

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเรื่องของ รัฐวิสาหกิจ การฝึกอบรม ปัญหาของการผลิต และ การใช้สื่อในการฝึกอบรมของวิทยากรภายในรัฐวิสาหกิจ ประเภทสาขารูปโภค และ สาขารูปการโดยจะกล่าวถึงในรายละเอียดของแต่ละเรื่องรวมไปจนถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของรัฐวิสาหกิจ

กิจการที่เรียกว่ารัฐวิสาหกิจที่ถือปฏิบัติอย่างทั่ว ๆ ไปนั้น มีการเรียกกันหลายอย่าง เช่น บริษัท และองค์การของรัฐบาล หรือองค์การ บริษัท และกิจการในการควบคุมของ รัฐบาล นักวิชาการหรือสถาบันต่าง ๆ จึงได้พยายามบัญญัติศัพท์และความหมายของรัฐวิสาหกิจไว้

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง องค์การซึ่งรัฐบาลกลางควบคุมและเป็นเจ้าของทั้งนี้เพื่อปรับปรุงภาวะเศรษฐกิจของประเทศให้มั่นคง และยกฐานะของประชาชนในประเทศ ให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น (A.H. Hanson, 1965)

ความหมายมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติ พนักงานรัฐวิสาหกิจล้มล้างรัฐธรรมนูญชั่วคราว 2534 ได้ให้คำนิยามของรัฐวิสาหกิจไว้ว่า รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า

(1) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล หรือกิจการของรัฐตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และ หมายความว่ารวมถึง หน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ

(2) บริษัทจำกัด หรือ ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่กระทรวง ทบวง กรม

หรือ ทบวงทางการเมือง ที่มีฐานะเทียบเท่าและหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วย
เกินร้อยละ 50 (ราชกิจจานุเบกษา, 2534)

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจไทย

จากประวัติศาสตร์ชาติไทยที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่ากิจการในลักษณะรัฐวิสาหกิจใน
ประเทศไทยได้เริ่มมีมานานแล้วตั้งแต่สมัยสุโขทัย เพียงแต่ยังไม่ปรากฏรูปแบบและนโยบาย
ที่ชัดเจนการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ จึงถือเอาความต้องการตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เป็น
หลักในการจัดตั้งจากอดีตจนถึงปัจจุบันรัฐบาลพยายามดำเนินกิจการต่างๆที่จะทำให้ประเทศ
เจริญก้าวหน้ารัฐบาลมีอำนาจอย่างกว้างขวางในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจหลังจากได้มีการตรา
พระราชบัญญัติองค์การของรัฐบาล พุทธศักราช 2496 รัฐบาลมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง
รัฐวิสาหกิจ คือ

1. เพื่อดำเนินกิจการที่ต้องใช้เงินทุนสูง กิจการบางอย่างได้แก่ กิจการ
ด้านสาธารณูปโภค จะเป็นกิจการขนาดใหญ่และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ เช่น การ
พลังงานการคมนาคม การสื่อสาร ต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล และใช้เวลานานกว่าจะได้
ผลกำไรคืน ใช้กรรมวิธีผลิตที่ทันสมัย และ ต้องอาศัยบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถสูง
ซึ่งเอกชนไม่มีเงินทุนพอที่จะดำเนินการได้ รัฐจึงต้องเข้าดำเนินการเหล่านี้
2. เพื่อให้บริการแก่สังคมสินค้า และบริการบางชนิดจะช่วยส่งเสริมให้
ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หากรัฐปล่อยให้เอกชนดำเนินการเองอาจ
ก่อให้เกิดปัญหาด้านค่าบริหารสูง และ ให้บริการแก่ประชาชนไม่ทั่วถึง รัฐจึงจำเป็นต้อง
เข้า ดำเนินกิจการในลักษณะนี้หรือเป็นการให้บริการแก่สังคม ซึ่งบางครั้งรัฐต้องจ่ายเงิน
อุดหนุน เพื่อให้กิจการเหล่านี้ดำรงอยู่ได้โดยมิให้ประชาชนต้องเดือดร้อน เช่น กิจการด้าน
สาธารณูปการ และสาธารณูปโภค คือ ไฟฟ้า ประปา คมนาคม ฯลฯ
3. เพื่อควบคุมการบริโภคลินค้าบางชนิด สินค้าบางชนิดเป็นสินค้าให้โทษ

เช่นสุรา ยาสูบ สลากกินแบ่งรัฐบาล แต่รัฐไม่สามารถห้ามการผลิตจำหน่ายได้ เพราะจะทำให้เกิดการลักลอบผลิตจำหน่าย และ บริโภคสินค้าเหล่านี้ แต่ถ้าให้มีการบริโภคอย่างอิสระก็จะเกิดโทษต่อผู้บริโภค และต่อสังคมส่วนรวมได้ รัฐจึงต้องเข้าดำเนินกิจการเหล่านี้ เพื่อจะได้ควบคุมการผลิตและบริโภคได้

4. เพื่อรายได้เข้ารัฐเนื่องจากรายจ่ายของรัฐมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ รัฐจึงต้องแสวงหารายได้เข้ารัฐ เช่น สลากกินแบ่งรัฐบาล สุรา ยาสูบ

5. เพื่อริเริ่มกิจการใหม่เป็นแบบฉบับให้เอกชนดำเนินรอยตาม กิจการบางประเภทต้องใช้เทคนิคการผลิต การจัดการ การตลาดแบบใหม่และบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะตัว ซึ่งกิจการเหล่านี้มักมีความเสี่ยงในการลงทุนสูง รัฐจึงต้องเข้าดำเนินกิจการเหล่านี้เพื่อเป็นการริเริ่ม และ เผยแพร่เทคโนโลยีนั้น ๆ เพื่อเป็นการนำทาง และส่งเสริมอาชีพให้ประชาชน เมื่อเอกชนพร้อมที่จะดำเนินการ รัฐก็จะปล่อยให้เอกชนเข้ามาดำเนินกิจการเองเช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ กระดาษ เครื่องเคลือบ

6. เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจรัฐจะใช้รัฐวิสาหกิจบางอย่างเป็นเครื่องมือในการแทรกแซงตลาด ตรึงราคาสินค้า และ บริการบางอย่าง ป้องกันการผูกขาด การผลิต และ การจำหน่ายสินค้า เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เช่น องค์การตลาดเพื่อการเกษตรกร องค์การคลังสินค้า ฯลฯ

7. เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ กิจการสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ซึ่งต้องให้เงินทุนจำนวนมากซึ่งเอกชนไม่สามารถดำเนินการได้ รัฐจึงต้องดำเนินการเองเพราะกิจการเหล่านี้เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและพัฒนาประเทศ

8. เพื่อดำเนินอุตสาหกรรมยุทธปัจจัยอุตสาหกรรมบางอย่างได้แก่อาหารสำเร็จรูป เนื้อหมู ผัก เป็นยุทธปัจจัยในยามฉุกเฉินเช่น ยามสงคราม รัฐจึงเข้าดำเนินกิจการเหล่านี้เพื่อควบคุมการผลิตและสำรวจยุทธปัจจัยเหล่านี้ได้

9. เพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงเกียรติคุณของประเทศชาติ กิจการบางอย่างที่

รัฐเข้าดำเนินกิจการเพื่อเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม และเกียรติคุณของประเทศให้เป็นที่รู้จักแก่ต่างประเทศ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

10. เพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ วัตถุประสงค์นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์อื่นๆ อีก ได้แก่ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เช่น สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี องค์การสวนยาง เพื่อสงวนทรัพยากรธรรมชาติ มิให้สูญเสียมากเกินไป

จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ในการดำเนินการรัฐวิสาหกิจของรัฐบาลมีมาก ซึ่งโดยสรุป เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของชาติ (ปกาวดี ประจักษ์ศุภนิติและวารารณ รุ่งเรืองกลกิจ, 2531)

ในปี พ.ศ. 2527 คณะอนุกรรมการพิจารณาปรับปรุงรัฐวิสาหกิจในคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารงานแผ่นดิน ได้จำแนกรัฐวิสาหกิจตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งออกเป็น 5 ประเภทหลัก คือ

1. รัฐวิสาหกิจเพื่อหารายได้ให้รัฐ รัฐวิสาหกิจประเภทนี้จะต้องหารายได้ให้รัฐตามที่รัฐกำหนด และมีมาตรการในการควบคุมราคาและจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล โรงงานยาสูบ

2. รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคสาธารณูปการ รัฐวิสาหกิจประเภทนี้จะต้องจัดให้มีบริการอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การไฟฟ้า การประปา การคมนาคมขนส่ง

3. รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินการตามนโยบายพิเศษของรัฐ รัฐวิสาหกิจประเภทนี้จะต้องสนองนโยบาย และวัตถุประสงค์พิเศษของรัฐ โดยรัฐควรสนับสนุนด้านการเงิน ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ธนาคารออมสิน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

4. รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เดิม เพื่อความมั่นคงของ

ประเทศรัฐวิสาหกิจประเภทนี้ควรบริหารงานให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้ และเมื่อหมดความจำเป็นก็ควรชะลอการขยายกิจการหรือพิจารณาขุบเลิกหรือให้เอกชนเข้าหรือร่วมดำเนินการ เช่น องค์การทอผ้า องค์การแก้ว องค์การผลิตอาหารสำเร็จรูป องค์การฟอกหนัง องค์การแปดเตอรี่

5. รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งหรือได้มาด้วยเหตุผลอื่น รัฐไม่ควรลงทุนขยายงาน และควรพิจารณาขุบเลิกจำหน่ายให้เข้าหรือให้เอกชนร่วมดำเนินงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น ธนาคารกรุงไทย โรงงานน้ำตาล โรงงานกระดาษ บริษัทสหโรงแรมไทย และการท่องเที่ยวจำกัด (ปภาวดี ประจักษ์คุณนิติ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2531)

รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ

รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เป็นรัฐวิสาหกิจที่เสนอบริการอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนซึ่งได้มุ่งหวังการสร้างกำไรเป็นสำคัญ แต่เป็นการให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินจึงกำหนดนโยบายประเภทรัฐวิสาหกิจที่เป็นสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ดังนี้

1. จะต้องจัดให้มีบริการอย่างเพียงพอ ต่อความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและให้รัฐวิสาหกิจพิจารณาจ้างเหมาเอกชนหรือร่วมลงทุนกับเอกชนหรือให้เอกชนดำเนินการในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าจะสามารถสนองความต้องการของประชาชนได้โดย เร็ว โดยอยู่ในความควบคุมของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ
2. การกำหนดอัตราค่าบริการจะต้องอยู่ในขอบข่ายที่เหมาะสมโดยจะต้องกำหนดให้มีรายได้คุ้มกับต้นทุน และผู้ให้บริการต้องมีส่วนรับภาระอย่างเป็นธรรม
3. กำหนดให้มีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ และผู้บริหารงานของรัฐวิสาหกิจ จะต้องควบคุมดูแลให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

รัฐวิสาหกิจประเภทที่เป็นสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ มีรัฐวิสาหกิจตาม
รายชื่อ ดังนี้

1. กลุ่มสาธารณูปโภค
 - (1) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
 - (2) การไฟฟ้านครหลวง
 - (3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
 - (4) การประปานครหลวง
 - (5) การประปาส่วนภูมิภาค

2. กลุ่มสาธารณูปการ
 - (1) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
 - (2) การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย
 - (3) การท่าเรือแห่งประเทศไทย
 - (4) การรถไฟแห่งประเทศไทย
 - (5) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
 - (6) องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
 - (7) องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย
 - (8) การสื่อสารแห่งประเทศไทย
 - (9) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย
 - (10) การเคหะแห่งชาติ
 - (11) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ปัญหาของรัฐวิสาหกิจไทยในปัจจุบัน



จากสองทศวรรษที่ผ่านมา ชาวเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวาง มักมีลักษณะเห็นไปในทางลบ เช่น ความไม่มีประสิทธิภาพ การฉ้อราษฎร์บังหลวงการใช้สิทธิการขาดทุนหรือแม้แต่ความไม่ปลอดภัยจากการใช้บริการรัฐวิสาหกิจ การขนส่งทางบก และมักมีนักการเมือง หรือบุคคลจากกองการต่าง ๆ ให้ความเห็นว่าควรยุบรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนหรือไม่ก็ขายให้เอกชนดำเนินการต่อไป รวมทั้งรัฐวิสาหกิจสาธารณูปโภค และสาธารณูปการบางอย่างด้วย (อิสระ สุวรรณผล และ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2531)

เนื่องจากเจตนาารมณ์พื้นฐานของรัฐในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะประเภทสาธารณูปโภค และสาธารณูปการนั้น มิใช่เพื่อกำไรสูงสุด แต่อยู่ในรูปของความต้องการให้บริการในระดับที่สนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างเพียงพอมีคุณภาพและมีมาตรฐานที่เหมาะสมแต่รัฐวิสาหกิจทั้งสองประเภทนี้ประสบกับภาวะขาดทุน เช่นองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ การปราบปรามครหลวง การประปาส่วนภูมิภาคและการรถไฟแห่งประเทศไทย เนื่องจากกำหนดราคาไว้ต่ำกว่าทุนที่เป็นจริง ซึ่งขาดทุนปีละไม่ต่ำกว่าหนึ่งพันล้านบาทแต่นโยบายด้านราคานี้ไม่ได้เป็นองค์ประกอบอย่างเต็มที่ทำให้รัฐวิสาหกิจบางแห่งต้องขาดทุน การประเมินผลรัฐวิสาหกิจจะต้องพิจารณาประกอบกันหลายด้านตั้งแต่ด้านนโยบายของรัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารและการประสานงาน ด้านการตลาด และด้านการบริหารงานบุคคล

รัฐวิสาหกิจเป็นแหล่งที่มีทรัพยากรเป็นจำนวนมาก ทั้งทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรบุคคลนับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากโครงการของรัฐวิสาหกิจจะบรรลุเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการใช้แรงงานของบุคคล ถ้าพนักงานของรัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ก็สามารถทำให้โครงการบรรลุผลสำเร็จแต่หากว่าบุคคลผู้บริหารงานหรือพนักงานมีการบริหารงานบุคคลไม่เหมาะสมหรือพนักงานขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่ารัฐวิสาหกิจจะมียุทธศาสตร์หรือเป้าหมายดีเพียงใดก็ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้

อิสระ สุวรรณกุล และไตรรัตน์ โภคพลารณ์ (2531) ได้กล่าวถึงปัญหา
ด้านการบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้

1. ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล เพราะผู้บริหารยังไม่สามารถ
รับผิดชอบงาน ต้องให้กรรมการควบคุมใกล้ชิดและระเบียบข้อบังคับที่ล้าสมัยเกินไป

2. ผู้บริหารไม่ยอมรับความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ทำให้การสั่งงาน
ต่าง ๆ ขัดกับหลักการบริหารงานบุคคลที่ดี ทำให้งานประสบกับอุปสรรคและไม่เป็นผลดี

3. เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลของรัฐวิสาหกิจ ยังเตรียมตัวไม่พร้อมต่อการ
บริหารงานบุคคลสมัยใหม่ เนื่องจากเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลของรัฐวิสาหกิจ ยังคงปฏิบัติ
ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ขาดการสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างพนักงานลูกจ้างกับ
ฝ่ายบริหารจึงเป็นผลทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างพนักงานลูกจ้างกับฝ่ายบริหาร

4. การคัดเลือกและบรรจุบุคคลในรัฐวิสาหกิจ การพิจารณารับบุคคลเข้าเป็น
พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจตลอดจนการเลื่อนบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นส่วนใหญ่
ได้มอบอำนาจให้กับผู้บริหารเป็นอย่างมาก จึงทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับพวกพ้องและการคัด
เลือกบุคคลเข้าทำงานโดยขาดความรู้ความสามารถจึงทำให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
ไม่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

5. อัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ซึ่งรวมถึงค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน
เงินสมทบกองทุนบำนาญ ค่าล่วงเวลา บางแห่งมีเบียดเบียนอยู่ในเกณฑ์สูงมากเมื่อเทียบกับ
ข้าราชการหรือภาคเอกชนซึ่งมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตสินค้าการบริการและเป็นสาเหตุ
สำคัญที่ทำให้กิจการบางประเภทประสบภาวะขาดทุนในทางตรงกันข้ามอัตราเงินเดือนและ
ค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจต่ำกว่าภาคเอกชนมาก ซึ่งทำให้รัฐวิสาหกิจ
ไม่สามารถดึงดูดผู้มีขีดความสามารถบริหารงานสูงอยู่ได้และไม่อาจแข่งขันกับภาคเอกชนได้

จากปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญในการพัฒนาบุคลากรภายในรัฐ-
วิสาหกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ

การแก้ไขปัญหาและพัฒนารัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ และระเบียบบริหารราชการแผ่นดินได้เสนอ นโยบายเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา และ พัฒนารัฐวิสาหกิจ รวมทั้งมาตรการเพื่อให้การ ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจบรรลุตามนโยบาย พอสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายการสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจโดยรัฐบาล จะสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการรัฐวิสาหกิจ ที่ต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ
2. นโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ มีประเด็น สำคัญ ดังนี้
 - 2.1 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจัดทำแผนวิสาหกิจเพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 การตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ
 - 2.3 การแต่งตั้งหรือถอดถอนผู้บริหารระดับสูง จะต้องพิจารณากลับ กรองโดยคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ
 - 2.4 คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจต้องรับผิดชอบติดตามการปฏิบัติ งานของรัฐวิสาหกิจตามแผนวิสาหกิจ
3. นโยบายการบริหารงานโดยเฉพาะประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการประเภทรัฐวิสาหกิจไว้ ดังนี้

ประเภทสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ จะต้องจัดให้มีบริการเพียง พอแก่ความต้องการของประชาชน และมีประสิทธิภาพให้พิจารณาจ้างเหมาหรือร่วมลงทุนกับ เอกชนเมื่อเห็นว่าสามารถสนองความต้องการของประชาชนดีกว่า อัตราค่าบริการเหมาะสม มีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

4. มาตรการเพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจบรรลุตามนโยบายมี 4 ลักษณะ คือ
- 4.1 กำหนดเป้าหมาย และนโยบายบริหารงานทั้งระยะยาวและระยะปานกลาง ควบคุมดูแลฝ่ายบริหารรัฐวิสาหกิจในการจัดทำแผนวิสาหกิจให้ครบวงจร
 - 4.2 การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานรัฐวิสาหกิจมีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคลและการติดตามควบคุมดูแลรับผิดชอบฝ่ายบริหารตลอดจนให้มีการปรับปรุงระเบียบให้ทันสมัย
 - 4.3 การจัดเหมาเอกชนหรือร่วมลงทุนกับเอกชน หรือการให้เอกชนดำเนินงานบางประเภทของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ โดยกำหนดให้คณะกรรมการพิจารณา ว่างานใดของรัฐวิสาหกิจที่จะต้องจัดทำให้ทันความต้องการของประชาชน หรืองานใดใช้การจ้างเหมาเอกชนหรือให้เอกชนทำแทน
 - 4.4 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ กำหนดให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ ให้เป็นไปตามนโยบายของราชการและแผนวิสาหกิจมีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจในสังกัด (พินันท์ ไทยอารี อิศระ สุวรรณเบล และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2531)
- จากแนวทางกรแก้ไขปัญหาดังกล่าวจะเห็นว่าแนวทางการแก้ไขปัญหที่สำคัญด้านหนึ่งคือแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมถึงการบริหารงานบุคคล

อิสระ สุวรรณเบล และไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2531) ได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. รัฐวิสาหกิจต้องมีความคล่องตัวในการบริหารระเบียบปฏิบัติ และข้อบังคับต่างๆ ที่จะนำมาใช้ควรแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของงาน ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรม
2. ผู้บริหารควรจะได้มีโอกาสเข้าร่วมสัมมนาในหลักสูตรการบริหารหรือบริหารบุคคลตามที่หน่วยต่างๆ จัดขึ้นเพื่อจะได้เข้าใจและเห็นความสำคัญของงานด้านบุคคล

เจ้าหน้าที่งานบุคคลเป็นผู้ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร มีการประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานและลูกจ้างในหน่วยงาน

3. เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานในหน้าที่ มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานซึ่งจะทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีการนำระบบคุณธรรมมาใช้ คือยึดถือความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลักในการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าทำงาน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้ อย่างบรรลุเป้าหมาย

จากปัญหา และ แนวทางในการแก้ปัญหาด้านกรบริหารงานบุคคล เราจะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นงานด้านหนึ่งที่มีความสำคัญช่วยในการพัฒนาบุคคลในองค์การให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคคลในความหมายกว้าง ๆ หมายถึง วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ จะช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงาน การพัฒนา บุคคลจึงมีความสำคัญ และจำเป็นในองค์การต่าง ๆ ซึ่งมีการพัฒนาบุคคลใน องค์การมีหลายแนวทาง และเรียกชื่อต่างกัน เช่น การพัฒนาการจัดการ (management development) การพัฒนาองค์การ (organization development) การฝึกอบรม (training)

ความหมายของการฝึกอบรม

พยอม วงศ์สารศรี (2531) ให้ความหมายของการฝึกอบรม คือ กระบวนการ ซึ่งบุคคลได้เรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ใน สถานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เครีวัลย์ ลีม่อภิชาติ (2531) ให้ความหมายของการฝึกอบรม คือกิจกรรมการเรียนรู้ เจาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือ ความชำนาญการและทัศนคติอันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงชันและ ทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

อุทัย หิรัญโต (2523) ให้ความหมายการฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถและเปลี่ยนทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Jucius (1971) ให้ความหมายการฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูน ความถนัด ความชำนาญและความ สามารถของบุคคลให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายของการฝึกอบรมที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและ ทัศนคติ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ในปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ทั้งของรัฐและของธุรกิจเอกชน ได้จัดให้มีการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของตนอย่างกว้างขวางเพราะเห็นถึง ประโยชน์ที่จะได้รับคุ้มค่าเกินกว่าค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปในการจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใน องค์กรต่างๆ ก็นิยมเข้ารับการศึกษาฝึกอบรม ในโครงการต่าง ๆ เนื่องจากได้รับประโยชน์ทั้ง ทางตรง และทางอ้อมจากการฝึกอบรม

หากพิจารณาโครงการฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไปสามารถจำแนกวัตถุประสงค์ของการ จัดการฝึกอบรมได้เป็น 2 ส่วนสำคัญ คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ

- 1.1 เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติ และความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็ผลดีต่อการทำงานในหน้าที่ของบุคคลเหล่านั้นต่อไป
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ลดการควบคุมและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานของ องค์การให้ได้รับผลผลิตสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุอันเกิดจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรต่าง ๆ
- 1.5 เพื่อจัดวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้รู้ถึง ระบบวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และรู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลม เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย
- 1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายองค์การหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
- 1.9 เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการที่ดีแก่ลูกค้าหรือประชาชนผู้บริการ
- 1.10 เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจ ในวิธีการบริหารงาน

2. วัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละคน

การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง เข้ารับการฝึกอบรมในโครงการใดก็ตามย่อมมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

- 2.1 เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปเพราะ เมื่อบุคคลใดก็ตามได้รับการฝึกอบรม

แล้วย่อมสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

- 2.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น
- 2.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- 2.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งจะเอื้ออำนวยช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- 2.7 เพื่อให้เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้นจะสามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง
- 2.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (กุลชน ธนาพงศ์ธร, 2532)

ความสำคัญของการฝึกอบรม

จากความคิดของนักปราชญ์จีนที่กล่าวว่า "ชุมชนใดกล้าคิดที่จะตั้งรกรากอยู่ ณ ที่แห่งหนึ่งสักหนึ่งปี ก็ให้ปลูกพืชล้มลุก ถ้าคิดจะตั้งรกรากประมาณสักสิบปี ก็ให้ปลูกไม้ยืนต้นแต่ถ้าคิดจะตั้งรกรากอยู่ที่นั่นตลอดไปจะต้องปลูกฝังการศึกษาอบรม" การเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมมีมานานแล้ว การฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินชีวิตมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เนื่องจากได้เสริมสร้างคนให้มีคุณค่า เป็นกำลังสร้างงานและให้คนในองค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติที่ดี สร้างความเจริญให้กับหน่วยงานและสังคม

พยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้กล่าวถึงความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพอสรุปได้ดังนี้

1. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ที่จะให้ผลผลิตดัง

กล่าวไปสู่จุดหมายปลายทางดังที่กำหนดไว้คือ บุคคลในองค์การผู้จัดการหรือผู้บริหารจำเป็น ต้องอาศัยบุคคลในองค์การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้คน ใน องค์การสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ เพื่อความเข้าใจอันนำไปสู่ความรวดเร็วใน การทำงานและยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการทำงานนั้น ๆ

2. ลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่างจาก ความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้างๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะ พิเศษตาม ลักษณะเฉพาะของงานในองค์การฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการ เรียนรู้งานนั้นก่อนทำงานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้ทำงาน ด้วยความ สบายใจ

3. งานในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่างๆให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือการ เปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงาน จึงจำเป็นต้อง ฝึกอบรมให้บุคคลในองค์การสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

4. บุคคลในองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อ ทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชาและความเบื่อหน่ายย่อยเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์การจำเป็นต้อง จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจ ให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญและจำเป็น และควรจัดขึ้นในองค์การ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการฝึกอบรมได้ดังแผนภูมิที่ 1 ดังนี้



การอบรมเป็นขบวนการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ในด้านการเป็นกำลังสร้างงานเพราะโดยลำพัง ผู้จัดการหรือฝ่ายบริหารไม่สามารถดำเนินกิจการได้ประสบผลสำเร็จถ้าขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในองค์กร ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพอาจออกมาในรูปของการอบรมให้ความรู้ตามลักษณะเฉพาะของงาน ให้ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อให้บุคลากรทำงานได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จัดกิจกรรมกระตุ้นบุคลากรที่ทำงานเป็นเวลานานให้เกิดความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอรวมทั้งการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรนั้น ๆ ซึ่ง จะก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์กร สร้างความเจริญมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ

ระบบการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมนั้นสิ่งสำคัญที่ควรได้ตระหนักว่า สิ่งที่เราจะจัดขึ้นนั้น เป็นที่ ต้องการขององค์กรเพียงใดนักวิชาการในการจัดการฝึกอบรม จึงพยายามคิดรูปแบบของระบบในการฝึกอบรม ซึ่งแตกต่างกันออกไปดังต่อไปนี้

ในการจัดการฝึกอบรม ควรได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การศึกษาความต้องการ (Needs assesment) หมายความว่าหน่วยงานไหนต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง ต้องการฝึกอบรมในเรื่องใด เพียงใด เมื่อใดหรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรเช่น

1.1 ผลการทำงานหรือผลิตผลของงานตกต่ำ

1.2 วิธีการทำงาน คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลง อุบัติเหตุ

เกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ

1.3 ระดับของการทำงาน มีการลาป่วย-ลากิจ และขาดงานมาก

1.4 บริการที่ให้แก่ผู้มาติดต่อชักช้า ลื่นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย

- 1.5 ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ
- 1.6 ขวัญผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
- 1.7 มีการลับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อย
- 1.8 วิธีการควบคุมงานไม่ดี
- 1.9 ขาดความร่วมมือประสานงาน
- 1.10 งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด
- 1.11 การปฏิบัติงานล่าช้า ต้องเสียเวลามากเกินสมควร

ดำเนินการพิจารณาจัดลำดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่จะจัดการฝึกอบรม

2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training objectives) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะสนองวัตถุประสงค์นั้น ๆ

3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program Content) ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรมนั้นว่าควรแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นกี่ระยะ

4. กำหนดวิธีการฝึกอบรมด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (learning principles) ในที่นี้รวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาจากง่ายในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่าง ๆ คุณสมบัติของผู้บรรยาย การจัดสรรงบประมาณ และแบบสอบถามในการประเมินการฝึกอบรม

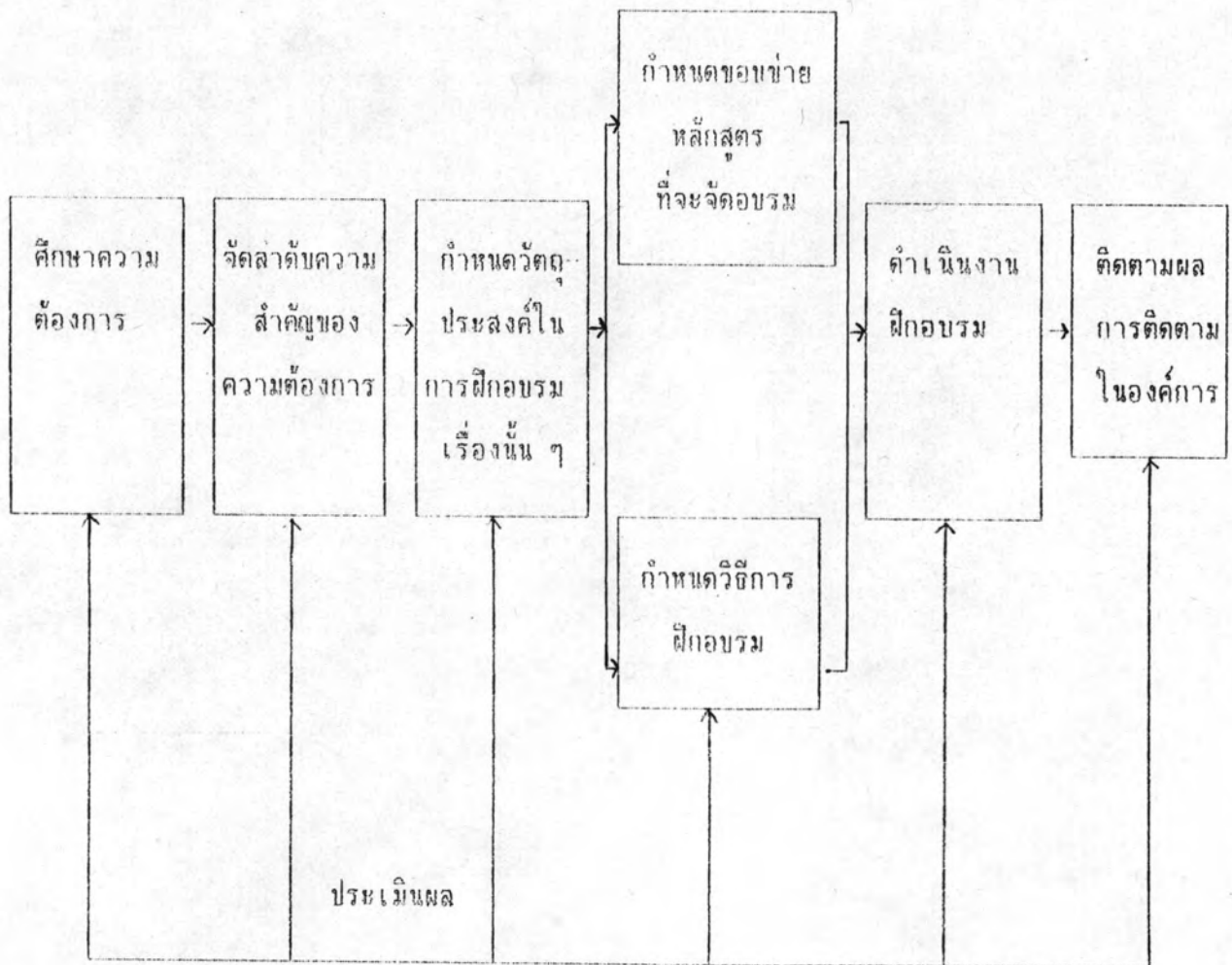
5. ดำเนินการฝึกอบรม (Actual program) เป็นขั้นดำเนินการฝึกอบรมจริงๆ ในช่วงนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องคอยดูแลสอดส่องความเรียบร้อย และเอาใจใส่การฟังบรรยาย เพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมที่จะจัดในครั้งต่อไปให้สมบูรณ์ขึ้น เพราะการดำเนินการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในเรื่อนั้น ๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้งด้วยการให้ตอบแบบสอบถาม เพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7. การติดตามผล (Follow-up) ภายหลังจากที่ผู้รับการอบรมสิ้นสุดลง ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คำนึงกับค่าใช้จ่ายที่องค์การต้องการลงทุนไปหรือไม่ (พยอม วงศ์สารศรี, 2530)

ขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรมสามารถสรุปได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 แสดง ขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรม

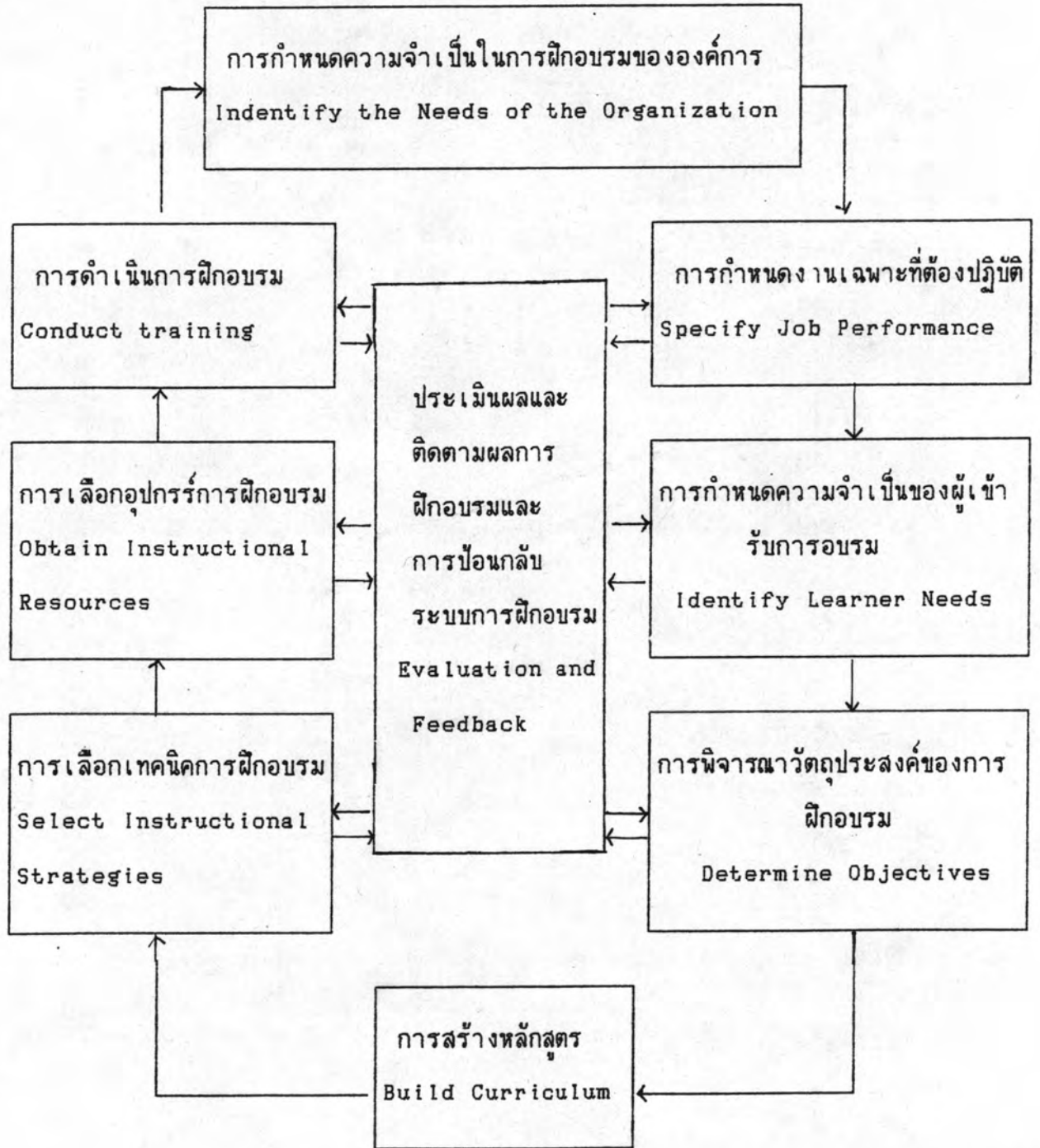


พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล. 2530

ระบบการฝึกอบรมที่เรียกว่า The Critical Events Model ได้กำหนดขั้นตอนในการฝึกอบรมไว้ 9 ขั้นตอนพอสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ (Identify the Needs of the Organization)
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ (Specify Job Performance)
3. กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์การ (Identify Learner Needs)
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine Objectives)
5. สร้างหลักสูตร (Build Curriculum)
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม (Select Instructional Strategies)
7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม (Obtain Instructional Resources)
8. ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)
9. ประเมินผล และติดตามการฝึกอบรม และการป้อนกลับระบบการฝึกอบรม (Evaluation and Feedback) (Leonard Nadler, 1982)

แผนภูมิที่ 3 ระบบการฝึกอบรมของ Leonard Nadler
The Critical Events Model



Nadler, Leonard. Designing Training Programs: The Critical Events Model.

1982

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถจำแนกประเภทได้หลายวิธี แล้วแต่ว่าจะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ ในการจำแนกถ้าพิจารณาถึงตัวบุคคลเป็นเกณฑ์แล้วสามารถแยกได้เป็นการฝึกอบรมพนักงานใหม่พนักงานเดิม พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำหรือพนักงานระดับหัวหน้างานถ้าใช้เวลาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาสามารถแยกประเภทได้เป็น การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน และการฝึกอบรมหลังจากเข้าทำงานแล้ว ถ้าใช้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแล้วสามารถแยกประเภทได้เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมเทคนิคการทำงานเฉพาะอย่าง เป็นต้น

กุลชน ชนาพงศธร (2532) ได้ใช้เกณฑ์หลายประการในการจำแนกประเภทของการฝึกอบรมไว้ 4 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training)

การฝึกอบรมประเภทนี้มีความหมายเป็น 2 นัย คือ นัยแรก หมายถึงการฝึกอบรมบุคคลหลังจากได้ผ่านการเลือกสรรแล้ว แต่องค์กรต้องการให้บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานเพื่อความมั่นใจว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว

นัยที่สอง หมายถึง การศึกษาอบรมในโรงเรียน มหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพ เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ การบัญชี เป็นต้น เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเหล่านั้นให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป โดยสรุปการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เพื่อฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมิได้เข้าทำงานอยู่ในองค์การใด ๆ มาก่อนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องปฏิบัติต่อไป

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction Orientation)

การฝึกอบรมปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบถึงเรื่องราวต่าง ๆ ทั้ง ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ ผลงานในอดีตโครงการในอนาคต ผู้บริหาร สิทธิหรือประโยชน์ที่พึงจะได้

รับตลอดจนกฎ ระเบียบวินัย เป็นต้น เพื่อให้ผู้ที่เข้าทำงานใหม่เกิดความรู้สึกประทับใจมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การเริ่มแรก และสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้ง่ายโดยทั่วไปการฝึกอบรมประเภทนี้ยึดดำเนินการ 2 ขั้นตอน ต่อเนื่องกันคือ

2.1 การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมปฐมนิเทศนี้เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศรายบุคคลในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่ ในทางปฏิบัติมักกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ใดผู้หนึ่งรับผิดชอบ โดยทำหน้าที่เสมือนหนึ่งพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำในด้านต่างๆอย่างใกล้ชิด มักจะทำในระยะเริ่มแรกและใช้ระยะเวลาไม่ยาวนานนัก

2.2 การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง จะกระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการหลังจากได้จัดการปฐมนิเทศขั้นต้นเสร็จสิ้นแล้ว สาเหตุการจัดปฐมนิเทศขั้นที่ 2 เนื่องจากได้ค้นพบว่าผู้ที่เข้าทำงานใหม่ยังมีความไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเป็นผลทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานนอกจากนี้การปฐมนิเทศขั้นต้นกระทำภายในระยะเวลาอันสั้นไม่มีแนวทางและมาตรฐานที่แน่นอน จึงต้องจัดการปฐมนิเทศอีกครั้ง เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ในมาตรฐานเดียวกัน

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-Service Training)

บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้เข้าทำงานแล้วชั่วระยะเวลาหนึ่ง ย่อมมีความจำเป็นต้องต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือ ให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของระบบวิธีการบริหารงานของแบบใหม่ ในปัจจุบันการฝึกอบรมประเภทนี้ได้รับความนิยมน้อยมากในทุกวงการ การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถจำแนกย่อย ๆ ได้หลายประเภท เช่น

3.1 การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้ และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานโดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานอยู่จริงโดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และการแนะนำของผู้สอนงานโดยแบ่งเป็นภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจนมั่นใจว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานนั้นได้เองอย่างถูกต้องแล้วจึง

จะถือว่าการฝึกอบรมนั้นเสร็จสิ้นการฝึกอบรมประเภทนี้มักใช้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการ แต่
มักไม่นิยมใช้กับบุคลากรระดับบริหารการฝึกอบรมประเภทนี้มักใช้เฉพาะการฝึกอบรมสำหรับ
ตำแหน่งหน้าที่ที่มีลักษณะเฉพาะด้านและต้องการความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ เรื่องมากกว่า
ตำแหน่งที่มีลักษณะทั่วไป

3.2 การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule training)
เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับภาพของ
สถานที่ทำงานจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง
การฝึกอบรมประเภทนี้มักจัดขึ้นเพื่อสอนการทำงานง่าย ๆ เช่น การใช้เครื่องมือ เครื่องใช้
ประจำสำนักงาน มักจะจัดภายในระยะเวลาอันสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรม
บุคลากรเป็นจำนวนมากได้ภายในเวลาอันจำกัด

3.3 การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้า
รับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักเป็นสถานที่เกี่ยวข้องกับ
เรื่องที่จะอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

4. การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional
Training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้แกผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือโอนย้ายไปสู่
ตำแหน่งใหม่ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผก แตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม มีความรับผิดชอบ
มากขึ้นกว่าเดิม กรณีเช่นนี้องค์การต่าง ๆ จึงมักนิยมจัดโครงการฝึกอบรมประเภทนี้ให้แก่ผู้
ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพื่อให้ทราบถึงลักษณะงาน และเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่
องค์การว่าเมื่อบุคคลนั้นเข้ารับตำแหน่งใหม่แล้วจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และ
เกิดผลดีต่อองค์การ

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

1. ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม

1.1 ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

1.2 พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน

1.3 ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังขวัญในการทำงาน

2. ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน

2.1 ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่าง ๆ ให้กับพนักงาน

2.2 ประหยัดเวลาที่จะให้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารงานด้านอื่น ๆ

2.3 ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลประโยชน์ต่อองค์การ

3.1 ช่วยทำให้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน

3.2 ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร

3.3 ช่วยลดอุบัติเหตุ การสิ้นเปลืองและการเสียหายต่าง ๆ

(พยอม วงศ์สารศรี, 2531)

การฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ

จากการวิจัยของ เครือวัลย์ ลิมปิยะศรีสกุล และ เกศินี หงศ์นันท์ (2526) พบว่าองค์การรัฐวิสาหกิจมีการบริหารและการดำเนินการฝึกอบรมไม่ครบขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงานฝึกอบรมยังไม่เต็มที่ เช่น นิยมการเชิญวิทยากรจากภายนอกหน่วยงาน เช่น จากมหาวิทยาลัยมากกว่าวิทยากรภายในหน่วยงาน มีหลักสูตรของแต่ละโครงการฝึกอบรมของแต่ละองค์การรัฐวิสาหกิจที่ซ้ำซ้อนกัน

ประเภทขององค์การรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ประเภท ที่มีความแตกต่างกันไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่แตกต่างกันของการฝึกอบรม และความสำเร็จของการฝึกอบรมไม่มีความสัมพันธ์กับกำไร - ขาดทุนขององค์การรัฐวิสาหกิจ

อุปกรณ์ในการฝึกอบรมของ 34 องค์การรัฐวิสาหกิจมีอุปกรณ์ในการฝึกอบรมที่ไม่ใช้สิ่งพิมพ์น้อยมาก ยกเว้น อุปกรณ์กระดานดำ ร้อยละ 90.91 สไลด์และฟิล์มร้อยละ 77.42 อุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียงทุกชนิด ร้อยละ 83.33 ซึ่งพอสรุปได้ว่าใช้เทคนิคการบรรยายใช้กระดานดำเป็นอุปกรณ์ช่วยสอนเป็นส่วนใหญ่

ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการฝึกอบรมพบว่า แหล่งเงินทุนอุดหนุน การฝึกอบรม เงินทุนอุดหนุนการฝึกอบรม สถานภาพหน่วยงานฝึกอบรม จำนวนพนักงานฝึกอบรมวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวนพนักงานฝึกอบรมวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ซึ่งรวมถึง วิทยากรในการฝึกอบรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จของการฝึกอบรม

วิทยากรฝึกอบรม

ดังที่กล่าวมาแล้ว พนักงานฝึกอบรมซึ่งรวมถึงวิทยากรในการฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการฝึกอบรม

ประหยัด จีรวรพงศ์ (2529) ได้กล่าวถึงวิทยากรว่า "วิทยากร เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้ความรู้และประสบการณ์ต่างๆตามจุดมุ่งหมาย ของหลักสูตรการฝึกอบรม"

กรีช อัมโภชน (2529) ได้กล่าวถึงวิทยากรว่า "วิทยากรหมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวละครสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และเกิดความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล" จากความหมายของวิทยากรจะเห็นได้ว่า วิทยากรเป็นบุคคลสำคัญในการฝึกอบรม วิทยากรจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่ดี

คุณลักษณะของวิทยากรฝึกอบรมที่ดี มีคุณภาพ



การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการฝึกอบรมวิทยากรส่วนกลาง เพื่อสำรวจความจำเป็นพื้นฐาน พ.ศ. 2528 สันทัศน์ สันทัศน์ประทุม (2528) ได้กล่าวถึงวิทยากรที่ดีมีคุณภาพพอสรุปได้ดังนี้

1. ความรู้ วิทยากรที่ดีมีคุณภาพจะต้องมีความรู้ดังนี้

1.1 ความรู้ในวิชาชีพของการเป็นวิทยากร (Professional Knowledge) เช่น

- ความรู้ในเรื่องเทคนิคการฝึกอบรม
- ความรู้ในวิชาที่บรรยาย
- ความรู้ในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และสื่อในการฝึกอบรม
- ความรู้ในเรื่องการจูงใจ

1.2 ความรู้พื้นฐานในการเป็นวิทยากร (Basic Knowledge) เช่น

- ความรู้ในเรื่องจิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่
- ความรู้ในเรื่องการประเมินผล
- ความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. ทักษะ หมายถึง การที่สามารถทำในสิ่งที่รู้ได้ เช่น เมื่อมีความรู้ในเรื่องเทคนิคการฝึกอบรมก็สามารถใช้เทคนิคเหล่านี้ในการฝึกอบรมได้ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

2.1 Skills with things ได้แก่ ทักษะดังต่อไปนี้

- ทักษะในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และสื่อในการฝึกอบรม
- ทักษะในการแก้ปัญหา
- ทักษะในการใช้เทคนิคการฝึกอบรม

2.2 Skills with people ได้แก่

- ทักษะในการสื่อความหมาย
- ทักษะในการจูงใจ
- ทักษะในการประนีประนอม

- ทักษะในการเรียนและให้คำปรึกษาวิจารณ์
- ทักษะในการวิเคราะห์ตนเองและผู้เรียน

2.3 Updating Skills ได้แก่ ทักษะในการพัฒนาตนเองให้ทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ เช่น ทักษะในการค้นคว้าเทคนิคฝึกอบรมใหม่ ๆ ทักษะในการพัฒนาสื่อการฝึกอบรมต่าง ๆ ทักษะในการนำผลวิจัยใหม่ ๆ มาประยุกต์ในการฝึกอบรม เป็นต้น

3. คุณสมบัติ (Qualities) และ เจตคติ (Attitudes)

การที่จะเป็นวิทยากรที่ดี จะต้องมีความรู้และเจตคติที่ดีในสิ่งต่อไปนี้

- ใจกว้าง
- อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์
- มีคุณธรรม
- มีอารมณ์ขัน
- กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ ในสิ่งที่ถูกต้อง
- ระวังต่อความรู้สึกของผู้เรียน
- มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
- ตรงต่อเวลา

คุณลักษณะของวิทยากรฝึกอบรมที่ดี มีคุณภาพ สามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

<p>level 3</p>	<p>คุณสมบัติ Qualities</p>	<p>ความคิดรวบยอด และ จิตสำนึก Self-Concept and Awareness คุณค่า Values เจตคติ Attitudes</p>
<p>level 2</p>	<p>ทักษะ Skill</p>	<p>ทักษะในการใช้สื่อ Skills with things ทักษะในการสื่อความหมาย Skills with people ทักษะในการพัฒนาตนเอง Updating skills</p>
<p>level 1</p>	<p>ความรู้ Knowledge</p>	<p>ความรู้ในวิชาชีพของการเป็นวิทยากร Professional Knowledge ----- ความรู้พื้นฐานในการเป็นวิทยากร Basic Knowledge</p>

สันทัด สินธุพันธ์ประทุม. รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการฝึกอบรมวิทยากรส่วนกลาง
เพื่อสำรวจความจำเป็นพื้นฐาน. 2528

บทบาทของวิทยากรในการฝึกอบรม

อนุชิต อุณสวัสดิกุล (2529) ได้กล่าวถึงความสำคัญและบทบาทของวิทยากรที่มีต่อการฝึกอบรม คือ บทบาทของวิทยากรก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

1. บทบาทวิทยากรก่อนการฝึกอบรม

วางแผนในเรื่อง

1.1 วัตถุประสงค์ต้องการให้ทำอะไรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจ แล้วนำไปปรับกับงานได้

1.2 เนื้อหา จะต้องพูดเรื่องอะไรบ้าง

1.3 วิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เตรียมการ

1.1 ประเด็นสำคัญ ๆ จัดลำดับ เนื้อหาวิชา

1.2 เวลา มากน้อยแค่ไหน

1.3 เทคนิควิธีการสอน

1.4 อุปกรณ์ในการบรรยาย

1.5 เอกสาร แผนการสอน

1.6 ทดลอง ชักซ้อมการใช้สื่อในการฝึกอบรม

1.7 สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ผู้ช่วย

2. บทบาทของวิทยากรระหว่างการฝึกอบรม

2.1 ให้ความรู้เป็นบทบาทหลัก ต้องคำนึงถึงผู้เรียนมีความรู้ และประสบการณ์มาแล้ว

2.2 นำแนวทางวิทยากรจะต้องคาดการณ์ไว้ให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าตามแนวทาง

2.3 ดึงความรู้หรือประสบการณ์จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเช่นให้กรณีศึกษา แล้วให้ผู้เรียนวิเคราะห์แก้ไขข้อบกพร่อง

2.4 การเป็นผู้ช่วยหรือกลุ่ม

3. บทบาทของวิทยากรหลังการฝึกอบรม

3.1 ประเมินผล ถ้าดีให้คงไว้ บกพร่องต้องปรับปรุง

3.2 ปรับปรุงเปิดใจกว้างรับการติชม

วิทยากรภายในรัฐวิสาหกิจ

วิทยากรในการฝึกอบรมเราสามารถพิจารณาวิทยากรในองค์การ ซึ่งรวมถึง องค์การรัฐวิสาหกิจ สามารถแบ่งได้เป็นสองกลุ่ม คือ วิทยากรภายในและวิทยากรภายนอก พู ชินะโชติ (2531) ได้กล่าวถึงวิทยากรภายนอก หมายถึง วิทยากรจากองค์การอื่นๆ หรือตามสถาบันต่าง ๆ ส่วนวิทยากรภายใน หมายถึงวิทยากรในหน่วยงานขององค์การนั้นๆ ซึ่งรวมถึง องค์การรัฐวิสาหกิจและได้กล่าวถึง ข้อดีของวิทยากรภายใน ว่าวิทยากรภายใน จะสามารถรู้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของเนื้อหาหลักสูตรได้ดี มีความเข้าใจลักษณะงาน ระบุปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นภายในองค์การมีความเป็นกันเองเพราะอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การ ด้วยกันหาข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหามาได้ตรงจุดมีความรู้ทักษะในการใช้เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และเหมาะสมและสามารถปรับหัวข้อให้เหมาะสมกับสภาพ การเรียนรู้ทางผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างคล่องตัว

วิทยากรภายในรัฐวิสาหกิจ นอกจากจะมีหน้าที่ในการเสริมสร้างความรู้ความ สามารถในการทำงานให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตามหลักสูตร จุดประสงค์ และ เนื้อหา ในการอบรมแล้ว วิทยากรจะต้องเป็นผู้เชื่อมโยงถ่ายทอดเนื้อหาให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ในการถ่ายทอดเนื้อหานั้นย่อมมีช่องว่างระหว่างการถ่ายทอดและ รับรู้เพราะขาดตัวเชื่อมกลางแต่ถ้ามีการใช้สื่อในการฝึกอบรมเป็นตัวเชื่อมกลางในการติดต่อ

สื่อสารก็จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแบ่งแยกแนวทางและความหมายของการรับรู้ให้เกิดประสบการณ์เกิดความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่เข้ารับการฝึกอบรมได้โดยเฉพาะ ตัวสื่อตัวเดียวจะไม่สามารถสร้างคุณค่าในการฝึกอบรมได้เลยถ้าปราศจากการนำสื่อเหล่านั้นมาใช้ในการฝึกอบรม

สื่อในการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมในปัจจุบัน หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ มักพิจารณาการใช้สื่อและมีการผสมผสานสื่อหลายชนิด ประกอบการฝึกอบรม หากพิจารณาถึง สื่อในการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่า วิทยาการได้นำสื่อมาใช้เพื่อสื่อความหมายระหว่างวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีสื่อเป็นตัวกลางช่วยในการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ การใช้สื่อในการฝึกอบรม ต่างมีวัตถุประสงค์เดียวกันคือ ผู้สอนหรือวิทยากรทำให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ในการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และประหยัดเวลา

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531)ให้ความหมายของสื่อในการฝึกอบรมว่า หมายถึง สิ่งที่นำมาใช้เพื่อช่วยในการส่งข่าวสาร ข้อมูลระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมให้ดำเนินไปด้วยดี น่าสนใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้

ทองฟู ชินะโชติ (2531)ให้ความหมายของสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม คือ วิธีการวัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้เสริมการเรียนรู้ หรือ ฝึกอบรมเพื่อเสริมความเข้าใจ ความสนใจและกระตุ้นการเรียนรู้

เราอาจสรุปความหมายของสื่อในการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่นำมาช่วยในการส่งข่าวสารข้อมูลระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ เกิดความสนใจและกระตุ้นการเรียนรู้เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

คุณค่าของสื่อในการฝึกอบรม

สื่อในการฝึกอบรมนับว่า เป็นสิ่งประกอบที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะสื่อในการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งกระตุ้นและจูงใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจไม่ว่าจะเป็นการเรียนการสอน หรือการฝึกอบรมหากพิจารณาแล้วจะเห็นว่า การเรียนการสอนหรือการฝึกอบรมจะมีปัจจัย 2 อย่างที่คล้ายคลึงกัน นั่นคือ ครู ผู้ที่ทำหน้าที่ เป็นผู้สอน หรือ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ เนื้อหา ทักษะ ทักษะ ทักษะ ให้กับนักเรียน ในการฝึกอบรมก็เช่นกัน วิทยากรจะทำหน้าที่เป็นผู้สอน และ ถ่ายทอด ความรู้ เนื้อหา ทักษะ ทักษะ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงอาจกล่าวได้ว่า ครูในที่นี้จะหมายถึง วิทยากร และ นักเรียนในที่นี้จะ หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เป็เรื่อง กุมุท (2529) ได้สรุปคุณค่าของสื่อการสอน ซึ่งสามารถนำมาเชื่อมโยงถึงคุณค่าของสื่อในการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. ช่วยให้คุณภาพของการเรียนดีขึ้นเพราะมีความจริงจังและมีความหมายชัดเจนต่อผู้เรียน
2. ช่วยให้นักเรียนรู้ได้ปริมาณมากขึ้นในเวลาจำกัด
3. ช่วยให้ผู้เรียนสนใจ และมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในกระบวนการเรียนการสอน
4. ช่วยให้ผู้เรียนประทับใจความรู้ลึก และทำอะไรได้เร็วขึ้น
5. ช่วยส่งเสริมการคิด และการแก้ปัญหาในกระบวนการเรียนรู้ ของนักเรียน
6. ทำให้เรียนรู้สิ่งที่ลำบากได้ง่ายขึ้น กล่าวคือ
 - 6.1 ทำสิ่งซับซ้อนให้แลดูง่ายขึ้น
 - 6.2 ทำสิ่งนามธรรมให้เป็นรูปธรรม
 - 6.3 ทำสิ่งเคลื่อนไหวรวดเร็วให้เป็นช้าลงเพื่อศึกษาได้
 - 6.4 ทำสิ่งเคลื่อนไหวช้าให้เร็วขึ้นเพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลง

- 6.5 ทำสิ่งใหญ่ย่อให้เล็กลงเพื่อสะดวกแก่การศึกษาได้
- 6.6 ทำสิ่งเล็กมาก ๆ ขยายขนาดใหญ่เพื่อศึกษาได้
- 6.7 สามารถนำสิ่งที่เกิดในอดีตมาศึกษาได้
- 6.8 สามารถนำสิ่งที่อยู่ไกลลึกลับกลับมาศึกษาได้
7. ช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จง่ายขึ้น และสอบได้มากขึ้น
8. ทำให้นักเรียนมีสิ่งกัป (Concept) อย่างเดียวกัน

Dale (1969) ได้กล่าวถึงคุณค่าของสื่อการสอนซึ่งนำมาใช้ในการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. ให้แรงจูงใจสูงในการเรียนรู้ แรงจูงใจ และ ความต้องการในการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญของการสอนที่มีความหมาย สื่อการสอนสามารถเพิ่มแรงจูงใจให้กับเด็กมาก
2. ยั่วยวนให้นักเรียนแสดงความสามารถต่างๆที่มีอยู่ การใช้สื่อทัศนวัสดุอย่างมีระบบ จะช่วยให้เนื้อหาวิชากระจำแจ่มชัด ยั่วยวนให้นักเรียนอยากเรียน
3. ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนนักเรียนมีความรู้สึกที่ตัวเองได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้อยเป็นอย่างมากเช่น การเอาใจจดจ่อ มีการอภิปรายร่วมกัน จดบันทึกจากการสังเกตด้วยสำนวนของตัวเอง
4. เป็นตัวเสริมแรงให้นักเรียนมีส่วนร่วมกิจกรรมรางวัลที่ดีที่สุดก็คือสิ่งที่ผู้เรียนค้นพบด้วยตนเอง ซึ่งนักเรียนจะบรรลุตัวเสริมแรงนี้เมื่อค้นพบวิธีที่เราจะทำอย่างไรจึงจะดีที่สุด สื่อการสอนใหม่ ๆ 2-3 อย่าง สร้างขึ้นโดยยึดหลักการเสริมแรงนี้
5. ให้ประสบการณ์แก่ผู้เรียนอย่างกว้างขวางสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาความคิดรวบยอด (Concept) ก็คือ ความสามารถในการสรุปรวม ความสามารถในการประยุกต์ ความรู้หนึ่งไปสู่สถานการณ์ใหม่แต่ที่นักเรียนจะไม่สามารถเพิ่มพูนความสามารถจนกว่าจะได้พบกับประสบการณ์ใหม่อย่างกว้างขวาง สิ่งเหล่านี้ชื่อว่า โชคติที่โสตกทัศนวัสดุช่วยได้

6. มีแบบแผนแน่นอน และช่วยให้เด็กเรียนคิดต่อไป
7. ปรับปรุงให้วัสดุการสอนอื่น ๆ ได้ผล เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ความสำคัญของสื่อในการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมขององค์กรต่างๆซึ่งรวมถึงรัฐวิสาหกิจนั้น ถ้าจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน เกิดจินตนาการ เกิดการเปลี่ยนแปลงท่าที เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และช่วยเน้นและดึงดูดความสนใจ ก็ต้องใช้อุปกรณ์บางอย่างเข้ามาช่วยนั่นคือสื่อในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมขององค์กรต่าง ๆ และรัฐวิสาหกิจได้ให้ความสำคัญ กับการใช้สื่อในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถเห็นได้จากการจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับสื่อในการฝึกอบรม ซึ่งอาจอยู่ในชื่อของ หน่วยโสตทัศนศึกษา หน่วยบริการสื่อการฝึกอบรม แผนกการศึกษาและอุปกรณ์ ซึ่งรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจะมีการจัดฝึกอบรมตลอดทั้งปีและได้มีการบรรจุหลักสูตรต่าง ๆ ของการฝึกอบรมในแผนรัฐวิสาหกิจ สื่อในการฝึกอบรมจึงช่วยแบ่งเบาภาระของวิทยากร และ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการฝึกอบรม ป้องกันการเสียหาย ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการฝึกอบรม ช่วยแก้ไขปัญหาคความบกพร่องในการทำงานที่เนื่องมาจากการขาดประสบการณ์ และความรู้ สื่อในการฝึกอบรมใช้ในการสร้างจำลองสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้โดยการสังเกตและฝึกหัดความชำนาญ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าสื่อในการฝึกอบรมมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ

ได้มีผู้เห็นความสำคัญของสื่อในการฝึกอบรมพอสรุป ได้ดังนี้

เวกซ์เลย์ และแลทแฮม (Wexley latham : 1981) ให้ข้อสังเกตไว้ว่า โสตทัศนอุปกรณ์ มีลักษณะเฉพาะในการแสดงภาพใกล้ไกล ภาพขยาย ภาพเคลื่อนไหว หรือ ภาพหยุดนิ่งได้ตามต้องการ เป็นกระบวนการที่สามารถควบคุมได้ตามเทคโนโลยีที่พัฒนาแล้ว

และสามารถนำมาใช้กับการฝึกอบรมได้ทุกประเภท ในการกำหนดโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อบกพร่องทางความรู้ ปัจจัยสองอย่างที่ควรพิจารณาพร้อม ๆ กัน คือ คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมและทรัพยากรและที่สำคัญต้องไม่ลืมว่าโสตทัศนูปกรณ์เป็นกระบวนการสื่อสารทางเดียวเท่านั้นผู้เข้ารับการอบรมจะไม่ได้รับประโยชน์ ถ้าไม่มีการให้ซักถามผู้สอน ฉะนั้นผู้เข้ารับการอบรมจะมีความลำบากในการทำความเข้าใจกับข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดทางเดียวจากโสตทัศนูปกรณ์เมื่อ

1. ข้อมูลที่เสนอให้ผู้เข้ารับการอบรมนั้นยากหรือมีความสลับซับซ้อน
2. ผู้เข้ารับการอบรมไม่มีความชำนาญหรือประสบการณ์ในการเรียนรู้จากโสตทัศนูปกรณ์เลย

โสตทัศนูปกรณ์เลย

ปัจจัยเหล่านี้จะยังคงมีอยู่ถ้าความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมจะไม่กระจ่างชัด ถ้าไม่มีโอกาสที่จะได้ซักถามในสถานการณ์อย่างนี้ ความเป็นไปได้ของการใช้เทคนิคโสตทัศนูปกรณ์อย่างเดียวยังจะลดลงตามลำดับ อย่างไรก็ตามปัญหานี้อาจแก้ไขได้โดยการให้โสตทัศนูปกรณ์ซ้ำเป็นครั้งที่สองหรือครั้งที่สาม ซึ่งนับว่าเป็นข้อดีของการใช้โสตทัศนูปกรณ์อย่างหนึ่งเช่น อาจฉายภาพยนตร์ซ้ำฉายโปรเจคเตอร์ซ้ำอธิบายส่วนที่ไม่เข้าใจกระจ่างขึ้นได้ ประโยชน์ของการใช้โสตทัศนูปกรณ์วิธีนี้เหมาะกับผู้เข้ารับการอบรมมาก ๆ

ประเภทของสื่อในการฝึกอบรม

จากการเชื่อมโยงความหมายของสื่อการสอน และสื่อในการฝึกอบรมมาแล้ว ซึ่งได้มีผู้แยกประเภทของสื่อการสอนออกเป็นหลายแบบจึงกล่าวได้ว่าสื่อการสอนในที่นี้หมายถึงสื่อในการฝึกอบรม

มีผู้แยกประเภทของสื่อการสอนออกเป็นหลายแบบ สำหรับในทางเทคโนโลยีทางการศึกษา มนตรี แยมกลีกร (2526) ได้กล่าวถึงประเภทของสื่อการสอนซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าเป็นประเภทของสื่อในการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สื่อประเภทวัสดุ (Software) หมายถึง สื่อที่มีลักษณะเป็นตัวอ้อม



หรือเก็บความรู้ ซึ่งสามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ

1.1 วัสดุประเภทที่ให้ หรือถ่ายทอดความรู้ได้ด้วยตัวมันเอง ได้แก่ แผนที่ ลูกโลก หุ่นจำลอง รูปภาพ แผนภูมิ แผนสถิติ แผนภาพ ฯลฯ ทั้งนี้ไม่ต้องอาศัยวัสดุอื่นใดเข้าช่วย

1.2 วัสดุประเภทที่ให้ หรือ ถ่ายทอดความรู้ไม่ได้ด้วยตัวของมันเอง ต้องอาศัยอุปกรณ์อื่นเข้าช่วย เช่น แผ่นเสียง ม้วนเทป फिल्मต่าง ๆ รายการวิทยุ รายการโทรทัศน์ ฯลฯ

2. สื่อประเภทอุปกรณ์ (Hardware) หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวผ่านที่ทำให้ข้อมูล หรือ ความรู้ที่อยู่ภายในวัสดุสามารถออกมาใช้ หรือ เรียนรู้ได้ ซึ่งได้แก่เครื่องมือทั้งหลาย เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องรับโทรทัศน์ เครื่องเล่นแผ่นเสียง เครื่องส่งวิทยุ เครื่องขยายเสียง ไมโครโฟน ลำโพง

3. สื่อประเภทเทคนิคและวิธีการ (Techniques and Methods) หมายถึง สื่อที่มีลักษณะเป็นแนวความคิด หรือรูปแบบขั้นตอนในการดำเนินงานซึ่งไม่มีลักษณะเป็นวัสดุหรืออุปกรณ์ แต่หากขั้นตอนหรือเทคนิควิธีการยุ่งยากซับซ้อนอาจนำวัสดุอุปกรณ์มาช่วยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็วยิ่งขึ้น สื่อประเภทเทคนิค และวิธีการ ได้แก่

3.1 วิธีระบบ

3.2 การจัดทัศนศึกษาหรือการศึกษานอกสถานที่

3.3 การจัดการเรียนแบบศูนย์การเรียน

3.4 การสอนเป็นคณะ

3.5 การสอนแบบจุลภาค

3.6 การสอนแบบเบญจขันธ์

นอกจากนี้ เอดการ์ เดล ได้จำแนกสื่อโดยยึดหลัก สื่อที่เป็นรูปธรรมเรียงลำดับไปหาสื่อที่เป็นนามธรรม มีทั้งหมด 10 ชั้น ดังนี้คือ (Dale, 1969)

1. ประสบการณ์ตรง (Direct Purposeful Experiences) เกิดแก่

ผู้เรียนโดยตรง ความเป็นจริง ของจริง

2. ประสบการณ์จำลอง (Contrived Experiences) เช่นสถานการณ์สมมติ หรือเลียนความเป็นจริง หุ่นจำลอง ตู้ Diorama ของตัวอย่าง ลูกโลก

3. ประสบการณ์นาฏการณ์ (Dramatized Experiences) เช่นละครการแสดง บทบาทสมมติ ละครเล่น โขน ละครใบ้ หุ่นชีวิต (Pantomines) หุ่นต่าง ๆ หนึ่งตะลุง

4. การสาธิต (Demonstrations) การกระทำ หรือแสดงให้ดูเป็นตัวอย่างการใช้เครื่องมือประกอบ รวมทั้งการใช้กระดานดำ แผ่นป้ายลาลี ป้ายแม่เหล็ก

5. การศึกษานอกสถานที่ (Field Trips) เช่นการออกไปศึกษาแหล่งวิทยาการในชุมชน หรือ ที่อยู่นอกห้องเรียน เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ สถาบันทางสังคม ประเพณีวัฒนธรรม

6. นิทรรศการ (Exhibitions) การจัดแสดงวัสดุเป็นหมวดหมู่เพื่อให้ความรู้และประสบการณ์แก่ผู้ที่มาชม รวมถึงการจัดแสดงป้ายนิเทศ

7. โทรทัศน์ (Television) เช่น โทรทัศน์การสอน โทรทัศน์การศึกษา รายการถ่ายทอด และใช้เทปโทรทัศน์

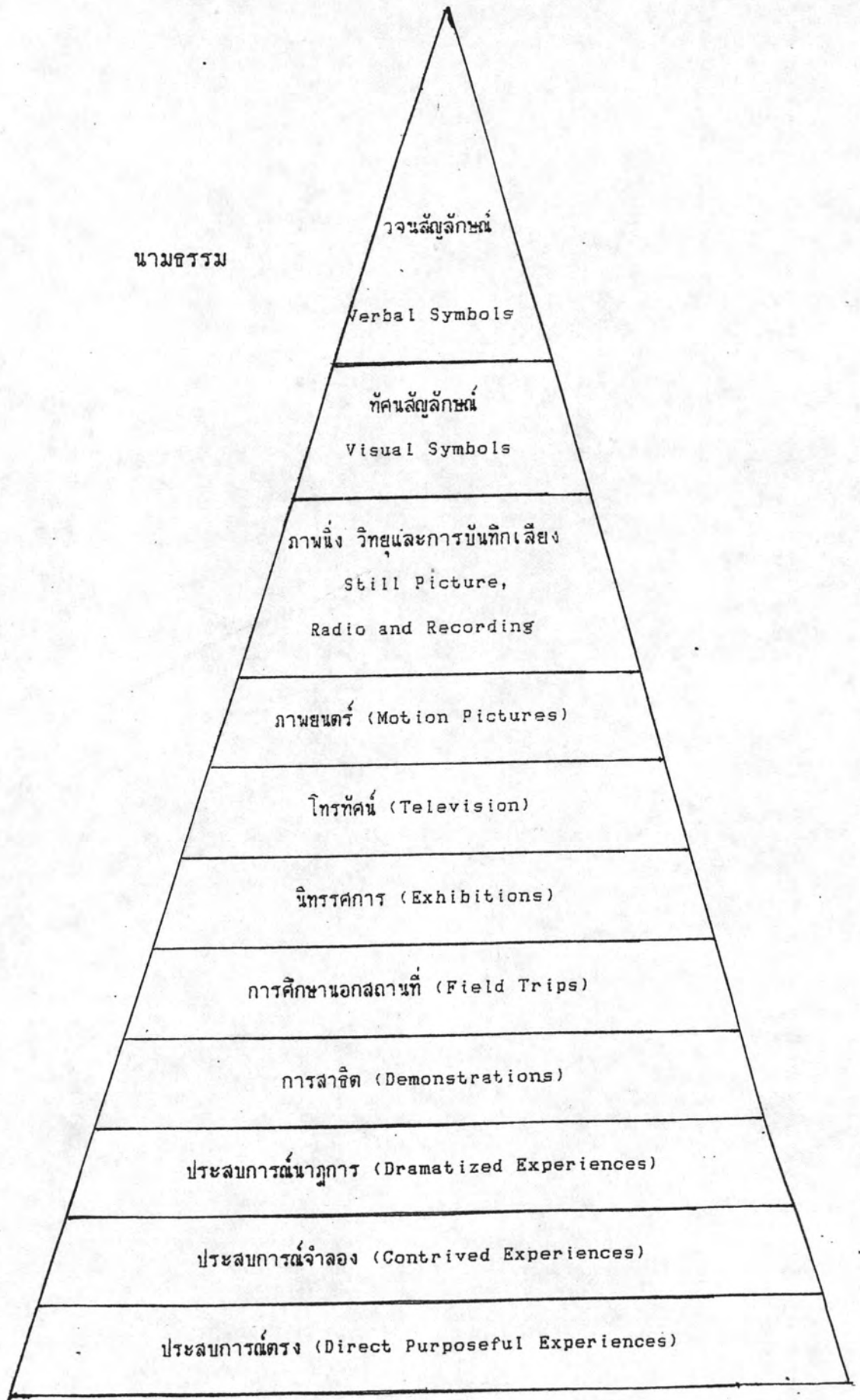
8. ภาพยนตร์ (Motion Pictures) เช่น ภาพยนตร์การสอน ภาพยนตร์เสริมการสอน

9. ภาพนิ่งและการบันทึกเสียง (Still Picture and Recording) เช่นรูปภาพ สไลด์ फिल्मสตริป ภาพสองมิติ ภาพโปร่งแสง ภาพทึบแสง แผ่นเสียง วิทยุ

10. ทศลักษณ์ (Visual Symbols) แผนภูมิ แผนสถิติ แผนที่ แผนภาพ ภาพโฆษณา ภาพล้อเลียน การ์ตูน เครื่องหมาย สัญลักษณ์ต่าง ๆ

11. วจนสัญลักษณ์ (Verbal Symbols) เช่น หนังสือ ตำรา จุลสาร วารสาร ปาฐกถา

ดังได้แสดงในแผนภูมิที่ 5 ดังนี้



นามธรรม

วาจาสัญลักษณ์

Verbal Symbols

ทัศนสัญลักษณ์

Visual Symbols

ภาพนิ่ง วิทยุและการบันทึกเสียง

Still Picture,

Radio and Recording

ภาพยนตร์ (Motion Pictures)

โทรทัศน์ (Television)

นิทรรศการ (Exhibitions)

การศึกษาออกสถานที่ (Field Trips)

การสาธิต (Demonstrations)

ประสบการณ์นำฏการ (Dramatized Experiences)

ประสบการณ์จำลอง (Contrived Experiences)

ประสบการณ์ตรง (Direct Purposeful Experiences)

รูปธรรม

ลักษณะของสื่อในการฝึกอบรมที่ดี

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531) ได้กล่าวถึง สื่อที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความชัดเจน
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม
3. วิธีการหรือเครื่องมือเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. จูงใจให้ตอบสนอง
5. มีการประเมินผล

วรรณา เจียมทวงษ์ (2528) ได้กล่าวถึงลักษณะของสื่อการสอนที่ดี ซึ่งเราสามารถนำลักษณะของสื่อการสอนที่ดี มาประยุกต์เข้ากับลักษณะของสื่อในการฝึกอบรมที่ดี ได้ดังนี้

สื่อในการฝึกอบรมย่อมจะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้คือ

1. มีความเหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหาและจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม
2. มีความเหมาะสมกับรูปแบบของการฝึกอบรม
3. มีความเหมาะสมกับลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการใช้สื่อในการฝึกอบรม

1. ความเหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหาและจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

ลักษณะเนื้อหา และจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่กำหนดให้ทราบว่า พฤติกรรมขั้นสุดท้ายของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นเช่นไร เราสามารถแบ่งพฤติกรรมการเรียนรู้ได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1.1 ประเภทความรู้ความเข้าใจที่จะเป็นพื้นฐานของการนำไปใช้กับปัญหา

ได้เช่น การอธิบายได้ การประเมินค่าได้ เป็นต้น

1.2 ประเภทการลงมือปฏิบัติที่จะนำไปสู่ทักษะในการทำงานต่อไป

1.3 ประเภทความรู้ลึกด้านอารมณ์ที่จะมองเห็นคุณค่าหรือเกิดความสนใจ

ในเนื้อหาของการฝึกอบรม

2. ความเหมาะสมกับรูปแบบของการฝึกอบรม

2.1 สอนเป็นกลุ่มใหญ่ พร้อม ๆ กัน ความรู้จะถูกถ่ายทอดจากวิทยากรไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนด้วยอัตราเร็วเดียวกันโดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำหน้าที่ฟังการถ่ายทอดจากวิทยากร สื่อที่ใช้จึงต้องมีขนาดใหญ่พอที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมองเห็นได้พร้อม ๆ กัน ในขณะที่วิทยากรใช้เพื่อประกอบการอธิบาย

2.2 สอนเป็นกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มประกอบด้วยผู้เข้ารับการฝึกอบรม 5-8 คน เรียนรู้จากเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมที่วิทยากรให้ด้วยอัตราเร็วที่ไล่เลี่ยกันเนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมอาจเหมือนกัน หรือเป็นเรื่องราวต่อเนื่องกันในแต่ละกลุ่ม โดยใช้การหมุนเวียน สื่อที่ใช้ในลักษณะนี้จึงไม่ต้องการในเรื่องขนาดใหญ่ แต่ควรมีหลายชุดในกรณีทีกลุ่มที่ค่อนข้างใหญ่ (6-8 คน)

3. ความเหมาะสมกับลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จำเป็นต้องพิจารณา ได้แก่ วัย ความสามารถ พื้นฐาน ประสบการณ์และความสนใจตัวแปรเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรควรเลือกใช้สื่อให้เหมาะสม

4. ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการใช้สื่อ

สื่อในการฝึกอบรม ควรมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการใช้สื่อ นั้น

เช่น ทำการฝึกอบรมในห้องที่มีขนาดใหญ่ วิทยากรควรใช้สื่อที่มีขนาดใหญ่สามารถมองเห็นได้อย่างทั่วถึง

อย่างไรก็ตามสื่อในการฝึกอบรมชนิดใดชนิดหนึ่งอาจไม่เพียงพอ ที่จะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เนื้อหาต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริงวิทยากรจึงควรนำเอาสื่อในการฝึกอบรมหลายอย่างซึ่งให้เนื้อหาสาระความรู้เกี่ยวข้องกันมาใช้ร่วมกัน หรือ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการใช้สื่อประสม(Multi Media)ในการฝึกอบรมซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วยังช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมมากกว่าการใช้สื่อเพียงชนิดเดียว

การผลิตสื่อในการฝึกอบรม

ในรัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชน หรือ มหาวิทยาลัยจะมีหน่วยงานให้บริการสื่อ โดยมีบุคลากร และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตามความจำเป็นเพื่อดำเนินการผลิตสื่อขึ้นใช้เอง ไชยยศ เรื่องสุวรรณ (2526) ได้กล่าวถึงเหตุผลสำคัญในการผลิตสื่อขึ้นใช้เอง โดยนำเหตุผลสำคัญในการผลิตสื่อการสอนมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสื่อในการฝึกอบรมดังนี้

1. สื่อต่าง ๆ ที่ผลิตขึ้นมาเพื่อการค้านั้นมักเป็นสื่อโดยทั่วๆ ไปขาดจุดมุ่งหมายการนำไปใช้อย่างเด่นชัด การที่หน่วยงานผลิตขึ้นมาใช้เอง จะให้ผลประโยชน์ตรงตามที่ต้องการใช้มากกว่า
2. หน่วยงานบางแห่งมีงบประมาณจำกัดการจัดทำสื่อบางอย่างเองจะประหยัดได้มากกว่า
3. สื่อบางอย่างต้องผ่านกระบวนการผลิตสื่อในการฝึกอบรมดังนั้นการผลิตขึ้นมาใช้เองจะกระชับและตรงเป้าหมายของการฝึกอบรม

นอกจากนี้สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการผลิตสื่อ เพื่อให้การผลิตสื่อเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือ

1. เทคนิคการผลิตในการผลิตสื่อ จะต้องใช้เทคนิคต่างๆในการผลิตและ

สามารถผลิตได้ตามความต้องการ

2. ความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตผู้ผลิตสื่อจะต้องผลิตสื่อได้อย่างมีคุณภาพ และสร้างสรรค์

3. การออกแบบ ในการออกแบบการผลิตสื่อจะต้องสอดคล้องกับระบบ การฝึกอบรม สอดคล้องกับลักษณะของการฝึกอบรมที่จะนำไปใช้ และ ต้องสอดคล้องกับ จุดมุ่งหมาย

ปัจจุบันรัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชน และหน่วยงานต่าง ๆ นิยมการซื้อสื่อจาก ต่างประเทศ หรือร้านค้า เนื่องจากประหยัดเวลา แต่โดยทั่วไปเรามักพบปัญหาในการซื้อสื่อ คือเรื่องเนื้อหาของสื่อซึ่งมักไม่ตรงกับความต้องการ ดังนั้นการผลิตสื่อขึ้นให้เองอย่างพิถีพิถัน และถูกต้องตรงกับจุดประสงค์และเนื้อหาในการฝึกอบรม ก็ย่อมจะเป็นวิธีการผลิตที่ควรเลือก มากกว่า ซึ่งในการผลิตสื่อในการฝึกอบรมมีขั้นตอนในการผลิตดังนี้

ขั้นตอนในการผลิตสื่อในการฝึกอบรม

ทองฟู ชินะโชติ (2531) ได้อธิบายถึงขั้นตอนในการผลิตสื่อในการฝึกอบรมดังนี้

1. การวางแผนผลิตสื่อในการฝึกอบรม
2. การเตรียมสื่อในการฝึกอบรม
3. การดำเนินการผลิตสื่อในการฝึกอบรม

การวางแผนผลิตสื่อในการฝึกอบรม ต้องพิจารณาว่าจะนำไปใช้อะไร กับใคร สถานที่ที่ใช้ เวลาที่ต้องการและจะผลิตเมื่อไรต้องวางแผนให้รัดกุมในการผลิตสื่อและกำหนด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การเตรียมสื่อในการฝึกอบรมโดยกำหนดให้จำนวนวันแปรไปตามเนื้อหาหลักสูตร กำหนดระยะเวลาที่ใช้ เช่น 5, 6, 10 วัน สื่อที่ใช้ต้องสอดคล้องกับที่เตรียมวางโครงเรื่อง การกำหนดตามแผนการ การใช้สื่อประเภทใดขึ้นกับเทคนิคของการฝึกอบรม และการ บรรยายการสาธิต หรือกรณีศึกษา การเตรียมอุปกรณ์ตามขั้นตอนของการฝึกอบรมให้สัมพันธ์

กับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม

การดำเนินการผลิตสื่อในการฝึกอบรม หลังจากการวางแผน และ เตรียมการ ด้าน เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่จะนำมาถ่ายทอด เพื่อประกอบการเรียนรู้ เช่น แผ่นใส ภาพนิ่ง และ อัดเทปประกอบคำบรรยาย ตามเนื้อหาของหลักสูตร

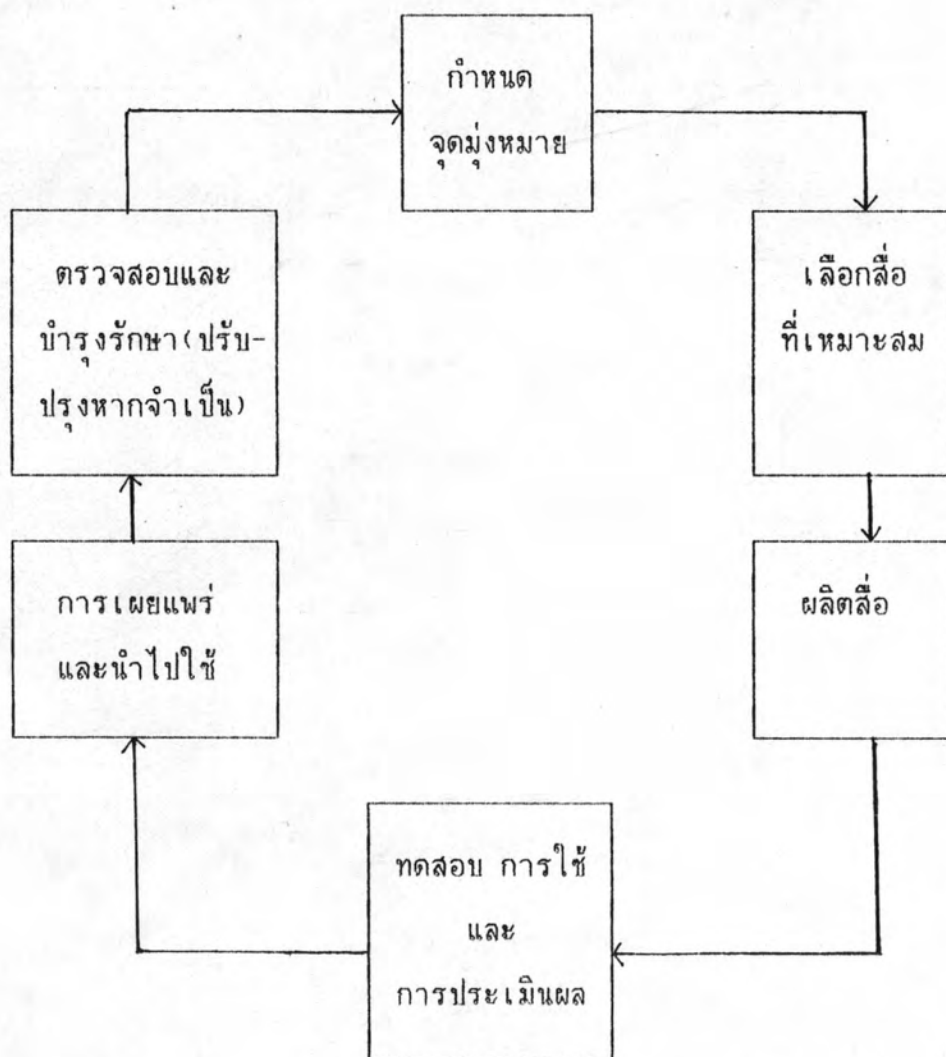
ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2526) ได้อธิบายถึงกระบวนการผลิตสื่อ ที่นำมาใช้ ในการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของสื่อที่จะช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ใน เรื่องนี้จะต้องตอบคำถามหลายประการเพื่อให้ได้จุดมุ่งหมายที่แจ่มชัด อาทิเช่น ความจำเป็น ที่จะต้องใช้สื่อ สื่อจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร กลุ่มผู้ เข้ารับการอบรมคือใคร มีคุณสมบัติอย่างไรบ้างจะต้องใช้สื่อในสถานการณ์อย่างไร ภายใต้ สภาวะอย่างไรบ้าง เนื้อหาที่จำเป็นต้องเสนอด้วยสื่อมีอะไรบ้าง สื่อจะให้ผลคุ้มค่าหรือไม่ เป็นต้น
2. เลือกสื่อที่เหมาะสมสำหรับเสนอเนื้อหาและสถานการณ์การใช้ผู้ผลิตสื่อ ในการฝึกอบรมควรตอบคำถามต่างๆในเรื่องนี้ให้ชัดเจน เช่น รูปแบบสื่อเหมาะสมกับลักษณะ เนื้อหา ท้องถิ่น ผู้เรียน และนโยบายเพียงใด เทคนิคการผลิตยุ่งยากซับซ้อนเกินไปหรือไม่ หากผลิตจะคุ้มค่าไหม มีงบประมาณเพียงใด มีกำลังคนพอจะจัดทำได้หรือไม่ เป็นต้น
3. ลงมือผลิตสื่อ เป็นขั้นของการออกแบบและลงมือผลิต คำถามที่ควรตอบ ได้แก่ เทคนิคการเสนอเนื้อหาของสื่อที่สร้าง วิเคราะห์ด้านต่าง ๆ ดีพอหรือยัง วางแผนการ ผลิตเป็นขั้นตอน (โดยวิธีระบบ) ดีพอหรือยัง การออกแบบ-สี-ขนาด-เวลา และอื่น ๆ ควร ปฏิบัติให้ถูกขั้นตอนการผลิตของสื่อแต่ละชนิดที่จะทำ
4. การทดสอบการใช้และการประเมินผลเป็นขั้นการทดลองใช้เพื่อปรับปรุง แกไขสื่อที่สร้างขึ้นมาควรได้รับการทดสอบ (Tryout) เสียก่อน
5. การเผยแพร่สื่อและนำไปใช้ควรพิจารณาในเรื่องจำนวนชุดที่ควรผลิต ออกมาและควรบริหารการให้บริการอย่างไร เป็นต้น

6. ควรตรวจสอบและบำรุงรักษาสื่อ สื่อที่ผลิตออกมาใช้แล้ว หน่วยงานบริการสื่อควรตรวจสอบรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้อยู่เสมอเพื่อจะได้ปรับปรุงหากจำเป็น และในขณะเดียวกันการบำรุงรักษาก็เป็นหน้าที่ของหน่วยงานบริการสื่อเช่นเดียวกัน

เราสามารถสรุปกระบวนการในการผลิตสื่อได้ดังแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 แสดง กระบวนการในการผลิตสื่อ



การผลิตสื่อขึ้นใช้เองในรัฐวิสาหกิจ นับเป็นสิ่งที่เหมาะสมเพราะสามารถผลิตสื่อได้ตามความจำเป็นตรงตามเป้าหมายการใช้และกำลังเงินที่มีอยู่ การผลิตสื่อไม่ว่าจะเป็นการผลิตสื่อในระดับ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทเอกชน ต่างอาศัยหลักการพื้นฐานอย่างเดียวกัน โดยผลิตสื่อต่าง ๆ ตามจุดมุ่งหมายของการนำไปใช้

การใช้สื่อในการฝึกอบรม

ในการนำสื่อมาใช้ในการฝึกอบรมนั้น ควรได้ศึกษาและมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การใช้สื่อหรือสื่อทัศนูปกรณ์นั้นได้คุ้มค่า และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม น้อย ศิริโชติ (2525) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผน การใช้สื่อดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย เป็นจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่สื่อสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการได้
2. วิเคราะห์ผู้เข้าอบรมจะเห็นได้ว่า ภูมิหลังของผู้เข้ารับการอบรมจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินการทุกขั้นตอนรวมทั้งการใช้สื่อด้วย ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ เช่น
 - 2.1 ลักษณะทั่วไป เช่น อายุ เพศ ฯลฯ
 - 2.2 ลักษณะความรู้สึกและทัศนคติ เช่น ความเชื่อ ความสนใจ ฯลฯ
 - 2.3 พื้นฐานทางการศึกษา เช่น พื้นฐานความรู้ทั่วไป ฯลฯ
 - 2.4 สภาพเศรษฐกิจและสังคม เช่น อาชีพ ศาสนา ฯลฯ
3. ลำดับเนื้อเรื่อง การจัดลำดับเนื้อเรื่อง เพื่อช่วยให้การเลือกใช้สื่อได้เหมาะสม เช่น เรียงลำดับขั้นตอน หรือเรียงลำดับจากง่ายไปหายาก เป็นต้น
4. การเลือกชนิดของสื่อ ในการเลือกชนิดของสื่อ จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบมากมายดังกล่าวแล้วข้างต้น เช่น ระบบเสียงสำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากจะต้องจัดระบบเสียงอย่างดี เพื่อให้ผู้ฟังได้ยินเสียงได้ชัดเจนทุกคน ระบบภาพ ควรจะใช้เครื่องฉายสไลด์หรือเครื่องฉายภาพยนตร์ เป็นต้น



5. การผลิตสื่อ เมื่อพิจารณาชนิดของสื่อที่จะใช้แล้วขั้นต่อไปจะต้องทราบว่าสื่อที่จะใช้นั้นได้มาอย่างไร มีแล้วหรือยังจะได้จากที่ใด ซึ่งสื่อบางชนิดจำเป็นต้องผลิตขึ้นเองเพื่อจะได้นำไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในข้อนี้จะต้องคำนึงถึงวัสดุและงบประมาณในการผลิตราคา และเวลาด้วย

6. การใช้สื่อ เพื่อให้ได้ผลดีผู้ใช้สื่อควรทำดังนี้

6.1 เตรียมสถานที่

6.2 เตรียมสื่อให้พร้อม

6.3 เตรียมเอกสารประกอบ

6.4 ทดลองใช้สื่อ

6.5 จัดเรียงลำดับสื่อตามที่จะใช้ก่อนหลัง

6.6 เตรียมผู้เข้ารับการอบรม

6.7 สุกท้ายดำเนินการใช้สื่อตามลำดับขั้นที่ได้เตรียมไว้

สื่อที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมได้แก่กระดานชอล์ค แผนภูมิ แผนภาพ แผนสถิติ แผ่นป้ายแสดงภาพและแผ่นป้ายลึกลับหลาย รูปภาพ การ์ตูน หุ่นจำลอง การสาธิต เครื่องฉายภาพนิ่ง สไลด์ फिल्मสตริป เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องเทปบันทึกเสียง วิทยุ เทปโทรทัศน์

7. วัตถุประสงค์และประเมินผลการใช้สื่อ เพื่อให้สภาพการใช้สื่อ และเทคนิคต่างๆในการฝึกอบรมได้ผลบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ ควรได้มีการประเมินผลการใช้สื่อควบคู่กับการประเมินผลเนื้อหาในการอบรมด้วยเพื่อจะได้ปรับปรุงสื่อให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

กิดานันท์ มลิทอง (2531) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการใช้สื่อการสอนซึ่งเราสามารถนำขั้นตอนนี้มาประยุกต์ใช้ขั้นตอนของการใช้สื่อในการฝึกอบรม ผู้เรียนในที่นี้จะหมายถึงผู้เข้ารับการอบรม ผู้สอนหมายถึง วิทยากร การเรียนจะหมายถึง การฝึกอบรมและกิจกรรมการเรียน จะหมายถึง กิจกรรมในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

การใช้สื่อการสอนนั้นอาจใช้เฉพาะขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของการสอนหรือจะใช้ในทุกขั้นตอนได้ดังนี้

1. ชี้นำเข้าสู่บทเรียน เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในเนื้อหาที่กำลังจะเรียน สื่อที่ใช้ในขั้นนี้จึงเป็นสื่อที่แสดงเนื้อหากว้างๆยังมีสื่อที่เน้นเนื้อหาเจาะลึกอย่างแท้จริง อาจเป็นสื่อที่เป็นแนวปัญหาเพื่อให้ผู้เรียนคิด และควรเป็นสื่อที่ง่ายต่อการนำเสนอในระยะเวลาอันสั้น

2. ชี้นำดำเนินการสอนหรือประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ ขั้นนี้เป็นขั้นสำคัญในการเรียนเพราะเป็นขั้นที่จะให้ความรู้เนื้อหาอย่างละเอียดเพื่อสนองวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้สอนจะต้องเลือกสื่อให้ตรงกับเนื้อหาและวิธีการสอนหรืออาจใช้สื่อประสมก็ได้ มีการจัดลำดับ ขั้นตอนการใช้สื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้การใช้สื่อในขั้นนี้จะต้องให้ผู้เรียนได้รับความรู้นั้นอย่างละเอียด ถูกต้องชัดเจน

3. ชี้นำวิเคราะห์และฝึกปฏิบัติ เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ตรงแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองนำความรู้ที่ได้เรียนมาแล้วไปใช้แก้ปัญหาในชั้นฝึกหัดโดยลงมือปฏิบัติเอง สื่อในขั้นนี้จึงเป็นสื่อที่เป็นประเด็นปัญหาโดยให้ผู้เรียนได้ขบคิดปัญหา

4. ชี้นำสรุปบทเรียน เป็นขั้นสุดท้ายของการเรียนการสอน เพื่อย้ำเนื้อหาบทเรียนให้ผู้เรียนมีความเข้าใจที่ถูกต้อง และ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยขั้นสรุปนี้ควรใช้ระยะเวลาสั้น สื่อที่ใช้สรุปจึงควรครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญทั้งหมดโดยย่อและใช้เวลา น้อย (Brown, and Others, 1977)

มนตรี แยมกลีกร (2526) กล่าวว่า การใช้สื่อการสอนอย่างมีระบบนั้นควรจะทำตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน ที่สำคัญ คือ

1. ชี้นำวางแผน
2. ชี้นำดำเนินการใช้สื่อ
3. ชี้นำประเมินผล

1. ขั้นวางแผน

ขั้นวางแผนมีภารกิจที่ต้องกระทำคือ

1.1 วิเคราะห์เนื้อหาและกำหนดเป้าหมายของการเรียนการสอน ว่าจุดมุ่งหมายเนื้อหาที่จะสอนแก่ผู้เรียน คืออะไร และเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนการสอนแล้วผู้เรียนจะต้องแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาบ้าง

1.2 ต้องพิจารณาว่าจะใช้สื่อในขั้นตอนใดของการเรียนการสอน

- ได้รับความสนใจ
- นำเข้าสู่บทเรียน
- ประกอบกับสื่ออื่นในการสอนบทเรียน
- ทบทวนบทเรียน
- สรุปบทเรียน
- ทดสอบความรู้ของนักเรียน

1.3 วิเคราะห์ตัวผู้เรียนซึ่งครูผู้สอนควรจะทราบข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน

4 ประการคือ

- ความสามารถทางสติปัญญา
- อัตรการเรียนรู้
- ประสบการณ์เดิม
- ทักษะคติ

1.4 เลือกสื่อ ผู้สอนต้องเลือกสื่อตามคุณสมบัติที่ดีของสื่อแต่ละประเภท

1.5 ควรพยายามเลือกใช้ในลักษณะสื่อประสม (Multi Media) คือใช้สื่อตั้งแต่ 2 ชนิดขึ้นไปให้เสริมซึ่งกันและกันจะได้ผลดีกว่าการใช้สื่อเพียงอย่างเดียวหรือใช้สื่อขัดกัน

1.6 ศึกษาทดลองใช้สื่อนั้นก่อน เพื่อจะได้ทราบขั้นตอนและรายละเอียดของขบวนการตลอดทั้งอาจพบปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนการใช้จริง

1.7 เตรียมตัวครูให้พร้อม ทั้งความรู้ และทักษะการใช้

1.8 เตรียมห้องเรียนให้พร้อม เช่น

- เตรียมที่แขวนภาพ ที่ติดภาพ
- จัดโต๊ะ จัดห้อง
- เตรียมอุปกรณ์อื่น ๆ เช่น จอ สายไฟ เครื่องฉาย ฯลฯ
- พิจารณาด้านแสงสว่าง การระบายอากาศ ที่นั่ง

1.9 เตรียมสื่อ หรืออุปกรณ์เสริมอื่น ๆ ตามหลักการสื่อประสม

1.10 เตรียมผู้เรียนให้พร้อม ทั้งในด้านความสนใจ การปูพื้นฐานการนำเข้าสู่บทเรียนก่อนใช้สื่อ เตรียมคำถาม เตรียมกิจกรรมหรือผู้เรียนต้องเตรียมสิ่งของใดบ้าง

2. ขั้นตอนการใช้สื่อ

ขั้นการใช้สื่อสิ่งที่ครูควรปฏิบัติคือ

2.1 ก่อนใช้ครูชี้ให้เห็นจุดสำคัญหรือความบอจุดมุ่งหมายของการใช้สื่อ

2.2 การเสนอเนื้อหาไม่ควรซ้ำ หรือเร็วเกินไป

- การสาธิต ผู้เรียน มองเห็นทั่วถึงหรือไม่
- ประเภทการฉายภาพความสว่างควรเพียงพอ
- บรรยาย หรืออธิบายให้ชัดเจน

2.3 ควรเสนอสื่อเฉพาะเวลาใช้ เช่น การปิด การบัง การทยอยออกมาตามขั้นตอนจะทำให้น่าสนใจ

3. ขั้นการประเมินผล

ในการประเมินผลการใช้สื่อ นั้น สิ่งที่ครูประเมินควรประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

3.1 การประเมินการวางแผนการใช้สื่อว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปนั้นเป็นไปตามแผนหรือไม่

3.2 การประเมินกระบวนการใช้สื่อโดยประเมินว่าการใช้สื่อ นั้น มีปัญหาอะไรหรือไม่ ขัดข้องอย่างไร มีสาเหตุมาจากอะไร มีการเตรียมการป้องกันหรือไม่ดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนการใช้สื่อหรือไม่

3.3 การประเมินผลเกิดขึ้นจากการใช้สื่อ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับนักเรียนว่า

บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่

ปัญหาการผลิตและการใช้สื่อในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดการฝึกอบรมมักประสบปัญหาบางประการ สาเหตุที่ทำให้การฝึกอบรมเกิดปัญหาพอสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากเจ้าของกิจการ บริษัท หน่วยงานของรัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจ ไม่เห็นความสำคัญในการฝึกอบรม
2. ปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจความจำเป็นต่อการฝึกอบรมไม่ตรงตามความต้องการ
3. ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
4. ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. ปัญหาเกี่ยวกับสื่อและเทคนิคในการฝึกอบรม
6. ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่
7. ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ
8. ปัญหาด้านการประเมินผล
9. ปัญหาอื่น ๆ ที่ประสบ (ทองฟู ชินโชติ, 2531)

ในที่นี้จะขอกล่าวเฉพาะปัญหาเกี่ยวกับสื่อในการฝึกอบรมโดยลำพัง สื่อในการฝึกอบรมไม่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง และเฉพาะตัวของสื่อในการฝึกอบรมก็ไม่สามารถกระทำให้เกิดความสำเร็จในการฝึกอบรม แต่ถ้าสื่อในการฝึกอบรมเหล่านี้ได้รับการเลือกสรรอย่างฉลาด และใช้อย่างมีประสิทธิภาพก็สามารถจะทำให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย แต่ถ้าสื่อในการฝึกอบรมไม่ได้รับการเลือกสรรและใช้สื่ออย่างไม่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้เกิดปัญหาการใช้สื่อในการฝึกอบรม

ทองฟู ชินะโชติ (2531) ได้กล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับสื่อและเทคนิคในการฝึก
อบรมพอสรุปได้ดังนี้

- อุปกรณ์ไม่พร้อม มีไม่เพียงพอ
- อุปกรณ์ไม่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา
- ผู้ใช้สื่อขาดความรู้ในการจัดหาและจัดทำสื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มที่เข้ารับ

การฝึกอบรม

- ขาดการเตรียมพร้อมในอุปกรณ์ อุปกรณ์เกิดเสียในขณะอบรม
- ขาดเจ้าหน้าที่ผลิตเอกสาร ไม่ทันต่อการอบรม
- อุปกรณ์ล้าสมัยไม่น่าสนใจ
- อุปกรณ์ เครื่องมือบางชิ้นขาดสมรรถภาพ
- เทคนิคที่ใช้ไม่เหมาะสมกับเนื้อหา
- วิทยากรขาดทักษะในการใช้เทคนิคในการฝึกอบรม
- เทคนิคไม่เหมาะสมกับกลุ่มเข้ารับการอบรม
- ขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไปกับเทคนิคและสื่อที่นำมาใช้

เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ (2531) ได้กล่าวถึงอุปสรรคการใช้อุปกรณ์การฝึกอบรม

ดังนี้

- อุปกรณ์ใช้ไม่ได้เต็มที่ เนื่องจากอาคารสถานที่
- อุปกรณ์การฝึกอบรมขาดความเหมาะสมของตนเอง
- การนำอุปกรณ์ไปใช้ในการฝึกอบรมผิดเวลา
- การใช้อุปกรณ์การฝึกอบรมไม่เหมาะสมกับเทคนิค

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชัย ทองดีเลิศ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นและปัญหา ด้านสื่อเพื่อการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจซึ่งผลการวิจัยค้นพบว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในหน่วยโลตทศนุปรณ์เห็นความจำเป็นด้านบุคลากรว่าจำเป็นมากที่สุด 3 อันดับแรกคือบุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานสื่อมีความรู้ด้านการออกแบบสื่อ มีความรู้ด้านการผลิตสื่อ ในเรื่องของความต้องการ ทั้งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานโลตทศนุปรณ์ มีความต้องการ 3 อันดับแรกสอดคล้องกับประเด็นความจำเป็นด้านปัญหาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่พบปัญหาด้านสื่อเพื่อการฝึกอบรมในระดับปานกลางที่เหลือเป็นปัญหาระดับน้อยคือ การเลือกสื่อต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความล่าช้า วิทยากรเลือกสื่อตามความต้องการของตนเอง สื่อมีราคาแพง และ สภาพของสถานที่ไม่เหมาะสมกับการใช้สื่อ

สุธี ประเสริฐ (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพความต้องการและปัญหาเกี่ยวกับการใช้สื่อการสอนในการฝึกอบรมพนักงานในโรงแรมในกรุงเทพมหานครผลกรวิจัย พบว่า สื่อการสอนที่ใช้มากได้แก่ วิทยทัศน์ ตำรา และเอกสารประกอบการฝึกอบรม ส่วนปัญหาที่พบได้แก่ ห้องสำหรับจัดฝึกอบรมมีไม่เพียงพอ เอกสารที่ใช้ประกอบการฝึกอบรมยังมีไม่เพียงพอ กับความต้องการของครูผู้ฝึกอบรมและพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมนอกจากนี้ยังประสบปัญหา ในด้านการขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการผลิตสื่อการเรียนการสอน ครูผู้ฝึกอบรมไม่มีเวลาผลิตสื่อการเรียนการสอน ขาดทักษะในการใช้สื่อการเรียนการสอนบางชนิด และขาดงบประมาณในการจัดหาสื่อการเรียนการสอน

พงศ์ศิษฐ์ ไทยสิทธิ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่องการสำรวจสภาพ ความต้องการ และปัญหาการใช้สื่อการสอนในโปรแกรมการฝึกอบรมของธนาคารในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ก่อนการใช้สื่อการสอนนั้นต้องมีการเตรียมการ วางแผน และ ทดลอง ใช้สื่อการสอนก่อนการใช้จริง สื่อการสอนที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ แผนภูมิ แผนภาพ ของ ตัวอย่างของจริง เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ ระบบขยายเสียง เครื่อง

บันทึกเสียง ส่วนปัญหาที่พบก็คือ สื่อการสอนมีจำนวนน้อย ไม่มีผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือในการเลือกและผลิตสื่อการสอน ขาดความรู้ในการผลิตสื่อการสอน ไม่มีที่ ๆ เหมาะสมสำหรับผลิตสื่อการสอนขาดความชำนาญในการใช้สื่อการสอนประเภทเครื่องมือและจำเป็นที่จะต้องมีหน่วย โสตทัศนศึกษาจะต้องมีบริการในด้านการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้และการเลือก สื่อการสอนการจัดการเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการใช้สื่อการสอนการจัดหาสื่อ การสอนไว้ให้ใช้ ให้การอบรมวิธีการใช้สื่อการสอนแก่วิทยากร และผลิตสื่อการสอนตามที่วิทยากรต้องการใช้นอกจากนี้ธนาคารมีความต้องการนักวิชาการโสตทัศนศึกษาที่มีความสามารถทางด้านการถ่ายทำเทปโทรทัศน์ การถ่ายภาพ การใช้เครื่องฉายต่าง ๆ การผลิตสไลด์ และสื่อการสอนราคาถูกลง การเก็บรักษาและซ่อมแซมสื่อการสอน การให้คำปรึกษาในการใช้สื่อการสอน ช่วยควบคุมเครื่องมือขณะใช้ การให้การอบรมวิธีการผลิตสื่อการสอนและใช้สื่อการสอน ช่วยเหลือและประเมินผลสื่อการสอนที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานฝึกอบรมเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเชลล์ พบว่า ในด้านสื่อเพื่อการฝึกอบรมนั้น อุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมนั้น มีราคาแพงแล้วยังหมดสมัย และเปลี่ยนแปลงระบบหรือค่านิยมอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทเล็กๆ จึงยากที่จะจัดหามาให้ครบถ้วนได้ และการจะหยาบยืมหน่วยงานอื่น ก็อาจทำได้ด้วยความยากลำบาก โดยเฉพาะในเรื่องของ ฟิล์มภาพยนตร์ สไลด์ และตำรา มีหลายแห่งพยายามหาทางซื้ออุปกรณ์เหล่านี้แล้วใช้ร่วมกัน (Pooling System) ซึ่งก็ยังมีข้อจำกัดอื่น ๆ อีกหลายอย่างจนไม่อาจดำเนินการได้

ได้มีงานวิจัยในประเทศไทยได้ทำวิจัย เกี่ยวกับปัญหาด้านการผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอนซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับปัญหาด้านการผลิตและการใช้สื่อสื่อในการฝึกอบรมดังนี้

สุจิน จันท์ลา (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหา การผลิตและการใช้สื่อการสอนของครูผู้สอนสังกัดศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดเพชรบูรณ์พบว่า สภาพปัญหาเกี่ยวกับการผลิตและการใช้สื่อการสอนของครูผู้สอนสังกัดศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับที่ไม่รุนแรงมากนัก และปัญหาที่พบได้แก่ การขาดงบประมาณ ในการจัดซื้อวัสดุในการผลิตสื่อการสอน ขาดวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือในการผลิตสื่อ ขาดผู้แนะนำที่มีความรู้ในการผลิตสื่อ ขาดความรู้ และทักษะในการผลิตสื่อขาดความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ปัญหาในการใช้สื่อการสอนพบว่า มีสื่อการสอนน้อยไม่เพียงพอต่อการใช้ ไม่สามารถหาสื่อที่ตรงตามจุดมุ่งหมายหรือเนื้อหา ขาดผู้แนะนำ และขาดความรู้ในการใช้สื่อการสอน จนทำให้เกิดความกลัวว่าสื่อจะเสียหายมีความยุ่งยากในการใช้สื่อ สภาพสถานที่ ไม่เหมาะที่จะใช้สื่อบางชนิด

ประสงค์ พิมล (2529) ได้ศึกษาปัญหาการผลิต และการใช้สื่อการสอนของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ได้ผลดังนี้

1. ปัญหาการผลิตสื่อการสอน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาต่าง ๆ ได้แก่ ครูมีภาระในการสอนมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการผลิตสื่อ โรงเรียนขาดงบประมาณสนับสนุนการผลิต หรือเครื่องมือการผลิตไม่เพียงพอ ขาดผู้แนะนำในการผลิต ครูขาดความรู้ ขาดทักษะ และประสบการณ์ในการผลิตสื่อ
2. ปัญหาในการใช้สื่อการสอนพบว่าครูไม่มีเวลาเตรียมการใช้สื่อการสอน มีนักเรียนมากเกินไปไม่เหมาะกับการใช้สื่อโรงเรียนมีสื่อการสอนน้อยไม่เพียงพอต่อการใช้ และหาสื่อที่ตรงจุดมุ่งหมายได้ยาก
3. ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการผลิตสื่อการสอนข้อเสนออันดับแรกของครูได้แก่ ครูต้องการให้มีผู้ช่วยผลิตสื่อการสอน
4. ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการใช้สื่อการสอน ครูมีความเห็น และข้อเสนอแนะว่า โรงเรียนควรมีฝ่ายซ่อมบำรุงสื่อการสอนโดยเฉพาะควรจัดให้มีวารสารสิ่งพิมพ์ ที่ให้ความรู้ด้านข่าวสาร การใช้สื่อ จัดให้มีการแนะนำสื่อ หรือเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ ต้องการให้มีหน่วยบริการ และให้ความสะดวกในการใช้สื่อการสอน

งานวิจัยในต่างประเทศ

งานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวข้องกับสื่อการสอน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการฝึกอบรมคือ ดันแอม (Dunham, 1988) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้สื่อการสอนและสื่อการสอนที่ครูชอบใช้มากที่สุดโดยศึกษาจากกลุ่มครูโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐโอคลาโฮมา ผลการวิจัยพบว่าครูชอบใช้สไลด์และแผ่นใสในการเรียนการสอน และได้จัดลำดับความนิยมในการใช้สื่อการสอนของครูดังนี้

1. สื่อการสอนที่ใช้มากที่สุดได้แก่ แผ่นใส ภาพยนตร์ วีดีโอเทป สไลด์ วิธีการสอนต่าง ๆ
2. สื่อการสอนที่ใช้ปานกลางได้แก่ คอมพิวเตอร์
3. สื่อการสอนที่ใช้น้อยได้แก่ เครื่องฉายภาพทึบแสง วิทยุ

บิลชิค (Bilchick, 1970) ซึ่งได้ทำการศึกษากาการใช้สื่อทางไกลทัศนศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐโอไอโอ ผลการวิจัยพบว่า โสตทัศนวัสดุที่โรงเรียนมีอยู่นั้นไม่เพียงพอกับการใช้ประกอบการเรียนการสอนโรงเรียนบางแห่ง ไม่สามารถใช้อุปกรณ์ประเภทเครื่องฉายได้เพราะสภาพของโรงเรียนไม่เหมาะสม โรงเรียนบางแห่งยังขาดอุปกรณ์ประเภทเครื่องบันทึกเสียงและเครื่องฉายอีกมากในขณะที่โรงเรียนบางแห่งมีอุปกรณ์โทรทัศน์วงจรปิดบางแห่งยังสามารถส่งโทรทัศน์ และรายการกระจายเสียงได้เอง

โทมัส อัลลัน คลินตัน (Thomas Allan Clinton, 1966) ได้วิจัยเพื่อศึกษาปัญหาของครู-อาจารย์ใหม่ในมลรัฐเทกซัส โดยมีมุ่งหมายที่จะสำรวจปัญหาต่าง ๆ ของครูอาจารย์ใหม่ และศึกษาองค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาเพื่อประกอบการจัดโปรแกรมการศึกษาของครูอาจารย์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นโดยใช้ประชากรที่เป็นครู-อาจารย์ใหม่ จำนวน 100 คน ที่สำเร็จออกไปจากมหาวิทยาลัยรัฐเทกซัสตะวันออก ผลของการวิจัยพบว่า

1. ครู-อาจารย์ใหม่มีความยากลำบากใจในการใช้สื่อการสอน
2. ไม่มีเวลาเตรียมอุปกรณ์ด้านสื่อการสอนได้เพียงพอ
3. ไม่มีที่เก็บอุปกรณ์สื่อการสอน
4. มีปัญหาในการหาแหล่งวัสดุที่จะนำมาใช้ผลิตสื่อการสอน ซึ่งหาได้ยาก



ลำบากไม่สะดวก

5. ไม่สามารถเลือกใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้เรียนได้

ริชาร์ด อัลเลน มาร์โกลล์ (Richard Allen Margoles, 1969) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติต่อการใช้สื่อการศึกษาใหม่ ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัตมาบริการแก่อาจารย์ในคณะต่าง ๆ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์นิยมใช้เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ กระดานดำ ส่วนเครื่องฉายภาพทึบและเครื่องช่วยสอนใช้น้อยที่สุด
2. ความนิยมในการใช้เครื่องมือและโสตทัศนวัสดุมากหรือน้อยเป็นเพราะ
 - 2.1 วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนที่มีอยู่ ไม่ครอบคลุมเนื้อหาสำคัญทั้งหมด
 - 2.2 เสียเวลาเตรียมตัวและคัดเลือก
 - 2.3 อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ และไม่ได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนอุปกรณ์มาก่อน
 - 2.4 ขาดห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับใช้เครื่องมือและโสตทัศนวัสดุ
 - 2.5 โสตทัศนวัสดุที่นำมาบริการส่วนมากจะเก่า ชำรุด และล้าสมัย
 - 2.6 มีงบประมาณให้น้อย
 - 2.7 รูปร่างหน้าตาโสตทัศนวัสดุ ไม่ดึงดูดใจห้อยากให้
 - 2.8 ภาควิชาไม่สนับสนุนในการใช้เครื่องมือและวัสดุโสตทัศน
3. ผู้วิจัยได้เสนอแนะการสร้างทัศนคติที่ดีแก่อาจารย์ต่อการใช้เครื่องมือและวัสดุโสตทัศนดังนี้
 - 3.1 หัวหน้าศูนย์โสตทัศนศึกษา ต้องพยายามสร้างบรรยากาศให้คณาจารย์พึงพอใจในการใช้
 - 3.2 หัวหน้าศูนย์โสตทัศนศึกษาต้องพยายามทำงานร่วมกับอาจารย์ผู้สอนเพื่อช่วยกันวางนโยบายของคุณ์
 - 3.3 พยายามสร้างทัศนคติที่ดีแก่อาจารย์ ในการใช้เครื่องมือ

และวัสดุโสตทัศนูปกรณ์ในการสอนแต่ละครั้ง

4. ทางมหาวิทยาลัยต้องให้การสนับสนุนในด้านบริการเครื่องมือ วัสดุ และโสตทัศนูปกรณ์ พัฒนาระบบวิธีสอนให้ก้าวหน้า และสนับสนุนให้มีศูนย์วัสดุการศึกษา