำกัดความของการฝึกอบรมของข้าราชการสหรัฐอเมริกาและแคนาดา ให้ไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยพัฒนาพฤติกรรม ( Behaviors ) ความคิดอ่านและการกระทำที่เหมาะสมที่ควร ตลอดจนเพื่อให้เกิดทักษะ ( Skills ) ความรู้ ( Knowledges ) และทัศนคติ ( Attitudes ) เพื่อให้ข้าราชการได้เพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต <sup>๓</sup>

---

<sup>๑</sup> Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students. (Bangkok : University of Thammasat, 1957), p.58.

<sup>๒</sup> Thomas F. Stanton, How to Instruct Successfully. (New York : Mc Graw - Hill Book Company 1960), p.2.

<sup>๓</sup> Civil Service Assembly (ed.), Employee Training in the Public Service. (Chicago : Civil Service Assembly of the United States and Canada, 1948), p.2.

จากคำจำกัดความดังกล่าวแล้ว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นก็คือ

๑. เป็นกระบวนการ ( Process ) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องโดยไม่มีวันหยุดยั้ง

๒. การกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในวัตถุประสงค์ ๓ ประการด้วยกันคือ

๒.๑ เพิ่มพูนความรู้ ( Knowledges ) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้ เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

004572

๒.๒ เพิ่มพูนทักษะ ( Skills ) หรือความชำนาญ เพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดความชำนาญและประสบการณ์

๒.๓ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ( Attitudes ) และพฤติกรรม ( Behaviors ) เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติเก่า ๆ ความเชื่อกันเดิมที่ล้าสมัย และเสื่อมถอยเพื่อให้งัง เกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์กร เพราะทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ตลอดจนการพัฒนานิสัยหรือพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

๓. การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ ( Ability ) ประสิทธิภาพ ( Efficiency ) ของพนักงานอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล ( Effectiveness ) ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งนอกจากองค์กรจะช่วยพัฒนาให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมก็ควรได้มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง ( Self - Development ) เช่น ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเหตุการณ์ของโลกโดยอาศัยสื่อมวลชนต่าง ๆ หาโอกาสเข้าร่วม



ประชุมสัมมนา ศึกษางาน ทั้งในและนอกประเทศ เป็นต้น \*

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมไม่ว่าจะกระทำโดยวิธีใด ภูมิภาคก็ตาม ย่อมไม่อาจจะขาดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงานฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ ได้ วัตถุประสงค์จะสมบูรณ์และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้หากว่าวัตถุประสงค์นั้นเกิดขึ้นจากความต้องการ ( Needs ) อันแท้จริง โดยอาศัยความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับวัตถุประสงค์ของผู้ที่อยู่ในองค์การ เป็นประการแรก และประการสำคัญ นอกจากนั้นรวมตลอดถึงเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมด้วย

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในแต่ละโครงการย่อมมีลักษณะเฉพาะในแต่ละโครงการนั้น แต่จุดมุ่งหมายที่แท้จริงไม่ว่าการฝึกอบรมนั้นจะทำโดยวิธีใด ประเภทใด ย่อมมีจุดมุ่งหมายในลักษณะสำคัญคล้ายคลึงกัน คือ ๒

---

สมจิตร ทองประกิบ, "การปรับปรุงสมรรถภาพของข้าราชการ,"  
วารสารข้าราชการ ๒๑ (กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘) : ๓๑ - ๓๗.

๒.  
อ่านรายละเอียดใน Dale Yolder, Personnel Management and Industrial Relations , Fifth Edition (Englewood Cliffs. N.J., Prentice - Hall, Inc., 1962) pp.386 - 87. และ

Strauss and Sayles, Personnel : The Human Problems of Management (Englewood Cliffs, N.J., Prentice - Hall Inc., 1961), p.50.

๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ ใน  
การบริหารงาน

๒. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ให้มี  
ประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๓. เพื่อให้มีทัศนคติและกำลังขวัญดี เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติ  
งานให้ไต่ผลดีมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง (Self -  
Development)

๔. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน เข้าใจ  
กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิและประโยชน์ที่แ่  
ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ

๕. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการ  
อบรมเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์

### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมหากพิจารณาอย่างผิวเผินจะดูประหนึ่งว่าทำให้สิ้นเปลืองทั้งเวลา  
กำลังคน และงบประมาณมากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ อย่างไรก็ตาม  
องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่คนปฏิบัติงาน เพราะเมื่อ  
ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือ  
หน่วยงานแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมีประสิทธิภาพและ ผลิตผลดีต่อองค์การนั้น ๆ ในที่สุด  
ดังนั้น การฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ความชำนาญและมีทัศนคติที่ดีต่อ  
การปฏิบัติงานนั้น ถือว่าเป็นการลงทุนที่สำคัญอย่างหนึ่ง \* แต่จะเป็นการลงทุนซึ่งก่อให้เกิด

---

สุกิจ จุลละนันท์. "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่" การบริหารงาน  
บุคคลในประเทศไทย เรียบเรียงโดย อมร รักษาสัตย์ และ โสวัจ สุจริตกุล  
(พระนคร : มงคลการพิมพ์ ๒๕๐๕), หน้า ๒๒.

เกิดคุณประโยชน์ที่คุ้มค่าที่เดียว แม้ว่าในบางครั้งไม่อาจจะวัดผลในรูปของวัตถุหรือปริมาณงานที่ผลิตออกมาได้ก็ตาม แต่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน เช่น ช่วยทำให้ระบบการควบคุมบังคับบัญชาดีขึ้น มนุษยสัมพันธ์และการประสานงานดีขึ้น เป็นต้น \*

ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์ถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม พอสรุปได้ว่าการฝึกอบรมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงานและปฏิบัติงาน ดังนี้ ๒

- ๑. การฝึกอบรมทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น
  - ๒. การฝึกอบรมช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงาน
- ให้น้อยลง
- ๓. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาเรียนวิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง
  - ๔. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น เพราะผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมจะรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
  - ๕. การฝึกอบรมทำให้สายการบังคับบัญชา การควบคุม การบริหาร การติดต่อ การประสานงาน และความร่วมมือดีขึ้น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
  - ๖. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมจิตใจและศีลธรรมของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

---

จัสสรี บุนนาค "การฝึกอบรม" วารสารทองถิ่น ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๕ (กันยายน ๒๕๐๕) หน้า ๕๑.

๒ รัชช ฉัตรเนตร "ความสำคัญของการฝึกอบรม" ในการฝึกอบรม วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.๒๕๑๐) หน้า ๔ - ๖.

๗. การฝึกอบรมทำให้ความสิ้นเปลืองของวัสดุ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องใช้ไม่สอยในงานลดน้อยลง ซึ่งมีผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อซ่อมและเปลี่ยนแปลงลดน้อยตามลงไปด้วย

๘. การฝึกอบรมสามารถลดจำนวนอัตราอุบัติเหตุอันเกิดจากการปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ เช่น พวกวิศวกร และพนักงานช่างเครื่อง เป็นต้น

๙. การฝึกอบรมกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานของตน ตามปกติการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายข้าราชการภายในหน่วยงาน มักจะได้รับการพิจารณาาก่อน เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยของตนก็เนื่องจากการผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

๑๐. การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบและวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะการฝึกอบรมที่ได้ผลย่อมจะกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้มีความตั้งใจทำงานมากขึ้น เมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นแล้ว จะเห็นความผิดถูกในการปฏิบัติงานชัดเจน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมจะมีการแก้ไขในข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

๑๑. การฝึกอบรมช่วยทำให้การขาดงานลดน้อยลง การขาดงานและการลาออกจากงานของข้าราชการมักจะมีอยู่เสมอตามหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้เกิดจากความไม่พอใจ หรือความไม่สนใจในการทำงาน การฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก (ตามหลักสูตรสากลทั่วไปในการฝึกอบรมได้เน้นถึงวิชาจิตวิทยา และมนุษยสัมพันธ์อยู่เสมอ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ และได้รับผลดีมาแล้ว)

๑๒. การฝึกอบรมช่วยลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง การทำงานล่วงเวลาไม่ใช่เกิดจากปริมาณงานที่มากแต่อย่างเดียว อันที่จริงมักจะเกิดจากความล่าช้าและความไม่เข้าใจในงาน จึงมีวิธีการแก้ไขงานที่ยุ่งยากด้วยการฝึกอบรม ดังนั้นวิชาเกี่ยวกับการทำงานให้ง่ายขึ้นจึง เป็นวิชาที่สำคัญวิชาหนึ่ง ในหลักสูตรสากลของการฝึกอบรมและ เป็นวิชาที่จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ให้สิ้นไปได้



๑๓. การฝึกอบรมช่วยให้จำนวนเรื่องราวร้องทุกข์ของข้าราชการลดลง นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมจิตใจและศีลธรรมของข้าราชการให้ดีขึ้น การร้องทุกข์ของข้าราชการมักจะมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากการได้รับความไม่เป็นธรรมจากผู้นบังคับบัญชา เช่น เกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือน การได้รับอนุเคราะห์จากผู้นบังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปไม่สม่ำเสมอ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ทำให้จิตใจและศีลธรรมของผู้นทำงานเสื่อมลง และมีผลกระทบกระเทือนถึงการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดมีผลเสีย เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว สมรรถภาพและความสัมฤทธิ์ผลในงานย่อมจะมีไม่ได้ ดังใ้กล่าวมาแล้วในข้างต้น วิชาจิตวิทยา วิชามนุษยสัมพันธ์ และวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วิชาการประเมินค่าของงาน วิชาเกี่ยวกับการแบ่งชั้นงาน จึงเป็นวิชาที่มีความสำคัญในการฝึกอบรม เพราะเป็นวิธีการที่จะแก้ไขเหตุการณ์เหล่านี้ให้หมดสิ้นไปได้

๑๔. เป็นการพัฒนาความรู้ทั่ว ๆ ไป เป็นอย่างก็แก่ผู้นปฏิบัติงาน การฝึกอบรมนี้ไม่ใช่สอนให้ผู้นรับการอบรมรู้และมีความชำนาญแต่ในงานที่ทำอยู่คนเดียว แต่เป็นการฝึกอบรมให้ ู้นงานในหลาย ๆ ด้านทั่ว ๆ ไป และโดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกแก่การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายย่อมจะไมู้สึกมีความลำบากต่อตำแหน่งใหม่ เพราะมีความรู้จากการฝึกอบรมเป็นทุนเดิมได้ไปกับตัวผู้นอยู่แล้ว

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมจะให้ประโยชน์ในการช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน นอกจากนี้ถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง

ผิดพลาดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและเป็นบันไดที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในอนาคต  
อีกด้วย °

### แบบการบริหารงานฝึกอบรม

องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ มีแบบการบริหารงานฝึกอบรมต่าง ๆ กัน  
ปรากฏว่า Earl G. Planty ได้จำแนกแบบการบริหารงานฝึกอบรมไว้เป็นแบบ  
มาตรฐาน ๕ แบบ ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ อาจมีลักษณะของการบริหารงาน  
ฝึกอบรมในรูปใดรูปหนึ่ง หรือหลายรูปแบบผสมกันก็ได้ ดังนี้ ๒

๑. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบและดำเนินการ  
การจัดทำตลอดโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหน่วยงานนั้น โดยไม่มีหน่วยงานอื่นหรือ  
เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญฝึกอบรมโดยเฉพาะช่วยเหลือแต่ประการใด

๒. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์กร  
นั้นเป็นผู้ดำเนินงานและรับผิดชอบงานฝึกอบรมทั้งหมด โดยอาศัยการสอนแนะ คำ  
ปรึกษาแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญการบริหารโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ช่วยเหลือ

๓. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ  
งานฝึกอบรมทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารโครงการฝึกอบรมทั้งหมดโดยเฉพาะ แต่  
การดำเนินการต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและตามคำบัญชาของผู้บังคับบัญชา หรือ  
ผู้บริหารหน่วยงานนั้น

° Earl G. Planty et.al., Training Employees and Managers for  
Production and Team Work. ( New York : The Ronald Press Co., 1948), p.20.

๔. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ การบริหารโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น โดยอาศัยคำสั่งหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์การนั้น

๕. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดตั้งเป็นศูนย์หรือหน่วยฝึกอบรมเป็นที่รวมกิจกรรมด้านการฝึกอบรมโดยเฉพาะของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะใช้ศูนย์ฝึกอบรมร่วมกัน

แต่นี้ก็พิจารณาว่าบางท่านได้จำแนกการบริหารงานฝึกอบรม ออกเป็น ๒ ภาค

๑. แบบมัชฌภาค ( Centralized Training ) โดยจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม เพื่อวางแผนและประสานงานฝึกอบรมนั้น เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ หน่วยงานราชการ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ให้มีโอกาสได้รับ ประโยชน์จากการอบรมได้เต็มที่ โดยไม่ต้อง สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง ในการจัดการ ฝึกอบรมแต่ละครั้ง ถ้าหากหน่วยงานต่าง ๆ แยกไปจัดทำเอง ในโครงการที่มีลักษณะ เกี่ยวกันก็ยิ่ง เป็นที่น่าเสียดายทั้งงบประมาณ ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์ วิทยากร และเอกสารต่าง ๆ ฯลฯ การบริหารงานฝึกอบรมมัชฌภาค จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ

๒. แบบมัชฌวิภาค ( Decentralized Training ) คือ การบริหาร งานฝึกอบรมที่พบกันทั่วไปในหน่วยงาน องค์การ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มีลักษณะ ต่างคนต่างทำ ต่างก็จัดหน่วยฝึกอบรมของตนเองขึ้น จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ ฯลฯ ของตนเอง เปิดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์การของตนเองหรือร่วมกับหน่วยงาน

---

ชัชฌิณี มุสิกไชย, "การบริหารงานฝึกอบรม ใน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ (๒๕๐๕), หน้า ๑๕๐.

อื่นก็ได้ เช่น ส่งเจ้าหน้าที่ของตนไปฝึกอบรมในหน่วยงานอื่น หรือรับเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นเข้าร่วมการฝึกอบรมในหน่วยงานของตน ซึ่งแน่นอนว่าการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการบริหารงานฝึกอบรมแบบมัชยวิภาคนี้ ในปีหนึ่ง ๆ จะเป็นจำนวนเงินมหาศาล

### หลักการจัดโครงการฝึกอบรม

ดังกล่าวแล้วข้างต้นถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมคือเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความชำนาญ และ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ฉะนั้นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนี้ โครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการที่กำหนดขึ้นจะต้องมีหลักเกณฑ์ระเบียบแบบแผนที่ถูกต้องควบโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการที่กำหนดขึ้นมา มิใช่ว่าจะกระทำไ้โดยง่ายและปราศจากความมุ่งหมายที่ชัดเจน หรือเป็นการทำตามสมัยนิยม \* เพื่อให้ได้ชื่อว่าทันสมัย มีหน่วยงานฝึกอบรมไว้เป็นเครื่องประดับขององค์การชั้นหนึ่ง หน่วยงานใด มีทัศนคติต่อการฝึกอบรมเช่นนี้ย่อมถือได้ว่าการฝึกอบรมของหน่วยงานนั้นไร้ประโยชน์โดยสิ้นเชิง เป็นการสูญเปล่าและสิ้นเปลืองงบประมาณโดยใช่เหตุ การฝึกอบรมจะได้ผลตามวัตถุประสงค์อย่างเต็มที่หากว่า การดำเนินงานนั้นเป็นไปตามความต้องการอย่างแท้จริงของคนในองค์การและขององค์การประกอบกัน ดังนั้น การจัดโครงการฝึกอบรมที่ดีเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายข้างต้น ควรจะประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้ <sup>๒</sup>

\* ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. "ปัญหาในการฝึกอบรม" สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (เมษายน ๒๕๑๕), หน้า ๑ - ๒๒.

<sup>๒</sup>

Frank A. De Phillips & Others, op.cit., pp.152 - 156.



๑. การวิเคราะห์ปัญหา ( Problems Analysis ) โดยอาศัยการสังเกตและวิเคราะห์ปัญหา องค์การทุกแห่งย่อมประสบปัญหาอยู่เสมอทั้งค่านิยม นโยบายขององค์การเอง และปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การ • ปัญหานั้นอาจจะเกิดขึ้นหลังจากปฏิบัติแล้วเกิดอุปสรรค หรือล้มเหลวไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรืออาจเป็นปัญหาที่ยังไม่เกิดผลการปฏิบัติขึ้น แต่เกิดเป็นปัญหาเพราะเป็นอุปสรรคก็คหวางมิให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ ปัญหาเหล่านี้แสดงให้เห็นได้ในหลายกรณี เช่น การเกิดผลผลิตตกต่ำ การทำงานล่าช้า ผู้ปฏิบัติงานเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดความสามัคคี และประสานกัน มีความขัดแย้งมากผิดปกติหรืออยู่ในลักษณะสงบนิ่งจนเกินไป เป็นต้น <sup>๒</sup>

๒. การหาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม ( Training Needs ) การที่จะทราบได้ว่าองค์การใดเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์การขึ้น อาจใช้วิธีในการสำรวจหาความต้องการได้หลายวิธีเป็นต้นว่า

๒.๑ การส่งแบบสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชาตามหน่วยงานต่าง ๆ เพราะคนเหล่านี้มักทราบปัญหาและความต้องการของคนในบังคับบัญชาได้ดีกว่าใคร เนื่องจากความใกล้ชิด และรู้ถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

United States Civil Service Commission, "Training the Supervisor." Personnel Method Services No.4. (Washington: United States Government Printing Office, 1956), p.18.

<sup>๒</sup> Oscar Glen Stahl, Public Personnel Administration, 7th ed. (New York : Harper & Bros, 1967), pp. 287 - 288.

๒.๒ การส่งแบบสอบถามไปยังผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ วิธีนี้อาจจะยุ่งยากและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย แรงงานมาก เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วต้องเสียเวลาทำการวิเคราะห์ห้มาก ในกรณีที่เป็นหน่วยงานใหญ่ทำให้ไม่เป็นที่นิยม

๒.๓ การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นทางการ ( Informal Interview ) เป็นการหาข้อมูลโดยวิธีสนทนาสอบถามความคิดเห็นหรือการสุ่มสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น โดยอาศัยการสนทนาได้ตามทุกชั้นอย่าง เป็นอันเอง มีให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกจะทำให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความต้องการได้อย่างดีวิธีหนึ่ง

๒.๔ ดูจากสถิติและรายงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานประจำปีของแต่ละบุคคล ซึ่งวิธีนี้มักนิยมใช้ในหน่วยงานเอกชน สำหรับหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ อาจดูได้จากสถิติการขาดงาน การลา การมาสาย การขอยกย้าย การลาออก การสมัครเข้าทำงาน ผลงานที่ได้รับเทียบกับงบประมาณและเวลาที่เสียไป ซึ่งสถิติเหล่านี้ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นปัญหาขององค์กรได้ วิธีหนึ่ง

๒.๕ ดูจากการประชุม สัมมนา หรืออภิปรายปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ร่วมประชุมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือกล่าวถึงความยุ่งยากในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ที่ประชุมทราบ

๓. การวิเคราะห์หน่วยงาน หน่วยงานใดมีปัญหาการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายการวางแผนงานที่ไม่มีระเบียบ สับสน การมอบหมายงานหละหลวม อ่อนวินัยหรือเคร่งครัดเกินไป การให้รางวัลฟุ่มเฟือย การเล่นพวก การเฉลี่ยปริมาณงานไม่เป็นไปโดยยุติธรรม ย่อมเกิดแบบพฤติกรรมของแต่ละคน แต่ละกลุ่มไปในทางลบได้ในลักษณะต่าง ๆ กัน การวิเคราะห์ห้ก่อนเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ถึงความต้องการในการฝึกอบรมของแต่ละคนแต่ละกลุ่มได้

เสนีย์ รอคอนันต์. "ปัญหาในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม,"  
ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม เอกสารสัมมนาหมายเลข ๓. หน้า ๒๕ - ๒๕.

#### ๘. การวิเคราะห์งานหรือหน้าที่การงาน ( Job or Task Analysis )

เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาคุณลักษณะอันเป็นเอกลักษณ์ของงานนั้นว่าเป็นอย่างไร ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีความรู้ ความชำนาญและทักษะในค่านใจ วิธีปฏิบัติมีลักษณะเป็นอย่างไร ปริมาณงานมากน้อยเพียงใด ต้องอาศัยกำลังคนจำนวนเท่าใด เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรและพัฒนาคนระดับต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการและถูกกับลักษณะและความต้องการของงานนั้น ๆ

#### ส่วนประกอบของโครงการฝึกอบรม

เมื่อสำรวจความต้องการของทุกฝ่ายในองค์การจนได้ข้อมูลที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ฝ่ายรับผิดชอบงานฝึกอบรมต้องดำเนินการต่อไปก็คือ การวางแผนงานเพื่อให้โครงการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

๑. การวางแผนจัดหลักสูตร หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีควรจะต้องจัดให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและขององค์การเองด้วย ปกติการกำหนดหลักสูตรจะมีสาระ รายละเอียด ของหลักสูตรแตกต่างกันออกไปตามสภาพของงานและความต้องการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น ประกอบด้วยวิชาต่าง ๆ ซึ่งแต่ละวิชาจะต้องประสานกัน และมีลักษณะที่สนองตอบ และสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับความรู้และการฝึกอบรมจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการจัดหลักสูตร ดังนั้น หลังจากที่สำรวจความจำเป็นและความต้องการจัดให้มีการฝึกอบรมแล้ว ก็จะสามารถที่จะจัดการฝึกอบรมในเรื่องใด แก่บุคคลระดับใดแล้ว



จึงจัดวางแผนการฝึกอบรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่นอน การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมอาจจะจัดขึ้นเพื่อความต้องการต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้

๓. การแนะนำและปรุมนิเทศ ( Induction and Orientation)

โดยมากจัดขึ้นเมื่อมีการรับพนักงานลูกจ้างเข้าใหม่ เพื่อให้เขาทราบถึงหน้าที่และการปฏิบัติงานที่เขาจะเข้ามาปฏิบัติงาน จะต้องแนะนำให้เขาทราบถึงแผนการกิจการ ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งอธิบายให้ทราบถึงนโยบายและระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้น อาทิเช่น ในเรื่อง การลาหยุดงาน การจ่ายเงินเดือน การสวัสดิการ การปลดเกษียณ และจะต้องชี้แจงให้ทราบถึงสายการบังคับบัญชาและการติดต่อประสานงานภายในหน่วยงานนั้น การแนะนำและปรุมนิเทศนี้อาจจะกระทำตั้งแต่ ๒ - ๓ วัน จนถึง ๒ - ๓ เดือน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงาน

๔. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพให้แก่พนักงาน ( Broadening the

Usefulness of the Staff ) เพื่อปรับปรุงการบังคับบัญชาให้ดียิ่งขึ้น วิชาที่สำคัญเพื่อการนี้คือ วิชามนุษยสัมพันธ์ การปรับปรุงวิธีการทำงาน การสื่อสาร และการประสานงาน การวิเคราะห์งาน การจัดองค์การ ทั้งนี้เพื่อเตรียมให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น จะได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปในอนาคต รวมทั้งเพื่อให้พนักงานลูกจ้างที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความชำนาญมากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

๕. เพื่อพัฒนาฝ่ายจัดการให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น ( Development For Competence )

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ สภาพสังคมและการเศรษฐกิจ มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น อันเป็นผลผลักดันให้การบริหารงานมีความละเอียด ไปทางด้านการใช้วิธีการทางเทคนิคและความรู้พิเศษเฉพาะอย่าง ( Specialization ) ทั้งนี้ ก็เนื่องจากความเจริญทางด้านวิทยาการและวิทยาศาสตร์ การขยายตลาดการค้าจำหน่ายกว้างขวางออกไป เป็นการค้าระหว่างประเทศ สินค้าจากค่านหนึ่งของโลก ส่งออกไปขายถึงอีกค่านหนึ่งของโลก เพราะการคมนาคมดีขึ้น สะดวกต่อการติดต่อ



และขนส่ง จึงทำให้ต้องเพิ่มพูนปริมาณการผลิตสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกัน การแข่งขันทางการค้าและการหาตลาดก็มีมากขึ้น ทำให้สถานประกอบการต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีสมรรถภาพเข้ามาทำงานด้วย ทำให้ให้นักวิชาการด้านการจัดการธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ทั้งหลายต่างตระหนักถึงความสำคัญที่จะจัดการฝึกอบรมให้แก่ฝ่ายจัดการและปฏิบัติงานชั้นสูง และเพื่อสนองความต้องการนี้ มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาหลายแห่งได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่ฝ่ายบริหารชั้นสูง เช่น ที่มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ในประเทศไทยก็มีหลายสถาบันที่จัดการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ชั้นสูงของสถานประกอบการอุตสาหกรรมธุรกิจพาณิชย์กรรม และรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น ที่กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย จัดหลักสูตรการฝึกอบรมการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) และที่ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กระทรวงอุตสาหกรรม

## ๒. การเลือกเวลาและวิธีการในการฝึกอบรม (Time and Method)

หลักสูตรในการฝึกอบรมแต่ละโครงการนั้นย่อมมีวัตถุประสงค์ตลอดจนเนื้อหาสาระที่ต้องการแตกต่างกันออกไปเป็นลักษณะเฉพาะตัว การเลือกระยะเวลาและวิธีการฝึกอบรม ย่อมต้องพิจารณาจากความจำเป็น ความยากง่าย วัตถุประสงค์ และลักษณะงานนั้น ๆ ตามความเหมาะสม องค์การควรมีความรู้ในการจัดสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรมมิให้มากเกินไปหรือน้อยเกินไป จัดตารางการฝึกอบรมไว้ให้เหมาะสม เช่น วิชาหนักสมอง หรือใช้การบรรยายไม่ควรจัดในชั่วโมงบ่าย ซึ่งทำให้่วงนอนง่าย เป็นต้น ในด้านการเลือกวิธีการฝึกอบรมนั้น โดยปกติส่วนใหญ่มักนิยมการบรรยาย (Lecture) เพราะสะดวกไม่ต้องเตรียมการมาก และไม่ต้องใช้เทคนิคเท่าใด แต่วิธีที่ถนัด ก็ควรจะเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละโครงการไป เช่น งานบางชนิดอาจต้องอาศัยการฝึกจากการปฏิบัติจริง ๆ จึงจะได้ผลเต็มที่ เป็นต้น วิธีการฝึกอบรมสามารถใช้ได้หลายวิธีในการฝึกอบรมแต่ละโครงการ อาจใช้การบรรยายผสมกับการอภิปราย (Discussion) การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study) และอื่น ๆ ได้ตาม

ความเหมาะสม การใช้วิธีการฝึกอบรมหลาย ๆ แบบผสมกันนี้ สามารถนำไปใช้ได้  
 เป็นอย่างดีในการฝึกอบรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### ๓. การจัดเตรียมงบประมาณในการฝึกอบรม ( Training Budget )

งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้การฝึกอบรมสามารถดำเนินไปหรือล้มเลิกลง  
 ได้ โดยทั่วไปแล้วงบประมาณการฝึกอบรมมักมีจำนวนจำกัด เพราะงานฝึกอบรมมี  
 ลักษณะเป็นงานค้ำบบริหารบวกกับงานค้ำบวิชาการและ เป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์  
 ซึ่งประเมินผลออกมาค่อนข้างลำบาก และใช้เวลาการรอคอยผลนานไม่สามารถเห็น  
 ผลสำเร็จได้ทันความต้องการ องค์การส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยสนับสนุนและไม่เห็นความ  
 สำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อได้กำหนดโครงการแล้ว การกำหนดงบประมาณย่อม  
 เป็นอุปกรณ์สำคัญที่จะทำให้เกิดผลดีมากขึ้นค่อยๆ ไนขึ้นอยู่กับจำนวนงบประมาณที่ได้  
 ตลอดจนการรู้จักใช้จ่ายงบประมาณให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพน้อยเพียงใดด้วย

### ๔. จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ในการฝึกอบรม ( Equipments &

Training Sites ) ตรียมวัสดุอุปกรณ์สมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็น โต๊ะ เก้าอี้ กระดานคำ  
 ซอเล็ก เอกสารประกอบการฝึกอบรม สำหรับแจกแก่บรรดาผู้เข้ารับการอบรม  
 โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ภาพยนตร์ เทป เครื่องฉายภาพนิ่ง จอภาพยนตร์ เครื่อง  
 ขยายเสียง ฯลฯ ไว้ให้ครบครัน

การเตรียมสถานที่ในการฝึกอบรมนั้น สถานที่มักจะถูกจัดไว้เพื่อการนี้  
 โดยเฉพาะ อาจเป็นอาคารแยกต่างหาก หรืออาจเป็นห้องเรียนอยู่ในอาคาร  
 สถานที่ราชการ แต่ก็จะใช้เพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะไปปะปนกับกิจกรรมอื่นใด  
 สถานที่สำหรับการฝึกอบรมควรมีแสงสว่างมีมากัน โดยเฉพาะมีานคำสำหรับใช้มั่งแสง  
 เวลาฉายภาพยนตร์ มีระบบเสียง มีห้องฉายภาพยนตร์ กระดานคำ แผนภูมิ แผนที่  
 ประกอบต่าง ๆ มากมาย มีห้องประชุมกลุ่ม ห้องพักผ่อน กาแฟ และบริการอำนวยความสะดวก  
 สะดวกอื่น ๆ ในบางหน่วยงาน ไม่มีห้องฝึกอบรมโดยเฉพาะหรือมีแต่ไม่สมบูรณ์ ขาด  
 วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ อาจต้องเช่าสถานที่อื่น เช่น โรงแรม หรือสถานที่ตาก  
 อากาศนอกเมือง

### ๕. จัดหาผู้ฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรม ( Trainers & Trainees )

จัดหาผู้ฝึกอบรมที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในงานนั้น ๆ เป็นอย่างดีมา เป็นผู้ให้การอบรม อาจเป็นนักวิชาการหรือผู้ประสบความสำเร็จในงานก็ได้ ในขณะเดียวกัน เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมควรจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถพอที่จะเป็นผู้ฝึกอบรมได้ภายในกรณีที่เป็น

แม้ว่า ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะดำเนินการตามเป้าหมายและมีเทคนิคการฝึกอบรมดีเพียงใดก็ตาม หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีลักษณะไม่เหมาะสมแล้วก็ยากที่จะได้ผลดีเป็นที่พึงปรารถนา สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น ควรได้รับการคัดเลือกมาจากผู้ที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับหลักสูตรที่จัดขึ้น หรือเป็นผู้ที่จะต้องออกไปปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมไปเท่านั้น และต้องพิจารณาไปถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ความคิด และประสบการณ์ บุคลิกภาพ ความสนใจ ความตั้งใจ แรงจูงใจ ชนิดใดที่ทำให้เขาต้องการเข้ารับการฝึกอบรม งานฝึกอบรมจึงจะก่อให้เกิดผล เป็นการปฏิบัติงานครบตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์การ

### ๖. การประเมินผล ( Training Evaluation )

ขั้นสุดท้ายของการจัดโครงการฝึกอบรมก็คือ การประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งสามารถปฏิบัติการประเมินผลได้สามขั้นตอน คือ การประเมินผลก่อนการฝึกอบรมในระหว่าง การฝึกอบรมและภายหลังจากการฝึกอบรมแล้ว โดยอาจใช้วิธีสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการส่งแบบสอบถาม การดำเนินการประเมินผล การฝึกอบรมก็เพื่อประสงค์จะทราบถึงความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความเห็น ตลอดจนทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม แต่ละคนว่ามี ความคิดเห็นเป็นอย่างไร เห็นด้วยหรือมีข้อข้องใจ และแนะนำประการใด เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หาจุดที่ จุดบกพร่องในโครงการฝึกอบรมที่ผ่านมา สำหรับใช้เป็นข้อปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของทุกฝ่ายได้ดียิ่งขึ้น ในโครงการอบรมครั้งต่อ ๆ ไป

ประเภทของการฝึกอบรม

มีนักวิชาการหลายท่านได้จัดจำแนกประเภทของการฝึกอบรมไว้เป็นหลายแบบด้วยกัน ตามแต่จะยึดสิ่งใดเป็นหลักในการจำแนก เป็นต้นว่า Marshall Edward Dimorek ได้จัดประเภทการฝึกอบรมไว้เป็น ๖ ประเภท คือ \*

๑. การฝึกอบรมก่อนประจำการ ( Pre-Entry Training / Pre - Service Training )
  ๒. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ ( Post - Entry Training / In - Service Training )
  ๓. การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ ( On - the - job Training )
  ๔. การฝึกอบรมโดยแนะนำงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่มีได้ปฏิบัติจริง ( Off - the - job Training )
  ๕. การปฐมนิเทศ ( Orientation )
  ๖. การพัฒนานักบริหารชั้นสูง ( Executive Development Training )
- O. Glen Stahl ได้จำแนกการฝึกอบรมออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ <sup>๒</sup>
๑. การฝึกอบรมก่อนประจำการ ( Pre - Entry Training )
  ๒. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ ( Post - Entry Training )

\* Marshall Edward Dimorek, and others, Public Administration .  
(New York : Holt Rinehart and Winston, 1961), p.306.

<sup>๒</sup>

Stahl, op.cit., pp.280 - 287.



Joseph B. Kingsbury ได้จำแนกละเอียดลงไปอีกคือ

๑. การปฐมนิเทศ ( Orientation )
๒. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ ( On-the-job Training )
๓. การฝึกอบรมหัวหน้างาน ( Supervisory Training )
๔. การพัฒนานักบริหาร ( Executive Development )
๕. ประเภทอื่น ๆ

จากหลักทั้งหมดที่กล่าวมานี้ อาจจำแนกประเภทการฝึกอบรมได้เป็นประเด็นสำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. การฝึกอบรมก่อนประจำการ ( Pre - Service Training )
๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ ( Orientation )
๓. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ ( In - Service Training )
๔. การฝึกอบรมก่อนประจำการ มีลักษณะเป็นการศึกษาเพิ่มเติมเป็นพิเศษ

จากความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องการ โดยเฉพาะ ส่วนใหญ่ มักเป็นสถานศึกษาของทางราชการ ซึ่งทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้น ๆ จำนวนหนึ่ง แล้วฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ฝึกฝนให้มีความรู้ ความชำนาญในหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง ใช้เวลาในการฝึกอบรมนานพอสมควรตั้งแต่ ๖ เดือน ถึง ๓ ปี เมื่อสำเร็จออกมาแล้วก็สามารถบรรจุเข้ารับราชการได้ทันที ในหน่วยงานนั้น ๆ โดยไม่ต้องทำการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการอีกครั้งหนึ่ง ปัจจุบันมีหน่วยราชการไม่มากนักที่มีการฝึกอบรมเช่นนี้ เช่น กรมวิทยาศาสตร์ กรม

---

Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students. Institute of Public Administration (Bangkok : University of Thammasat, 1957), pp.60 - 64.

บุคลากร กรมไปรษณีย์โทรเลข กรมทางหลวง การรถไฟแห่งประเทศไทย โรงเรียน  
วิศวกรรมรถไฟ เป็นต้น จุดประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ คือต้องการฝึกฝนผู้จะเข้า  
ปฏิบัติหน้าที่ให้มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ก่อนมากพอสมควร เพื่อมิให้เสีย  
เวลาในการฝึกงาน สอนงานและทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดต่าง ๆ ลดน้อยลง  
ช่วยลดปัญหาและข้อยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ตลอดจนงบประมาณต่าง ๆ ได้

๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ การฝึกอบรมประเภทนี้ใช้สำหรับฝึกอบรม  
ข้าราชการหรือพนักงานในองค์การต่าง ๆ เมื่อแรกเข้า โดยจะเป็นการเข้าใหม่ บรรจุ  
ใหม่ โยกย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ภายในองค์การหรือโอนมาจากหน่วยงานภายนอก  
ตาม จุดประสงค์หลักของการฝึกอบรมประเภทนี้ก็คือ

- เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานใหม่ได้ทราบถึงนโยบายและหน้าที่ของ  
หน่วยงานนั้นโดยละเอียด

- เพื่อให้เข้าใจกฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน สิทธิหน้าที่  
ประโยชน์ ที่พึงจะได้รับและวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงาน

- เพื่อให้มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานในหน่วยงานนั้น และเข้าใจ  
งานในหน้าที่รับผิดชอบของตน

- เพื่อให้ข้าราชการ หรือพนักงานได้รู้จักคุ้นเคยซึ่งกันและกัน

- เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานมีขวัญดี

- เพื่อส่งเสริมสามัคคีธรรมระหว่างกัน

- เพื่อให้ทราบถึงอนาคต และโอกาสก้าวหน้าของตนเอง

สำนักงาน ก.พ., โครงการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนประจำปี ๒๕๑๕,

๓. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นการฝึกอบรมผู้เข้ารับราชการ หรือทำงานอยู่แล้วในหน่วยงานใดก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้หน้าความรู้ ความคิดที่ได้รับมาใหม่นั้นปรับใช้ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เกิดขวัญ กำลังใจ และมีความมั่นใจในอาชีพของตนยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งประโยชน์ใหญ่คือความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น การฝึกอบรมชั้นนี้เนื่องจากเหตุว่า คนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างสรรสร้างงานทุกประเภทให้เจริญก้าวหน้าได้นั้นเอง การฝึกอบรมประเภทนี้จะพบได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

ก. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ ( On the job Training ) เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบมีได้เป็นทางการหรือมีหลักสูตรพิเศษ เป็นเพียงวิธีการสอนงานในหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติได้ลงมือปฏิบัติหรือทดลองปฏิบัติ หากมีปัญหาหรือข้อคิดขัดประการใด ผู้ปฏิบัตินั้นย่อมสอบถามได้จากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ซึ่งโดยปกติแล้วการอบรมวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะต้องคอยสอดส่องดูแล ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อหาข้อบกพร่องและชี้แจงสอนแนะให้ผู้ได้รับการฝึกอบรมเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ข. การฝึกอบรมนอกงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ( Off the job Training ) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการแนะนำ สอนงานทั่วไปนอกเหนือจากงานในหน้าที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เข้าใจ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้ลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ

จอมพลถนอม กิตติขจร, "คำขวัญแก่ข้าราชการเนื่องในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ พุทธศักราช ๒๕๐๘," วารสารข้าราชการ ๑๑ (มกราคม ๒๕๐๘) :๑.

ก. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาก การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์การให้ความสนใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างบุคคลิในการเป็นผู้นำเพิ่มพูนความสามารถด้านการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนในด้านการปฏิบัติงาน การวางแผนงาน การควบคุมงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

ง. การฝึกอบรมหรือการพัฒนานักบริหาร (Executive Training or Executive Development) ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับบริหารถือได้ว่าเป็นแกนสำคัญขององค์การที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าหรือถอยหลังประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ทั้งสิ้น Clecton & Mason ได้ให้คำจำกัดความคำว่า นักบริหารไว้ตอนหนึ่งว่า

นักบริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์การ หรือหน่วยราชการนั้น ๆ และเป็นผู้ที่ "มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบายที่จะถือเป็นหลักปฏิบัติขององค์การนั้น ๆ ทั่วๆ ไป"

ดังนั้นจุดประสงค์ในการฝึกอบรมหรือพัฒนานักบริหารก็เพื่อให้กำลังสำคัญขององค์การต่าง ๆ ได้มีความรู้ ความสนใจ ในกระบวนการและเทคนิคในการบริหารงานที่เหมาะสม มีความสามารถจริงใจจริง มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในแต่ละหน่วยงาน และเป็นการส่งเสริมกำลังขวัญและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

---

ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๐๓), หน้า ๑๒๓.



แก่ผู้ใฝ่บังคับบัญชาอีกเป็นจำนวนมาก ยิ่งกว่านั้น ยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ร่วมกัน อันจะเป็นแนวทางให้เกิดสามัคคีธรรมและการประสานงานต่อไป

จ. ประเภทอื่น ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นเพื่อสนองวัตถุประสงค์หรือความต้องการ โดยเฉพาะขององค์การใดองค์การหนึ่ง เช่น การฝึกอบรมประสาวิชาของกรมการแพทย์ ฝึกอบรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดของกรมศุลกากร การฝึกอบรมแม่ครัวในสถานสงเคราะห์ของกรมประชาสงเคราะห์ เป็นต้น

### วิธีการฝึกอบรม ( Training Methods )

วิธีการฝึกอบรมและเทคนิคในการปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการฝึกอบรม และเป็นความขัดแย้งประการหนึ่งของการฝึกอบรม ในการที่จะเลือกใช้กลวิธีใดในหลาย ๆ วิธีของการฝึกอบรม ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรมนั้น การเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมจะต้องยึดถือความต้องการ พื้นความรู้ ความสามารถ ของผู้เข้ารับการอบรม ความเหมาะสมกับหลักสูตรนั้น ๆ ตลอดจนคำนึงถึงเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เป็นเกณฑ์ บางหลักสูตรอาจต้องใช้เทคนิคในการฝึกอบรมหลาย ๆ วิธีร่วมกันก็ได้ ทั้งนี้โดยมุ่งถึงการให้ความรู้ ความเข้าใจ ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ

---

สัญญา ชรรณศักดิ์, พิธีเปิดการสัมมนาพัฒนานักบริหาร รุ่นที่ ๓๕ ณ. สำนักงานอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, (๑๖ เมษายน ๒๕๑๔). (เอกสารอัครสำเนา).

วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบันมีหลายวิธี เป็นดังนี้

๑. การบรรยาย ( Lecture )
๒. การอภิปราย ( Discussion )
๓. การสัมมนา ( Seminars )
๔. การศึกษากรณีเรื่อง ( Case Study )
๕. การฝึกอบรมนอกแบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ( Sensitivity Training' / T-Groups )
๖. การใช้เกมส์ประกอบการฝึกอบรม ( Games )

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคอื่น ๆ อีก ได้แก่

๑. การแสดงบทบาทสมมุติ ( Role Playing )
๒. การทดลองแก้ไขปัญหาคาตามกรณีที่เกิดขึ้น ( The Incident Method )
๓. การฝึกอบรมให้ตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนด ( In - Basket )
๔. การเรียนรู้ ( Program Instruction )
๕. การสาธิต ( Demonstration )
๖. การชมกิจการ ( Study Tour )
๗. โทรทัศน์ศึกษา ( ETV. ) ฯลฯ

๑. การบรรยาย ( Lecture ) เป็นที่นิยมแพร่หลายมากทั้งในอดีตและปัจจุบัน เนื่องจากการบรรยายสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ฝึกอบรมได้ในระยะเวลาจำกัด แต่มักจะมีข้อบกพร่องเสมอ เป็นดังนี้ ผู้บรรยายขาดการเตรียมตัวหรือผู้บรรยายอาจมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายน้อยไป การบรรยายไม่เหมาะสมกับระดับความรู้ของผู้ฟัง เป็นต้น การใช้วิธีการฝึกอบรมนี้ จะได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

หากผู้ดำเนินการฝึกอบรมเลือกผู้บรรยายจะเป็นผู้อยู่ในองค์กรหรือเชิญมาจากภายนอกก็ได้ด้วยความพิถีพิถันให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม และมีความเชี่ยวชาญเพียงพอที่จะถ่ายทอดความรู้ผู้ฟังให้เข้าใจได้ และจะดียิ่งขึ้นหากมีเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์เข้าช่วยในการทำความเข้าใจคำบรรยาย การเปิดโอกาสให้มีการซักถามปัญหาข้อข้องใจต่าง ๆ นอกจากนี้ บรรยายภาคในการฝึกอบรมแบบบรรยายก็ควรเลือกสถานที่ที่ห่างไกลจากเสียงรบกวน คำนี้ถึงเรื่องแสงสว่าง ระบบบรรยากาศ มีวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

๒. การอภิปราย (Discussion) นิยมใช้ในการฝึกอบรมระดับหัวหน้างานขึ้นไป เพราะบุคคลระดับนี้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และมีความประสบการณ์มากพอสมควร มีความมั่นใจในตัวเอง พอที่จะสามารถแสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้ การฝึกอบรมโดยวิธีนี้จะประสบปัญหาในกรณีที่มีการจัดกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมไม่เหมาะสมในเรื่องเกี่ยวกับวัย ประสบการณ์ ความรู้ เพศ ชั้น ยศ ฯลฯ การจัดกลุ่มที่ดีจะต้องให้ผู้นั้นมีคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน นอกจากนี้หัวหน้ากลุ่มจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศและสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการอภิปรายด้วย เพื่อจะได้รับความร่วมมือจากสมาชิก การอภิปรายสามารถแบ่งเป็นวิธีต่าง ๆ ได้ดังนี้

ก. แบบอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา (Problem - Solving Discussion) มีลักษณะเป็นการอภิปรายโดยจัดเป็นกลุ่มขึ้น แต่ละกลุ่มมีหัวหน้าเป็นผู้นำอภิปรายและควบคุมโดยยกปัญหาขึ้นมาให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาเพื่อหาวิธีแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น วิจารณ์ปัญหาได้โดยเสรี (Brain Storming)

ข. แบบการอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) มีลักษณะเป็นการอภิปรายแบบให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมตั้งปัญหาหรือแสดงความคิดเห็น ข้อโต้แย้งต่อผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ โดยเฉพาะ ซึ่งได้รับเชิญมา ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกผู้ร่วมรับการอบรมได้ทราบข้อเท็จจริงที่ถูกต้องตลอดจนความคิดเห็น หรือวิธีแก้ไขปัญหาค่าง ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

๓. การสัมมนา ( Seminars ) นิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคคลระดับ  
 นักบริหารชั้นสูง เพราะการสัมมนาคงอาศัยผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์  
 ในการทำงานมากพอที่จะกล่าวอภิปราย หรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนั้น ๆ ได้ มีลักษณะ  
 เป็นการศึกษาค้นคว้าในรูปแบบต่าง ๆ กันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วนำมาเสนอรายงาน  
 ต่อกลุ่มเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กัน และร่วมกันประมวลปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ  
 ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง แก้ปัญหาหรือวิพากษ์  
 วิจารณ์ในแง่มุมต่าง ๆ ของปัญหาให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด นอกจากนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาส  
 ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติระหว่างกัน โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์  
 จากการปฏิบัติของแต่ละบุคคล

วิธีการสัมมนาที่นิยมใช้ในปัจจุบันคือแบบ "Syndicate" ซึ่งเป็นการ  
 สัมมนา โดยจัดแบ่งกลุ่มออกเป็นหลาย ๆ กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ควบคุม  
 การสัมมนาและดำเนินการอภิปราย เพื่อหาที่มาของปัญหา ขอบเขต และความ  
 สำคัญของปัญหา วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากนั้น แต่ละกลุ่มก็จะ  
 รวบรวมปัญหาและข้อ เสนอของคนเข้าสู่ที่ประชุมเต็มคณะเพื่อร่วมกันพิจารณาต่อไป

อีกวิธีหนึ่ง เป็นวิธีการแปลก และใหม่สำหรับประเทศไทย ยังอยู่ในขั้นทดลอง  
 เกิดจากความคิดของนักจิตวิทยาคลินิก วิธีนี้คือการฝึกอบรมนอกแบบเพื่อเปลี่ยน  
 พฤติกรรม ( Sensitivity Training or T-Group ) เป็นเรื่องของการสัมมนา  
 เพื่อฝึกฝนประสาทรับรู้ลึกให้เป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี ได้รับการฝึกฝนความไวของ  
 ประสาท การรับและการสนองตอบต่อสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มีสติเพื่อควบคุมอารมณ์อยู่  
 เสมอ การฝึกอบรมแบบนี้มีลักษณะ

---

สุธีรพันธ์ กรลักษณ์, "ปัญหาการใช้เทคนิคฝึกอบรม (การฝึกอบรมประสาท  
 รับความรู้สึก)," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า ๑๒๘.



- แบ่งออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มละ ๘ - ๑๐ คน
- เรื่องที่จะนำมาอภิปรายในกลุ่ม อาจเป็นปัญหาของผู้เข้าสัมมนา หรือปัญหาของผู้บรรยายก็ได้
- การอภิปรายต้องให้เป็นไปโดยทั่วหน้ากันทุกคน
- จากนั้นให้สมาชิกวิจารณ์สมาชิกทุกคนแต่ละคนไปว่าเป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดีหรือไม่ อย่างไร
- เรื่องที่นำมาอภิปรายในกลุ่มจะเก็บเป็นความลับ
- จากนั้นเล็กลงกลุ่มเล็ก รวมกลุ่มทั้งหมดเข้าด้วยกัน เป็นสมาชิกเต็มคณะและแสดงความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์และประเมินผล

จุดที่ทำให้การสัมมนาแบบนี้บ่งพร่องก็คือการวิพากษ์วิจารณ์นั้นอาจเกิดจากความมีอคติ ไม่จริงใจต่อกัน โดยเอาความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาปะปน ย่อมทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นผิดจากความจริง การประเมินย่อมเชื่อถือไม่ได้

๘. การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study) แรกก่อนมาเชื่อกันว่า การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริหารของมนุษย์นั้น ต้องอาศัยประสบการณ์เป็นหลัก ปัจจุบันความเชื่อได้เปลี่ยนไป เริ่มมีการยอมรับว่าการบริหารมีบางส่วนที่เป็นศาสตร์สามารถถ่ายทอดสั่งสอนกันได้ เว้นแต่ปัญหาที่ต้องมีการตัดสินใจเท่านั้น ที่ยังคงอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญและข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เมื่อประมาณสามสิบกว่าปีมานี้เอง ได้มีความพยายามที่จะให้มีการเรียนรู้จากการฝึกหัดเพื่อให้เกิดความชำนาญ การนำหลักการตัดสินใจมาใช้ในการวินิจฉัยปัญหา วิธีที่ใช้ก็คือ วิธีการศึกษากรณีตัวอย่างหรือกรณีเรื่อง (Case Method/Case Study) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันแพร่หลายในปัจจุบันว่า เป็นเครื่องมือสำคัญของการฝึกอบรมวิธีหนึ่งเพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะในการตัดสินใจ ซึ่งได้ผลดีกว่าการฝึกอบรมโดยการบรรยายหรืออ่านหนังสือประกอบเพียงอย่างเดียว การศึกษากรณีเรื่องในการฝึกอบรมได้ตัวอย่างทางกฎหมายซึ่งคดีที่เกิดขึ้นได้รับการตัดสินใจจากศาลสูง ถือเป็นบรรทัดฐานหรือ

อ้างอิงได้ แต่ในเรื่องปัญหาทั่ว ๆ ไปในทางการบริหารไม่มีค่าทัศนที่สามารถอ้างอิงได้  
 ของอาศัยทางออกที่ผิวน้อยที่สุดถูกต้องมากที่สุดเป็นข้อยุติ วิธีการฝึกอบรมด้วยเทคนิคของ  
 กรณีตัวอย่าง เป็นการนำประสบการณ์ในปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจำลองเข้าสู่ห้องฝึกอบรม และ  
 เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สมมุติตนเองเป็นผู้บริหารเพื่อแก้ไขปัญหา โดยอาศัย  
 การนำความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ของคนมาใช้ปฏิบัติหรือแก้ไขเรื่องที่จะ  
 พิจารณา การศึกษาจากกรณีตัวอย่างได้ผลพอสมควรในการให้ประสบการณ์ด้วยค่าใช้จ่าย  
 ที่ถูกที่สุด ซึ่งถ้าเป็นเหตุการณ์จริง ๆ แล้ว หากการตัดสินใจผิดพลาดอาจเสียหายเป็น  
 ความหายนะก็ได้ แต่การฝึกอบรมวิธีนี้มีข้อเสียตรงที่ว่ากรณีเรื่องมีน้อยมาก บางเรื่องไม่  
 สมบูรณ์ ไม่ตรงกับเนื้อหาวิชาที่ต้องการหรือไม่ตรงกับประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม  
 หรือได้ข้อมูลของกรณีเรื่องนั้น ๆ ไม่ตรงกับความจริงนัก เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม วิธีการศึกษากรณีตัวอย่างจำกัด ผู้ได้รับการฝึกฝนได้พิจารณา  
 ปัญหาในฐานะของผู้ให้คำปรึกษาหรือผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ซึ่งมีส่วน  
 เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ในการปฏิบัติงานจริงด้วยเหตุนี้ ในระยะหลัง ๆ จึงเกิดมีวิธีการ  
 อบรมอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งคล้ายกับการศึกษากรณีเรื่อง คือ วิธีใช้การแสดงบทบาทสมมติ  
 (Role Playing) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงเป็นบุคคลนั้น ๆ  
 ในเหตุการณ์หนึ่งจริง ๆ ผู้แสดงเป็นแต่ละบุคคลในเหตุการณ์ จะได้มีโอกาสแสดงความรู้สึก  
 ทัศนคติ ความคิด และคำพูดของตนออกมาเหมือนกับประสบเหตุการณ์นั้นจริง ๆ ผิดกับ  
 การศึกษากรณีเรื่องตรงที่ได้แสดงพฤติกรรมจริง ๆ มีใช้เพียงพออ่านปัญหาแล้วตัดสินใจ  
 ทั้งนี้ การตัดสินใจสำหรับการศึกษาแบบ Role Playing จึงเป็นการฝึกการตัดสินใจ  
 ภายในระยะเวลาที่จำกัดในเหตุการณ์เฉพาะหน้านั้น ( In - Basket ) และเป็นการ  
 ทดลองแก้ปัญหาตามกรณีที่เกิดขึ้น ( The Incident Method )

#### ๕. การใช้เกมส์ประกอบการฝึกอบรม ( Games ) วิธีนี้ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย

Robert G. Graham and Clifford F. Gray, Business Games

หลายในประเทศไทย เป็นแบบที่วิวัฒนาการมาจากการฝึกอบรม (Case Study และ Role Playing) ผสมกัน วัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาวิธีสร้างความชำนาญด้วยการศึกษาและฝึกอบรม การฝึกอบรมวิธีนี้ได้แนวความคิดสืบเนื่องมาจากเกมการยุทธ์ (War Game) ซึ่งเป็นการจำลองสถานการณ์ที่สองฝ่ายต้องแข่งขันเอาชนะกัน แต่ในเกมส์สำหรับการบริหารจะมีมากกว่าสองฝ่าย โดยจัดผู้เล่นออกเป็นทีมหรือกลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีการจัดครู ปรงาน แบ่งงาน ประสานงานกันภายในกลุ่ม มีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ควบคุมและประสานงาน เกมส์ชนิดนี้เหมาะสมสำหรับนักบริหารระดับสูง ซึ่งมีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์มากพอ เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจและควรจะมี วิทย ความรู้ ความสามารถ พื้นฐานการศึกษา ตลอดจนชั้นยศ อยู่ในระดับเดียวกันหรือ ใกล้เคียงกัน

เกมส์การบริหาร เป็นการจำลองแบบประสบการณ์อย่างง่าย ๆ ยังมีข้อมูลไม่ละเอียดพร้อมมูลเท่ากับกรณีตัวอย่าง เพราะต้องอาศัยการพิจารณาตัดสินใจหลายราย ผู้เล่นมีเวลาในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ถี่ถ้วนไค่น้อยกว่า การตัดสินใจ แต่ละราย แต่ละกลุ่มจะมีผลกระทบ ซึ่งกันและกันทำให้สถานการณ์ที่จะต้องนำมาพิจารณาในรอบต่อไป เปลี่ยนแปลง การใช้เกมส์เข้าร่วมในการฝึกอบรมนี้ เป็นคล้ายการแข่งขัน แต่เป็นการแข่งขันเอาชนะกันทางความคิดอ่าน ในการแก้ปัญหาผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้ผลการกระทำและการตัดสินใจของตนสามารถเห็นข้อผิดพลาดของตนเองได้ หรือโดยอาศัยการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้ร่วมการฝึกอบรมด้วยกัน หรือจากผู้ฝึกอบรมซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้กำกับเกมส์การใช้เกมส์การบริหารอาจไม่ได้ผลหรือขอเท็จจริงดีนัก หากผู้วิจารณ์ไม่กล้าวิจารณ์หรือผู้วิจารณ์มีอคติ ข้อเสียอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้รับการฝึกอบรมบางคน ไม่ชอบวิธีการเล่นเกมนี้ เนื่องจากมีความรู้สึก "กลัวแพ้" มองเห็นว่าการเล่นเป็นการแสดงถึง ความคอยสมรรถภาพของตนเอง



๖. การสาธิต ( Demonstration ) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ประกอบกับการฝึกอบรมวิธีอื่น ๆ เช่น ประกอบการบรรยาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น โดยได้เห็นจากการปฏิบัติจริง ๆ ดังนั้นการฝึกอบรมโดยวิธีนี้ จำเป็นต้องมีเครื่องมือ เครื่องใช้สำหรับแสดงอย่างพร้อมมูลและควร เป็นเครื่องมือแบบเดียวกับที่ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ควบ การสาธิตมักใช้ในการฝึกอบรมงานที่ค่อนข้างสำคัญหลักปฏิบัติเป็นบรรทัดฐาน เป็นคนว่า การอบรมการจัดแฟ้มเอกสาร การฝึกอบรมพนักงานแก่เครื่องยนต์ การฝึกอบรมวิชาการตรวจพิสูจน์ไม้ การฝึกอบรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดให้โทษ เป็นต้น เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ นั้น หมายรวมถึง เครื่องภาพยนตร์ ภาพนิ่ง โปสเตอร์ Film Strips ฯลฯ ซึ่งเป็นสื่อทัศนวัสดุ ( Audiovisual Aids ) และอาจหมายรวมถึงการฝึกอบรมโดยใช้โทรทัศน์ศึกษา ควบ ( ETV. )

๗. การชมกิจการหรือเดินทาง เพื่อทัศนศึกษา ( Study Tour / Field Trips ) เป็นการฝึกอบรมโดยออกนอกสถานที่ ให้ไปเห็นการปฏิบัติงานจริง ๆ หรืออาจหมายถึง การเดินทางไปที่ศึกษายังต่างจังหวัดหรือต่างประเทศก็ได้ ซึ่งการอบรมวิธีนี้ประโยชน์ที่จะได้รับมากน้อยขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมเองว่าการเดินทางนั้น เป็นไปเพื่อความสนุกสนาน หรือเพื่อหาประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนสติปัญญาของตนเอง ผู้จัดรายการฝึกอบรมโดยวิธีนี้จึงต้องกำหนดให้มีการ เสนอรายงานผลการดูงานของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนว่า ได้พบปัญหาอะไร พบสิ่งที่น่าสนใจถือเป็นแบบปฏิบัติอย่างไร ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

นอกจากนี้กล่าวมาทั้งหมดนี้ ยังมีวิธีการฝึกอบรมอีกมากมายแต่ไม่ค่อยมีความสำคัญและมัก เป็นการฝึกอบรมเฉพาะคราวแบบไม่ต้องจัดเป็นหลักสูตร เช่น การสับเปลี่ยนโยกย้ายงาน ( Rotation & Transfer ) เพื่อให้ได้ฝึกทำงานใหม่ ๆ บาง ไม่ต้องซ้ำซากจำเจ หรือมีความสามารถในงานใดเพียงงานเดียว การแนะนำให้อ่านและค้นคว้า



จากหนังสือ ( Supervised Reading ) และการฝึกอบรมทำงานจริง ๆ ก่อนปฏิบัติหน้าที่ ( Internship ) โดยอาศัยหลักทฤษฎีที่เรียนมาเป็นแม่บทนำมาปฏิบัติจริง เช่น นักศึกษาแพทย์ เป็นต้น

### การติดตามผลและการประเมินผลการฝึกอบรม ( Follow-up and Evaluation )

การฝึกอบรมจะได้ผลสมบูรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์
๒. การดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์
๓. การประเมินผลการดำเนินการว่าได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่  
เพียงใด

เป็นหลักธรรมดาว่า เมื่อมีการลงมือทำสิ่งใดลงไปก็ย่อมต้องการทราบว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ การดำเนินการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกับกับผู้บริหารงานฝึกอบรม ย่อมมีความประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเรียนรู้ในด้านความคิด ความรู้สึก เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปสู่แนวทางที่องค์การประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรม ความชำนาญในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น วิธีที่จะทราบได้ว่า การลงทุนขององค์การนั้นได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ จะทราบได้โดยการติดตามผลและโดยการประเมินผล

การติดตามผล เป็นความต้องการหาความสำเร็จจากการฝึกอบรม ซึ่งต้องอาศัยเวลาและไม่เกิดผลชัดเจนในทันทีที่สำเร็จการฝึกอบรม การติดตามผลนี้ กระทำ

---

วิลาศ สิงหวิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า ๑๕๕.

โดยการที่ผู้ติดตามผลต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรมแล้วออกไปปฏิบัติงานชั่วระยะเวลาหนึ่งโดยปกติจะเป็นเวลาประมาณ ๔ - ๑๒ เดือน ภายหลังจากการอบรมเสร็จสิ้น

การประเมินผล เป็นการหาคำตอบจากการฝึกอบรมว่า ผลที่เกิดจากการฝึกอบรมนั้น ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบปฏิกิริยา ( Reaction ) ของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม วิชาที่ใช้ในการฝึกอบรม วิทยากรแต่ละท่านว่าเป็นไปตามที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการหรือไม่เพียงใด เปรียบเทียบพฤติกรรม ( Behavior ) การเรียนรู้ ( Learning ) ในระหว่างฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่องค์การประสงค์หรือไม่ ตลอดจนเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ผู้เข้ารับการอบรมได้ปฏิบัติหลังจากรับการฝึกอบรมแล้ว ( Results ) ว่าตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เป็นต้น \*

### เทคนิคในการประเมินผล

กระบวนการที่ใช้ในการประเมินผลนั้นไม่ว่าจะเป็นวิธีใดก็ตามควรต้องให้ความเที่ยงตรง ( Validity ) และเชื่อถือได้ ( Reliability ) สามารถชี้ชัดว่ากระบวนการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นอย่างไร ได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไร เป็นต้น การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประกอบการประเมินผลนั้นจำแนกได้เป็น ๓ วิธี คือ <sup>๒</sup>

\* อาชยัน วายวานนท์, "การประเมินผลการฝึกอบรม," วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ (๒๕๑๐) : ๘๗.

<sup>๒</sup> วิลาศ สิงห์วิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม," หน้า ๑๖๐.

๑. วิธีการสังเกต ( Observation Method)

๒. วิธีการสอบถาม ( Questioning Method)

๒.๑ การสัมภาษณ์ ( Interview )

๒.๒ แบบสอบถาม ( Questionnaires )

๓. วิธีการวัดผล ( Measurement Method)

ทั้งสามวิธีนี้หากใช้ร่วมกัน มีได้ใช้เพิ่มวิธีใดวิธีหนึ่งในการฝึกอบรมครั้งหนึ่ง ๆ แล้ว ผลการประเมินจะครบถ้วนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๑. วิธีการสังเกต หมายถึง การเฝ้าดู พิจารณาและกำหนดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นไว้อย่างแม่นยำ เพื่อหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ยังคงการคาดคะเนว่าจะเกิดขึ้น การสังเกตนั้นมีทั้งวิธีสังเกตจากเหตุการณ์จริง ๆ ตามธรรมชาติ คือ พฤติกรรมที่ผู้สำเร็จการฝึกอบรมแล้วกลับไปปฏิบัติงาน กับอีกวิธีหนึ่งคือ การสังเกตจากพฤติกรรมภายในห้องฝึกอบรม

๒. วิธีการสอบถาม เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นิยมกันมาก มีอยู่สองแบบ คือ การสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถาม ซึ่งก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียขึ้นอยู่กับเทคนิค กลวิธี และประสบการณ์ของผู้ใช้

๓. วิธีวัดผล เป็นการรวบรวมข้อมูล โดยวิธีใช้เครื่องมือวัดผลทางจิตวิทยา จึงออกจะเป็นวิธีหนึ่งที่ยุ่งยากเพราะต้องอาศัยการสร้าง เครื่องมือการวัดผลทางจิตวิทยา ซึ่งการใช้ได้ผลมากน้อยขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ พิถีพิถันกันในการสร้างอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละแขนง มีการทดลอง เครื่องมือวิเคราะห์และวิจัยผลเพื่อให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนควบคุมระบบการใช้เครื่องมือวัดผลและการแปลผล วิธีการวัดผลทาง

---

ส. ปากพจน์, "การประเมินผลผู้ได้บังคับบัญชาด้วยวิธีสัมภาษณ์," วารสารทองถิ่น ๑๘ (ตุลาคม ๒๕๑๓) : ๘๑ - ๘๘.

จิตวิทยา ไคแก \*

วิธีการทดสอบ ( Testing Techniques ) ความสัมพันธ์ผลงาน การเรียนรู้จากการฝึกอบรม เซาว์ บัญญา ความถนัดเฉพาะ วิธีการสำรวจตนเอง (Self-inventory Techniques ) ความบุคคลภาพ ความสนใจ ทักษะคติ วิธีสังคมมิติ ( Sociometric Techniques ) ใช้วัดสถานภาพทางสังคมของแต่ละคนในบรรดาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด ว่าใครได้รับความนิยมเชื่อถือมากน้อยเพียงไร เป็นต้น

การใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมอาจกระทำได้เป็น ๓ ระยะ คือ

๑. ก่อนการฝึกอบรม ( Pre - Training ) เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนที่จะเข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้น เพื่อให้ทราบถึงความรู้สึกนึกคิด ทักษะคติ ความคาดหวังที่จะได้รับ เป็นต้น

๒. ระหว่างการฝึกอบรม ( During - Training Evaluation ) เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากผู้เข้ารับการอบรมได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ผ่านไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง อาจกระทำการประเมินผลได้หลายครั้งติดต่อกัน โดยเว้นช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ หักกันพอสมควร สุดแต่โครงการนั้นจะใช้เวลามากน้อยเพียงใด ส่วนใหญ่มักสอบถามเกี่ยวกับวิชาในหลักสูตร ระยะเวลา ผู้บรรยาย เอกสาร ตลอดจนความเข้าใจใดยากหรือง่ายของเนื้อหาแต่ละวิชา เป็นต้น

๓. หลังการฝึกอบรม ( Post Training Evaluation ) เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว มักนิยมทำกันในชั่วโมงสุดท้ายของการฝึกอบรม การสอบถามในครั้งนี้จะครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด ทั้งด้านวิชาการ หลักสูตร เนื้อหาสาระ



แต่ละวิชา ระยะเวลาในการฝึกอบรม การใช้เทคนิคในการฝึกอบรม สถานที่  
 โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บรรยาย เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ความคิดเห็น และ  
 ข้อเสนอแนะ เป็นต้น

### ประโยชน์ของการติดตามผลและการประเมินผลการฝึกอบรม

การติดตามผลและการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น จะเป็นวิธีใดก็ตามแล้วแต่  
 เพื่อประสงค์ในความสำเร็จจากการดำเนินงานฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาองค์การทั้งสิ้น  
 ประโยชน์ของการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมพอสรุปได้ดังนี้

๑. ทำให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย จุดอ่อน และขอบเขตของผลการฝึกอบรม ซึ่ง  
 ผลที่ได้รับจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

๒. ถือได้ว่าเป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่การหาความต้องการด้านการฝึกอบรม  
 ( Training Needs ) สำหรับการฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ ในครั้งต่อไปด้วย

๓. เพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางเพิ่มผล  
 ผลิตในหน่วยงาน สมควรจัดประสงค์ขององค์การหรือไม่

๔. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม กล่าวคือ ผู้ให้การอบรม  
 จะได้ทราบข้อดี หรือจุดอ่อนในการถ่ายทอดความรู้ ของตนให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมว่าเป็น  
 อย่างไร ขณะเดียวกันผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้ทราบว่าสมควรจะมีการเตรียมตัว เข้ารับ  
 การอบรมอย่างไรจึงจะได้ผลดี

๕. ช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ว่าควรจัดโครงการฝึกอบรมเช่นนั้น  
 อีกหรือไม่บ่อยขึ้นหรือนาน ๆ ครั้ง หรือไม่ควรมีต่อไป เพื่อป้องกันการสูญเสียงบประมาณโดยไม่  
 คุ้มค่า

เฉลิม ศรีบุญ, "คู่มือปฏิบัติงานกับการฝึกอบรม ผู้โตม้งกับปัญญา," วารสาร  
ข้าราชการ ๒๐ (กุมภาพันธ์ ๒๕๑๔) : ๘๑ - ๘๒.

## สรุป

โดยที่การฝึกอบรมเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างมีระบบและขั้นตอน เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมาย ๓ ประการใหญ่ คือ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของบุคคลให้ เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมนั้นสามารถดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักทฤษฎีได้ จำเป็นจะต้องมีลำดับขั้นตอน นับตั้งแต่มีการสำรวจหาความต้องการขององค์การเสียก่อนว่า โครงการใดเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน และมีประโยชน์สูงสุดคุ้มค่ากว่ากัน โครงการใดมีความสำคัญก่อนหลัง มากน้อยกว่ากัน โดยการวิเคราะห์จากหน่วยงาน จากงานในหน้าที่ของแต่ละหน่วยปฏิบัติอยู่ เมื่อหาความต้องการได้แล้ว จึงมีการวางแผนจัดหลักสูตร เลือกเวลาและวิธีการในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ เนื่องจากความสำคัญของ เนื้อหาแต่ละหลักสูตร ย่อมแตกต่างกัน วิธีการฝึกอบรมมีมากมาย อาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ ๓ ประเภท คือการฝึกอบรมก่อนประจำการ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมในระหว่างประจำการ และแต่ละประเภทก็มีวิธีการฝึกอบรมมากมายหลายประการ เป็นต้นว่า ใช้วิธีการบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา การศึกษกรณีเรื่อง การใช้เกมส์การบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ การทัศนศึกษาออกสถานที่ โทรทัศนศึกษา และการสาธิต เป็นต้น

จากการศึกษาถึงทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ในการบริหารโครงการฝึกอบรม ย่อมถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาองค์การ ( O.D. หรือ Organization Development ) โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในกิจการของงานทั้งปวง จึงควรได้รับการพัฒนาและบำรุงรักษาไว้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในระยะเวลานานที่สุด สำหรับประเทศไทยการฝึกอบรมได้กำเนิดขึ้นภายหลังจากกิจการอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และธุรกิจรูปต่าง ๆ ได้ขยายตัวกว้างขวาง เป็นสำคัญ มีการนำเทคนิคและวิชาการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร

มากขึ้น ความจำเป็นในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจึงบังเกิดขึ้น เพื่อให้ สอดคล้องกัน และศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยก็เป็นหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งให้บริการ คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั้งภาค เอกชนและภาครัฐบาลอย่าง กว้างขวาง มาเป็นเวลานานถึง ๑๓ ปี นับได้ว่าเป็นหน่วยงานฝึกอบรมของทางราชการที่มีบทบาท สำคัญยิ่ง ต่อการพัฒนากำลังคนของประเทศไทยในชั้นนี้ จึงเห็นว่าหากจะมีการ ประเมินผล และติดตามผลการบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อนำมา วิเคราะห์ถึงความสำเร็จความวัตถุประสงค์ ตลอดจนค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางปรับปรุงการบริหารงานฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปแล้วก็เป็น สิ่งคุ้มค่าที่นักศึกษาวินิจฉัยอย่างนี้.



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย