



การฝึกอบรม

การฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคคลนั้น มีความหมายอย่างเดียวกัน ดังนั้นในการศึกษาการพัฒนาเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของรัฐ จึงควรศึกษาเรื่องการฝึกอบรมพอเป็นพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องของการประชาสัมพันธ์ในบทที่ 1 เพื่อให้เห็นว่า การฝึกอบรมจำเป็นต่องานประชาสัมพันธ์หรือไม่ อย่างไร ในบทที่ 2 นี้ จะกล่าวถึงเรื่องของการฝึกอบรม นับตั้งแต่ความหมายทั่วไป ความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรม กระบวนการวิธีการ ตลอดจนประโยชน์ของการฝึกอบรม ซึ่งทั้งหมดนี้จะกล่าวถึงแต่เพียงสังเขปในส่วนที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับการศึกษาในวิทยาลัยพณิชยการเท่านั้น

ในการศึกษาในบทนี้ จะเริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงความหมายทั่วไปของการฝึกอบรมก่อน

2.1. ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) นั้น มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลายประการด้วยกัน จึงจะขอยกมาให้พิจารณาเพียงบางประการ ดังนี้

"การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาทักษะ นิสัย ความรู้ และทำทีในคัวพนักงานในตำแหน่งปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น และเป็นการ เตรียมคนสำหรับตำแหน่งในอนาคตอีกด้วย <sup>1</sup>

"การฝึกอบรมคือ ระบบงานที่ต่อเนื่องกันในการพัฒนาพนักงานในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ในการพัฒนานี้ เป็นการพัฒนาศักยภาพตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาจนถึงระดับทั่วไป โดยที่ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในระดับ"

<sup>1</sup> William G. Torpey, Public Personnel Management, (Princeton : D. Von Nostrand Company, Inc., 1957), p.154

นั้น ๆ"<sup>2</sup>

"การฝึกอบรม คือ วิธีการในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลหรือกิจกรรมของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานใหม่บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการฝึกสอนความรู้ด้านทฤษฎีให้แก่พนักงานด้วยวิธีถ่ายทอดความรู้ และปรับทัศนคติของบุคคล เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงการทำงานในหน่วยงานนั้น ในทางที่ดีขึ้น"<sup>3</sup>

"การฝึกอบรม คือ การสร้างสรรความรู้ด้านงานแนวความคิด ประสิทธิภาพตลอดจนทัศนคติของพนักงานในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานของตนให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานยิ่งขึ้น"<sup>4</sup>

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปความหมายของการฝึกอบรมให้แคบลงได้ว่าการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น หรือเพื่อให้บุคคลมีความเข้าใจงานของตนดีขึ้น

<sup>2</sup>William J. McLarney & William M. Berliner, Management Training : Cases and Principles, (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1970), p.417 - 418

<sup>3</sup> Paul C. Buchanan, "The Function of Training in an Organization", Journal of the American Society of Training Directors Vol. 14, No. 4 (April 1960), p.53

<sup>4</sup> Von Bleicken, Employee Training Handbook, (Philadelphia : Chitton Company, 1953), p.13

จะได้ปรับปรุงปฏิบัติให้ถูกต้อง และนอกจากนี้ก็ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของ  
 ผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปทางที่ดี ให้มีกำลังใจทำงาน และมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุง  
 การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นหนทางเลือกรู้นะตำแหน่งในหน้าที่การงานของ  
 ผู้รับการอบรมให้ก้าวหน้าขึ้นไปอีกด้วย <sup>5</sup> ซึ่งการฝึกอบรมที่กล่าวนี้ หมายความว่ารวม  
 ตั้งแต่การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงาน จนกระทั่งพ้นจากหน้าที่ของงานไป

## 2.2. ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นปรากฏการณ์ใหม่ในวงงานบริหาร โดยเฉพาะการฝึก  
 อบรมข้าราชการ เพราะแต่เดิมทางราชการเห็นว่า บุคคลที่เข้ามารับราชการก็ควรจะ  
 หาทางส่งเสริมปรับปรุงฐานะของตนเองโดยลำพังตนเอง เพิ่งเห็นความจำเป็นและยอม  
 ให้ข้าราชการมาเข้ารับการฝึกอบรม เมื่อประมาณ 15 ปีเศษ มานี้เอง <sup>6</sup>

สาเหตุของความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นมีหลายประการ ซึ่งพอจะรวบรวม  
 และแบ่งออกได้เป็นประการต่าง ๆ ดังนี้

1. วิทยาการในการปฏิบัติงานก้าวหน้าขึ้นทุกที
2. ความเจริญก้าวหน้าส่วนตัวและการงาน ต้องอาศัยการพิจารณา  
 ทั่วบุคคลอยู่เสมอ
3. การทำงานให้ได้นดีในยุคพัฒนา จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มี  
 ความรู้ความสามารถสูง
4. พนักงานต้องป้องกันตัวเองจากการ เป็นบุคคลพหุสมัย
5. ผู้มีความสามารถย่อมมีโอกาสกว่าคนอื่น

<sup>5</sup> Black & Ford, Front-Line Management, (New York :  
 McGraw - Hill Book Company, Inc., 1963), หน้า 180

<sup>6</sup> อมร รัชศาสตร์, "การพัฒนาการบริหารกับแผนพัฒนาประเทศ"  
พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 9 ; 2512 . (พระนคร : มิตรนราการพิมพ์, 2513.) หน้า 200

จากสาเหตุต่าง ๆ นี้ จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องจัดเพิ่มขึ้นสำหรับพนักงาน โดยเหตุที่ในระหว่างการทำงานนั้น ย่อมมีสิ่งใหม่ ความรู้ใหม่ ปัญหาใหม่ เกิดขึ้นเสมอ เช่น มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างใหม่มาใช้ในสำนักงานที่พนักงานยังไม่เคย เคย หรือมีแนวปฏิบัติงานหรือแผนงานอย่างใหม่ ก็จำเป็นต้องเรียกอบรมพนักงานใหม่ ความคุ้นเคยกับสิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้ และจะได้ใช้ปฏิบัติงานได้โดยถูกต้อง <sup>7</sup>

โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานในส่วนประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ การฝึกอบรมย่อมมีความสำคัญมาก เพราะความเปลี่ยนแปลงของนโยบายของหน่วยงาน ตลอดจนภาวะของสังคม และเศรษฐกิจ เพื่อความเจริญของหน่วยงานนั้น งานประชาสัมพันธ์ จะทำให้ประชาชนและสถาบันภายนอกทราบความเปลี่ยนแปลงนโยบายเหล่านั้น จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานในส่วนประชาสัมพันธ์ เพื่อรับวิธีดำเนินการแบบใหม่ และนโยบายใหม่ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปถ่ายทอดต่อประชาชนอีกทีหนึ่ง หรือเรียกอบรมเพื่อให้ทราบเทคนิคใหม่ ๆ ของการประชาสัมพันธ์ หรือเพื่อให้เข้าใจงานประชาสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น เพราะงานประชาสัมพันธ์ เป็นงานที่มีผลต่อชื่อเสียงของหน่วยงานทุกแห่ง

อีกประการหนึ่ง หากหน่วยงานทั่วไปต้องการจะปรับปรุงกิจการ หน่วยงาน หรือการทำงาน การฝึกอบรมเป็นวิธีที่จะปรับปรุงกิจการของหน่วยงานได้ การฝึกอบรมสามารถทำให้เกิดความคล่องตัว ความเจริญ ความก้าวหน้าในหน่วยงานนั้นได้ดียิ่งขึ้น <sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 3 rd. ed., 1960), p. 440

<sup>8</sup> Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students, (Bangkok : Institute of Public Administration, Thammasat University, 1957), p.60

นอกจากนี้ การฝึกอบรมจะเป็นแนวทางของบุคคลในการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายและสายงานในหน้าที่ของตน เพราะการทำงานนั้นมีใช้ใช้ความรู้จากตำราเรียนทั้งหมด ผู้ที่มีความรู้มาก ๆ อาจทำงานไม่ได้ดีนัก หากไม่มีการอบรมใหญ่ การฝึกอบรม (training) ต่างกับการเรียน (education) การเรียนนั้นจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรก็ตามอย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมไปหมด แต่การฝึกอบรมเป็นการสอนใหญ่เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ปฏิบัติได้เท่านั้น<sup>9</sup> ผู้ที่มีความรู้น้อยกว่า แต่ทำงานมานานและผ่านการฝึกอบรมสำหรับปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนโดยเฉพาะมาแล้ว อาจทำงานได้ดีกว่าผู้มีความรู้ระดับปริญญา แต่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมมาเลยก็ได้ เพราะวิชาที่ศึกษาไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยตรงทั้งหมด และยิ่งล่าช้าไปได้อีกด้วย ในขณะที่โลกเจริญไปทุกที และภาระกิจประจำวันย่อมทำให้พนักงานไม่มีเวลาดูแลศึกษาความก้าวหน้าของวิชาการต่าง ๆ ได้ทัน ผู้บังคับบัญชาผู้มีความฉลาดและเห็นการณ์ไกล จึงตระหนักดีว่า การฝึกอบรมพนักงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง นอกจากจะเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงานแล้วยังจะทำให้พนักงานเป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์และความก้าวหน้าของโลก ซึ่งพนักงานก็จะนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายและสายงานในหน้าที่ของตน ให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานในที่สุด

เมื่อทราบถึงความหมายของการฝึกอบรม และความจำเป็นที่จะต้องจัดให้ขึ้นแล้ว ก็จะกล่าวต่อไปถึงขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรม

<sup>9</sup> O. Preston Robinson, Retail Personnel Relations, (New York : Prentice - Hall, Inc., 1949), p.250

<sup>10</sup> Strauss & Sayles, op.cit., p.442



### 2.3. กระบวนการจัดการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น หน่วยงานผู้ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะจะต้อง  
ดำเนินการ โดยมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

#### 2.3.1. สำรวจความต้องการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่กล่าวถึงนี้เป็นเรื่องของ การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน  
กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานใดมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน  
หรือมีงานใหม่เกิดขึ้น ก็จะต้องสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม โดยให้เจ้าหน้าที่  
ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้สำรวจ โดยมีแนวพิจารณาคือ

- ก. ฝึกอบรมเพื่อช่วยให้คนใหม่ปรับตัวเร็วขึ้น (training for the job)
- ข. ฝึกอบรมเพื่อรักษาหรือเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน (training on the job)
- ค. ฝึกอบรมเพื่อเตรียมคนสำหรับเดือนข้างหน้า (training for the job ahead)
- ง. ฝึกอบรมเพื่อประสานงาน สร้างเสริมกำลังใจและความ  
เหมาะสมอื่น ๆ <sup>11</sup>

ในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมนี้ จะต้องทำการ  
สำรวจโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งคือ สำรวจโดยการสังเกตทั่วไปหรือเฉพาะเจาะจง การสัมภาษณ์  
เป็นรายตัวหรือรายกลุ่ม การประชุมสนทนา การใช้คำถาม การสำรวจลับ และคำถามชุด  
(Questionnaire) ตลอดจนการพิจารณาตามระเบียบข้อบังคับ มาตรฐาน และผลการ  
ปฏิบัติงาน

<sup>11</sup> O. Preston Robinson, op.cit., p.255

ที่กล่าวมาทั้งหมดในชั้นที่ 1 เป็นการสำรวจความต้องการฝึกอบรมภายใน  
หน่วยงานเอง ชั้นตอนนี้สำคัญ เพราะการที่จะฝึกอบรมให้ได้ผลดีนั้น จะต้องประกอบด้วย  
การสำรวจวิจัยอย่างรอบคอบที่สุด<sup>12</sup>

### 2.3.2. การจัดหลักสูตรและกำหนดตัวผู้ฝึก

เมื่อหน่วยงานสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมแล้ว เห็นว่า  
จำเป็นจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงาน ก็ต้องจัดเตรียมหลักสูตร ระยะเวลา  
จำนวนผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนจัดหาและกำหนดตัวผู้ทำการฝึกอบรม ทั้งนี้ โดย  
จะต้องสอดคล้องกับความต้องการฝึกอบรม ซึ่งได้สำรวจไว้แล้ว และเจ้าหน้าที่ผู้ฝึกอบรม  
ควร เป็นผู้เข้าใจในวิธีการฝึกอบรมที่พอสมควร

### 2.3.3. สถานที่ฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวก

ในการฝึกอบรมนั้น สถานที่ และอุปกรณ์ ในการฝึกอบรมเป็นสิ่ง  
จำเป็นมาก ถ้าหากหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมไม่พร้อม ก็จะทำให้ลดคุณภาพในการฝึกอบรม  
ลงไปมาก ดังนั้นจึงต้องจัดให้พร้อม สถานที่ที่จะต้องไปมาสะดวก หรือหากต้องไปฝึก  
อบรมนอกสถานที่ทำงาน ก็จะต้องมีที่พักสะดวกสบาย มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ  
ซึ่งจะทำให้ผู้รับการอบรมไม่เบื่อหน่าย เช่น มีบริการพักผ่อนหย่อนใจนอกเวลาฝึกอบรม  
เพื่อมิให้เกิดความเคร่งเครียด เจ้าหน้าที่ผู้จัดฝึกอบรมจะต้องระวังทุกอย่างให้พร้อม แม้แต่  
การจัดที่นั่งในห้องฝึกอบรม ควรหลีกเลี่ยงการแบมชั้นเรียน เพื่อมิให้เกิดความเบื่อหน่าย

<sup>12</sup> Herbert J. Chruden & Arthur W. Sherman, Jr.,

เพราะมีความรู้สึกคล้ายการ เรียน 13 เรื่องเหล่านี้ หน่วยงานฝึกอบรมบางแห่งไม่เห็นความสำคัญ ซึ่งทำให้ผู้รับการฝึกเบื่อหน่าย และในที่สุดก็จะไม่ตั้งใจรับการฝึก

2.3.4. การประเมินผลการฝึกอบรมก่อนสิ้นสุดการฝึก หรือ ในขณะที่กำลังฝึกอบรม เพื่อพิจารณาถึงผลที่ได้รับในโครงการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในการฝึกอบรมครั้งต่อไป ในการประเมินผลจะต้องประเมินโดยละเอียด ตั้งแต่วิธีการฝึกอบรม ผู้ฝึกและผู้รับการอบรม ระยะเวลา อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ไปจนถึงความพึงพอใจและปฏิกิริยาของผู้รับการอบรม ซึ่งวิธีที่ใช้ในการประเมินผลในชั้นตอนนี้มีหลายวิธี คือ การทดสอบความรู้ ความเข้าใจในขณะฝึกอบรม การใช้คำถามชุด การสังเกตปฏิกิริยา เป็นต้น

2.3.5. การประเมินผลหลังจากที่ผู้รับการฝึกอบรมกลับไปทำงานแล้ว เพื่อทราบผลการฝึกอบรมว่า ผู้รับการอบรมได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานบ้างหรือไม่ 14 วัตถุประสงค์สำคัญในการประเมินผลระยะนี้ ก็เพื่อจะให้เห็นว่า ผู้รับการฝึกอบรมได้มีโอกาสนำแนวความคิดจากการฝึกอบรมไปใช้บ้างหรือไม่ มีแนวความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงในโรงงานหรือไม่ อย่างไร ที่สำคัญคือ ผลงานของผู้รับการฝึกอบรมดีขึ้นหรือไม่ทั้งปริมาณ และคุณภาพ นอกจากนี้ ยังต้องการ

---

<sup>13</sup> Scott, Clothier and Spriegel, Personnel Management: Principles, Practices and Point of View, (New York : McGraw-Hill Company, Inc., 1954), p.314

<sup>14</sup> Von Bleicken, op.cit., p.25



ทราบอีกว่า ผู้รับการอบรมมีการ เปลี่ยนทัศนคติในการทำงานดีขึ้นหรือไม่ มีขวัญหรือ  
กำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ การประเมินผลในระยะนี้ จะทำให้ทราบรายละเอียด  
ต่าง ๆ ในการปรับปรุงงานและการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของผู้รับการอบรมด้วย ซึ่งจะ  
ทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมมีผลต่อการทำงานในทางที่ขึ้นหรือไม่

สำหรับวิธีประเมินผลในขั้นตอนนี้ อาจจะใช้วิธีต่าง ๆ คือ การทดสอบ  
ทั้งพูด เขียน ทดลองทำ สอบถาม เป็นรายตัว หรือรายกลุ่มจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อน  
ร่วมงานของผู้รับการอบรม การสำรวจอย่างลับ หรือการวิเคราะห์รายงานผลการปฏิบัติ  
งานก็ได้

การประเมินผลการฝึกอบรมมีประโยชน์และความจำเป็นมาก เพราะ  
นอกจากจะได้ทราบว่า การฝึกอบรมนั้นเต็มสมรรถภาพในการทำงานไ้มากน้อยเพียงไร  
แล้ว การประเมินผลยังเป็นประโยชน์แก่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ที่จะได้ทราบข้อบกพร่อง  
ของการฝึกอบรมในครั้งนั้น ๆ และจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลยิ่งขึ้นในโอกาส  
ต่อไป 15

#### 2.4. วิธีการฝึกอบรม

เมื่อทราบถึงกระบวนการที่ควรปฏิบัติในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งแล้ว  
ก็จะมาพิจารณาต่อไปถึงการ เลือกใช้วิธีการฝึกอบรม ซึ่งอาจทำได้หลายอย่าง โดยขึ้นอยู่กับ  
ลักษณะของงานและผู้ดำเนินการอบรม วิธีการฝึกอบรมที่ใช้ในงานบริหารบุคคลมีหลาย  
วิธี บางอย่างก็ง่าย ๆ บางวิธีก็ซับซ้อน และต่างก็มีผลดีผลเสียไปคนละอย่าง ดังนั้น  
ในการฝึกอบรมอาจจะใช้หลาย ๆ วิธีพร้อมกันได้ และในการแบ่งวิธีการฝึกอบรมก็ไม่  
อาจจะหาข้อยุติได้ว่า ใช้หลักเกณฑ์อย่างไรใด ขึ้นอยู่กับความเห็นของนักวิชาการแต่ละท่าน

สำหรับนิเวศวิทยาพจนานี้ ผู้เขียนพิจารณาวิธีการฝึกอบรมตามแนวของ นาย Bodan Hawry-yshyn ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาอุตสาหกรรม แห่งฝรั่งเศส (Director of the Centre d'Etudes Industrielles) <sup>16</sup> ซึ่งได้แบ่งวิธีการฝึกอบรมตามแนววิธีที่นิยมกัน 10 วิธี แต่ผู้เขียนจะกล่าวถึงเฉพาะเพียง 6 วิธีที่ใช้กันเป็นส่วนมาก ดังนี้

#### 2.4.1. การบรรยาย (Lecture)

เป็นวิธีธรรมดาสามัญที่ใช้อยู่ในสถานศึกษาหรือมหาวิทยาลัย โดยวิธีที่ผู้สอนคนหนึ่งถ่ายทอดข้อความให้กับคนจำนวนมาก เพียงฝ่ายเดียว <sup>17</sup> โดยถือหลักการว่า ผู้บรรยายเป็นผู้มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่บรรยาย การถ่ายทอดความรู้หรือแนวความคิดของผู้บรรยาย โดยอาศัยการพูดอย่างเดียว ผู้บรรยายพบว่า คำพูดของเขาเมื่อมีอิทธิพลต่อผู้ฟังเป็นอย่างมาก เพราะผู้ฟังส่วนใหญ่มักจะเกิดความรู้อะไรจะเชื่อหรือคล้อยตามผู้บรรยายอยู่เสมอแล้ว ผู้บรรยายที่มีคุณสมบัติ จะกำหนดหัวข้อวิธีการถ่ายทอดในทางที่เห็นว่าเหมาะสม มีวิธีการพูดให้ติดต่อกัน มีการเชื่อมโยงเรื่องที่พูดให้สอดคล้องกัน และผู้บรรยายที่ค้ำใจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ โดยจัดเตรียมเวลาเผื่อไว้ ซึ่งทำให้การบรรยายเป็นแบบกึ่งอภิปรายปัญหา (Lecture-Discussion Method) กล่าวคือ ผู้บรรยายทำหน้าที่แนะแนวทางให้ผู้ฟังอภิปรายไปในขอบเขตของเรื่อง <sup>18</sup>

<sup>16</sup> See Nancy G. McNulty, Training Managers : The International Guide, (New York : Harper & Row, 1969), p. 13 - 21

<sup>17</sup> O. Preston Robinson, op.cit., p.274

<sup>18</sup> Scott, Clothier & Spriegel, op.cit., p. 315

ผลดีของการบรรยาย คือ สามารถนำไปใช้กับบุคคลจำนวนมากได้ โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำ แต่การบรรยายเป็นวิธีฝึกอบรมที่มีข้อจำกัด คือ เป็นวิธี One-way Communication ผู้บรรยายไม่อาจติดตามผลว่า ผู้ฟังได้รับความรู้จากการบรรยายเพียงใด ผลเสียอีกประการหนึ่งคือ วิธีนี้เป็นวิธีเรียน ผู้ฟังที่ฟังได้เข้าใจดี อาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้ก็ว่าได้ นอกจากนี้ ผู้บรรยายที่บรรยายไม่เก่ง ถ่ายทอดความรู้ไม่เป็น ย่อมทำให้ผู้ฟังเบื่อหน่าย และไม่ตั้งใจฟังก็ได้

#### 2.4.2. การประชุมอภิปราย (Conference)

คือการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกผู้อบรม โดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า (Oral Participation) เพื่อรวบรวมและรับฟังความรู้และแนวความคิดจากผู้ร่วมฝึกอบรม วิธีนี้จะแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีบรรยายดังกล่าว คือทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงออกมากกว่า เป็นฝ่ายรับฟังข้างเดียว

การประชุมอภิปราย อาจแยกออกได้ 3 ประเภทย่อย คือ <sup>19</sup>

- ก. การอภิปรายโดยตรง (Directed Conference)
- ข. การอภิปรายสรุป (Consultative Conference)
- ค. การอภิปรายแก้ปัญหา (Problem - Solving Conference)

วิธีที่นิยมใช้มากที่สุด คือ แบบแรก ซึ่งผู้ร่วมการอบรมทุกคนจะได้รับหัวข้อเรื่อง หรือเอกสารจากผู้สอนให้ไปอ่านมาก่อนเข้าประชุม เพื่อให้ได้ผล ส่วนการประชุมอภิปรายประเภทที่สอง และที่สาม อาจนำมาใช้ในลักษณะเดียวกันคือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง ผู้นำประชุมอภิปรายก็จะนำเอาปัญหานั้นมาเสนอต่อที่ประชุม เพื่อคิดหาทางแก้ไขอย่างไร

การประชุมอภิปรายคือการบรรยายในแง่ที่ว่า ผู้ร่วมฝึกอบรมมีส่วนต่อการประชุม เพราะเขาไม่ได้ออกบังคับให้ต้องฟังความคิดเห็นจากผู้สอนอย่างเดียว เขามีสิทธิแสดงออก ถามปัญหาหรืออภิปรายปัญหาได้

#### 2.4.3. การศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study)

วิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมวิชากฎหมายการประชาสัมพันธ์ การบริหารงานบุคคล เพราะว่าการจะเข้าใจได้ก็ไม่ใช่เกิดจากการเรียนรู้หลักการเท่านั้น แต่ต้องดูจากตัวอย่างด้วย เพื่อฝึกฝนหรือหาข้อเปรียบเทียบ การศึกษาจากตัวอย่างอาจทำได้สองวิธีคือ วิธีแรก ผู้ทำการฝึกอบรมจะต้องแจ้งหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบเสียก่อน ในกรณีเช่นนี้ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องนำเอาทฤษฎีนั้นมาปรับปรุงกับตัวอย่างที่กำลังพิจารณาให้เหมาะสม วิธีที่สอง ผู้ทำการฝึกอบรมนำเอาตัวอย่างมาให้ผู้รับ การฝึกอบรมวิเคราะห์หรืออภิปรายปัญหาเอาเอง

ผลดีของการอบรมโดยวิธีนี้ ก็คือ ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์ และแก้ปัญหาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจากผู้สอนที่ประสบการณ์ความรู้อันสูงส่งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ใกล้เคียงกับของจริง อีกอย่างหนึ่งเป็นการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมยอมรับความสำคัญของการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งจะได้ประโยชน์อย่างมากที่จะนำเอามาเป็นหลักในการแก้ปัญหา ส่วนผลเสียก็คือ การหาตัวอย่างจริงมาศึกษา ต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และยุ่งยาก

#### 2.4.4. การแสดงบท (Role Playing)

การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทนี้ มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่น เช่น การบรรยายหรือวิธีประชุมอภิปราย โดยลักษณะคล้ายกับวิธีศึกษาจากตัวอย่าง ผู้ทำการอบรมจะกำหนดบทบาทสมมติให้แต่ละคนขึ้นล่วงหน้า แต่ละคนจะต้องเตรียมตัวว่า จะต้องแสดงบทอย่างไรต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในบางครั้ง ผู้ควบคุมจะไม่สอนบทว่า ให้ทำอย่างไร

แต่ผู้แสดงจะต้องแสดงเองให้เหมาะกับสถานการณ์นั้น ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจ  
 เอาเอง 20

การอบรมโดยวิธีนี้จะช่วยให้ผู้รับการอบรมมีโอกาสนำความรู้  
 ที่ได้รับจากที่เรียนมาจากตำรา การบรรยายหรืออภิปรายมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ  
 ผลคืออีกอย่างหนึ่งก็คือ ช่วยให้ผู้สมาชิกทุกคนเกิดความสุข และไม่เบื่อหน่าย ถือว่าวิธีการ  
 อบรมโดยการบรรยาย แต่ขอจำกัดก็มี คือ ต้องการเตรียมตัวมาก ทำให้ยุ่งยาก

#### 2.4.5. การสาธิต (Demonstration)

เป็นแนวความคิดอย่างหนึ่งที่ว่า การเห็นของจริงจะก่อให้เกิด  
 ความเชื่อได้ดีกว่าการฟังและการคิด โดยเฉพาะวิธีการทำงานบางอย่างไม่อาจสอนได้  
 ด้วยการพูด เนื่องจากต้องอาศัยอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สำคัญของวิธีนี้ก็คือ  
 ผู้สอนจะแสดงให้ผู้รับการฝึกอบรมดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่าง ซึ่งอาจจะพวอย่าง  
 ชาติ ให้เห็นถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น การประกอบ การถอด การติดตั้ง การควบคุม  
 และวิธีการใช้ การสาธิตนี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญ และ  
 เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ (On-the-job training)

การสาธิตให้ทั้งการเห็นและสัมผัสควบคู่กันไป ซึ่งให้ความรู้แก่  
 ผู้เข้ารับการอบรมได้เร็วกว่า ตลอดจนสามารถแก้ไขข้อขัดข้องได้ทันที เป็นธรรมชาติ  
 ของคนอยู่แล้วที่มีความรู้สึกในทางเลียนแบบ จึงก่อให้เกิดความจำและความเข้าใจอย่างดี  
 แต่วิธีนี้มีผลเสีย คือ จะต้องจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ สถานที่ เพื่อประกอบการฝึกอบรม  
 ทั้งยุ่งยากและเสียค่าใช้จ่ายสูง

#### 2.4.6. วิธีอื่น ๆ (Other Methods)

ในปัจจุบันมีวิธีการฝึกอบรมใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้กับงานบางอย่าง บางประเภท เช่น Programmed Instruction วิธีนี้อาศัยการ เรียนรู้ทาง จิตลาคับขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้จะต้องมี เครื่องมือประกอบหลายอย่าง เพื่อให้เรียนรู้ลำดับ การปฏิบัติ โดยเริ่มจากง่าย ๆ ไปจนถึงยาก

มีวิธีการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเหมาะที่จะใช้สำหรับการฝึกปฏิบัติ งานคือ Simulation เป็นการสมมติสถานการณ์ให้เหมือนกับของจริง เพื่อให้ ผู้รับการอบรมปฏิบัติ การ เช่น การฝึกทหาร ฝึกงานด้าน การประชาสัมพันธ์ ซึ่งการฝึกทหาร โดยต้องสมมติสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกับที่เกิดขึ้นในสนามรบ แล้วให้ทำการฝึกซ้อม การฝึก ทัศนศึกษา หรือวิธีการใช้ เครื่องมือใหม่ ๆ ที่มีสภาพแวดล้อม เหมือนกับของจริง หรือการฝึกงาน ด้านการประชาสัมพันธ์ทางวิทยุโทรทัศน์ จะต้องทำให้เข้าใจถึงวิธีใช้เครื่องมือใช้สิ่งต่าง ๆ <sup>21</sup>

วิธีการฝึกอบรมที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้จัดการฝึกอบรมจะเป็นผู้พิจารณา ความเหมาะสมว่าควรใช้วิธีใด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่า การฝึกอบรมไม่ว่าชนิดใด ก็ตาม ไม่ควรใช้วิธีใดเพียงวิธีเดียว แต่ควรมีอย่างน้อย 2 วิธีขึ้นไป จึงจะ เป็นการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

#### 2.5. ชนิดของการฝึกอบรม

ชนิดของการฝึกอบรมอาจแยกออกได้กว้าง ๆ ดังนี้ <sup>22</sup>

<sup>21</sup> Strauss and Sayles, *op.cit.*, p.454

<sup>22</sup> อมร รักษาสัตย์, "การฝึกอบรมข้าราชการ", วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ 1 เล่มที่ 3 (ตุลาคม 2503), หน้า 365 - 366

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน PRE-SERVICE TRAINING
2. การฝึกอบรมพนักงานใหม่ ORIENTATION
3. การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว IN SERVICE TRAINING

การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว เป็นการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาเจ้าหน้าที่  
 หน่วยงานที่มีอยู่ และงานที่กำลังจะเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมในชั้นนี้ เพื่อเป็นการ  
 เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ในระยะเวลาอันสั้น  
 เพื่อจะได้ไม่ต้องเสียเวลาเรียนงานด้วยตนเอง ซึ่งจะต้องใช้เวลาเป็นปี ๆ สำหรับ  
 การฝึกอบรมก่อนบรรจุเข้าทำงานเป็นการฝึกอบรมเพื่อแสวงหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถ  
 ปฏิบัติงาน โดยอบรมให้มีความสามารถเพียงพอก่อน เมื่ออบรมก่อนเข้าทำงานแล้ว ก็มีการ  
 บรรจุพนักงาน ในระยะนี้ก็จะมีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการอบรมพนักงานใหม่ให้เกิด  
 ความรู้สึกคุ้นเคยกับสถานที่ทำงานและรู้งานเบื้องต้นโดยทั่วไปของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งการ  
 อบรมประเภทนี้จะต้องมีการอบรมอยู่เสมอทุกครั้งที่มีการรับพนักงาน ข้าราชการ เข้าทำงาน  
 ใหม่ ส่วนการอบรมในขณะปฏิบัติงานอยู่นั้น ขึ้นอยู่กับนโยบายและความต้องการของหน่วยงาน  
 นั้น หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานแล้วยังแบ่งออกเป็น  
 ชั้น ๆ คือ

- CLERICAL TRAINING
- SPECIALIZED TRAINING
- SUPERVISORY TRAINING
- MIDDLE MANAGEMENT

ในการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ ศึกษาการพัฒนาเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของรัฐ  
 ในลักษณะของการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว (IN-SERVICE TRAINING) การฝึกอบรม-  
 เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของรัฐ ได้แก่ ข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ปฏิบัติงานด้าน  
 การประชาสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นหนักทางวิชาการ

ประชาสัมพันธ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ตั้งแต่การปฏิบัติงานในระดับย่อยไปจนถึงการวางแผนงานในระดับผู้บริหาร โดยหลักสูตรที่วางไว้ให้ศึกษาอบรมในระยะเวลาดสั้น แต่ได้ผลเต็มที่ โดยคาดการณ์ว่า ตามหลักสูตร เทาที่กำหนดไว้นี้ ผู้ได้รับการฝึกอบรมจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนนโยบายของหน่วยงานของตนได้ทั้งสิ้น

## 2.6. ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงาน หรือข้าราชการฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งยังไม่มีหน้าที่ทางด้านการบริหารโดยตรง (Non-managerial positions) <sup>23</sup> การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่อาจนับได้ว่าสำคัญที่สุด เพราะการใช้ปัจจัยอื่น ๆ ทุกอย่าง จะได้ผลอยู่ที่ความสามารถของบุคคลจะทำให้ได้เท่านั้น <sup>24</sup> ประโยชน์ของการฝึกอบรมจึงมีมากมายหลายประการ ดังจะแยกออกเป็นข้อ ๆ ดังนี้ <sup>25</sup>

1. เพิ่มพูนปริมาณงาน (Increased productivity) การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญจะเป็นการเพิ่มผลการทำงานทั้งปริมาณและคุณภาพ หลักของการปฏิบัติงานสมัยใหม่ต้องการระบบการฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน เพื่อเพิ่มพูนผลผลิตของงานให้สมบูรณ์ขึ้น

<sup>23</sup> เสนาะ ตีเขาว, การบริหารงานบุคคล, (พระนคร : โรงพิมพ์หาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2514), หน้า 106

<sup>24</sup> วัลลภ ชัยพิพัฒน์, "การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน", วารสารข้าราชการ ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2514), หน้า 34

<sup>25</sup> See Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, (New York : McGraw - Hill Book Company, 3rd ed., 1971), p.p.195 - 198



2. **เพิ่มขวัญและกำลังใจของคนทำงาน (Heightened Morale)** การฝึกอบรมจนเกิดความชำนาญงาน จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความมั่นคงในการทำงาน และได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน จนทำให้เกิดเป็นความภาคภูมิใจ แต่ทั้งนี้ ย่อมหมายความว่า เมื่อฝึกอบรมมาแล้ว จะต้องมีการให้พนักงานปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ฝึกอบรมมาด้วย

3. **ลดภาระในการเนะงาน (Reduced Supervision)** ผู้ที่ได้รับ การฝึกอบรมมา จะสามารถควบคุมการทำงานของตนเองได้ จึงทำให้พนักงานและผู้ควบคุมงานหมดปัญหาเรื่องการเนะงาน แต่ทั้งนี้ พนักงานต้องได้รับการฝึกอบรมมาแล้วอย่างเพียงพอจริง ๆ

4. **ลดข้อผิดพลาดและอุบัติเหตุในการทำงาน (Reduced Accidents)** ในกรณีที่ต่องมีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเครื่องจักร หรือเครื่องมือใด ๆ ก็ตาม พนักงานที่ได้รับการอบรมมาเป็นอย่างดีและถูกต้อง จะปฏิบัติงานได้ดี และไม่มีปัญหาเรื่องอุบัติเหตุซึ่งเกิดขึ้น เพราะความไม่ชำนาญงาน

5. **เพิ่มพูนเสถียรภาพขององค์การ (Increased Organizational Stability)** เสถียรภาพขององค์การขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของพนักงานเป็นสำคัญ ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ โดยการสร้างเสริมระบบการฝึกอบรม เพราะความยืดหยุ่น (flexibility) ในการตัดสินใจปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเฉพาะหน้า หรือการปรับปรุงงานระยะสั้นที่ต่องการความรวดเร็ว ย่อมต่องอาศัยความชำนาญของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมมา เป็นอย่างดีแล้ว

นอกจากนี้ ยังมีประโยชน์อย่างอื่นซึ่งรวบรวมมาได้เพิ่ม อีกดังนี้

1. ประโยชน์ต่องพนักงานโดยตรง พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมได้รับการพิจารณาต่องในการ เลื่อนตำแหน่ง ชำนาญ หรือฐานะทางหน้าที่การงานในทางที่สูงขึ้น

เพราะผู้บังคับบัญชาถือว่าเป็นผู้รู้งานมากกว่า การฝึกอบรมจึงเป็นประโยชน์โดยตรงต่อ  
การทำงานของพนักงานผู้นั้น

2. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของผู้รับการฝึกอบรม ในกรณีของการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับท่าทีของพนักงานให้เป็นไปได้ในทางที่ให้ความ  
สนับสนุนและร่วมมือต่อหน่วยงาน

3. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความสามารถในการ  
ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานด้วยตัวเองได้ เพราะมีความเข้าใจงานลึกซึ้ง เพียงพอ  
จึงทำให้งานผิดพลาดน้อยลง

4. ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าและประสิทธิภาพอันแท้จริงแก่หน่วยงาน  
ทำให้การวางแผนปฏิบัติงาน และการวางนโยบายบริหาร คล่องตัวและถูกต้องตามวัตถุประสงค์  
เพราะ

ก. การฝึกอบรมเป็นการ เจาะจงให้พนักงานผู้หนึ่งผู้ใดทำหน้าที่อะไร  
ส่วนมากทางราชการมักไม่มีการวางแผนให้ข้าราชการผู้หนึ่งผู้ใดทำงานอะไร การฝึกอบรม  
จึงเท่ากับเป็นการมอบหมายงานโดยเจาะจงให้ข้าราชการผู้นั้น

ข. การฝึกอบรมทำให้ประหยัดเวลาในการฝึกฝน หรือศึกษางานของ  
พนักงาน

ค. การฝึกอบรมเป็นการ เร่งเร้าความสนใจในการทำงานของพนักงาน  
เพราะได้รับการชี้แจงงานโดยละเอียด

การฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ให้แก่ข้าราชการและพนักงาน เป็นปัจจัย  
สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและข้าราชการ เพราะ  
ฉะนั้นจึง เป็นนโยบายสำคัญอย่างหนึ่งที่ฝ่ายบริหารจะต้องวางแผนและเตรียมงานเรื่องนี้  
ความสำคัญของการฝึกอบรมนี้ได้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป นานาประเทศทั่วโลกได้สำนึกถึง

ความสำคัญและผลที่ได้รับอันมีคุณค่าจากการฝึกอบรม ต่างก็ค้นคว้าที่จะมีโครงการฝึกอบรม  
ข้าราชการและพนักงานในองค์การต่าง ๆ โดยทั่วไป 26

### สรุป

การฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคล คือกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่จะเพิ่มพูน  
ความรู้ ความชำนาญ และประสิทธิภาพของบุคคลในหน่วยงาน อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลง  
ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อให้เขาทำงาน  
ได้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานจะต้องพิจารณาการฝึกอบรมพนักงานของตนโดยสำรวจ  
ความต้องการในการฝึกอบรม แล้วกำหนดหลักสูตร และตัวผู้ฝึกอบรมในกรณีหน่วยงานนั้น ๆ  
จะทำการฝึกอบรมเอง หรือถ้าจะจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมที่หน่วยฝึกอบรมอื่น ก็ไม่จำเป็นต้อง  
กำหนดหลักสูตร แต่เป็นหน้าที่ของหน่วยฝึกอบรมที่จะต้องทำ เมื่อฝึกอบรมแล้วต้องมีการ  
ประเมินผลทุกครั้ง เพื่อให้ทราบผล ความคุ้มค่าของงาน และขอบเขตของวิธีการ  
ฝึกอบรมซึ่งมีอยู่หลายวิธี แต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อเสียอยู่ในตัวเอง ซึ่งหน่วยฝึกอบรมจะต้อง  
พิจารณาว่า วิธีไหนเหมาะกับการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ แต่ผู้เขียนเห็นว่า ในการฝึกอบรม  
แต่ละครั้ง ควรใช้วิธีฝึกอบรมอย่างน้อย 2 วิธีขึ้นไป โดยเฉพาะวิธีบรรยายไม่ควรใช้เพียง  
วิธีเดียว

การฝึกอบรมมีทั้งการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมพนักงานใหม่  
และการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ซึ่งในวิทยานิพนธ์นี้จะศึกษาการพัฒนาเจ้าหน้าที่ประจำ  
สัมพันธ์ของรัฐ ในลักษณะของการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว (In-Service Training)  
ซึ่งการฝึกอบรมชนิดนี้มีความสำคัญมาก เพราะเท่ากับว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานประจำ การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว เป็นงานที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

26 เสรี เวชชาชีวะ, "ความสำคัญของการฝึกอบรม", เทศาภิบาล เล่ม 53,  
ตอนที่ 10 (พฤศจิกายน 2501), หน้า 112

โดยไม่มีวันจบสิ้น เพราะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอทั้งในค่านิยมวิทยาการต่าง ๆ ค่านิยม กาลังคน พฤติกรรมของมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงแนวการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งทำให้ต้องมีการฝึกอบรมเพื่อมีพนักงานเป็นผลผลิต อันจะเป็นผลเสียแก่องค์กรเอง เพราะประสิทธิภาพของหน่วยงานใดก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับการทำงานที่พนักงานในหน่วยงานนั้นได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ค่านับ ทั้งแก่ตัวผู้เข้ารับการอบรม แก่หน่วยงานของผู้รับการอบรม และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกัน ความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการ เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโครงการบริหารบุคคลด้วย ความสำเร็จนั้นอยู่ที่พนักงานซึ่งมีขวัญและกำลังใจสูง สามารถปฏิบัติงานได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โครงการฝึกอบรมที่เป็นผลดี ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีด้วย ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นงานที่จำเป็นและสำคัญอย่างหนึ่งของงานบริหารบุคคล ซึ่งจะขาดเสียมิได้