

แนวความคิดและทฤษฎีในการฝึกอบรมแนวความคิดในการฝึกอบรม

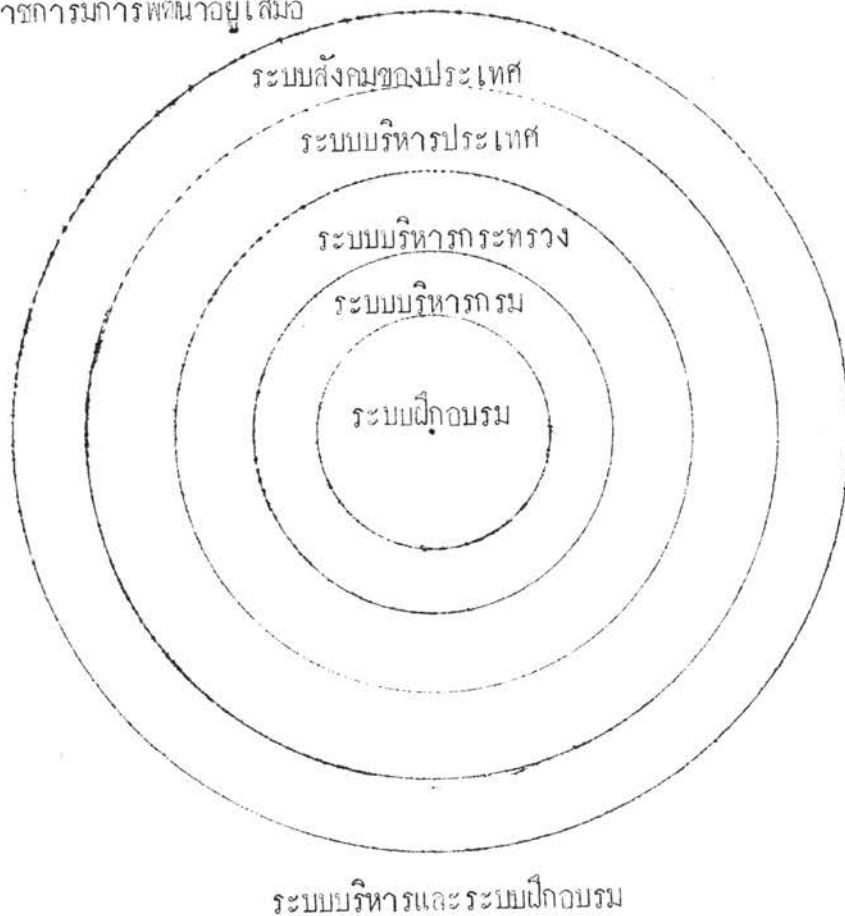
ในภาวะการณปัจจุบัน เป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน ได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่ากฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้น หากได้เป็นหลักประกันที่สุด ที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่ เพราะปัจจุบันวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นคนหย่อนกว่าความเหมาะสมไปอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารของไทยในปัจจุบัน ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้ รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกหนทุกแห่ง เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมืองและจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว สมัยที่ใคร ๆ ก็สามารถทำงานได้หมดสมัยไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเป็นงานเฉพาะมากยิ่งขึ้นทุกที จึงจำเป็นต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถและได้รับการฝึกมาเฉพาะ จึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติไทยบรรลุผลได้

เนื่องจากการฝึกอบรมได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ในวงการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ ทั้งในภาคของการบริหารรัฐกิจและธุรกิจเอกชนในทุก ๆ ประเทศ สำหรับประเทศไทย ก็ได้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรม ดังจากประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องการฝึกอบรมข้าราชการ เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2500 มีว่า

"ด้วยคณะรัฐมนตรี ได้พิจารณาเห็นว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง ความสงบเรียบร้อย

และความสุขของประชาชน แต่การที่จะให้ข้าราชการคุ้นเคยทำงานและรู้จักหน้าที่ ได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีโอกาสปรับปรุงตน ให้พร้อมที่จะเข้ารับ ตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไป ให้ข้าราชการผู้บังคับบัญชา มีความสามารถในการควบคุมงาน และบริหารงานและเพื่อเกี่ยวข้องกับความต้องการของประชาชน ในงานที่สัมพันธ์กับประชาชน จึงเห็นสมควรให้กระทรวงทุกกระทรวง ถือเป็นนโยบายปฏิบัติว่า การฝึกอบรมข้าราชการ เป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ....." ¹

ดังนั้นทุกกระทรวง ทบวง กรม จึงพยายามที่จะให้มีการฝึกอบรมให้ ข้าราชการมีการพัฒนาอยู่เสมอ



¹ ประเทือง สิริพงษ์ "การส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการกรมการปกครอง" เทศาภิบาล เล่ม 4 (เมษายน 2515) หน้า 316 - 317.

เพราะเหตุที่การพัฒนาข้าราชการนั้น จะเป็นกรรมวิธีในอันจะเพิ่มคุณสมบัติภาพ
ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้าน ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความ
ชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะไต่จากกรมการ 1 การที่เราให้ความสำคัญ
แก่การฝึกอบรมมากเพียงใด ผลตอบสนองซึ่งจะแสดงออกในด้านความสามารถของบุคคล
ก็จะมากขึ้นทุกที และการที่บุคคลมีความสามารถสูงนี้เอง จะส่งผลกระทบไปถึงการพัฒนา
ประเทศที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมโดยทั่วไป ได้แก่ การที่จะทำให้บุคคลมีความ
สามารถบางประการในการปฏิบัติงาน ซึ่งเดิมยังคงอยู่และจะทราบผลการฝึกอบรมได้โดย
อาศัยการวัดผลการปฏิบัติงาน

ตามแนวความคิดสมัยใหม่ การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของ 3 ฝ่ายด้วยกัน
คือ องค์กร ตัวผู้เข้ารับการอบรมเองและหน่วยฝึกอบรม การฝึกอบรมยังแบ่งออกเป็น
3 ระยะ คือ ระยะก่อน ระยะระหว่างและหลังการฝึกอบรม ซึ่งต่างก็มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความ
สำเร็จของการฝึกอบรมด้วยกัน

สำหรับแนวความคิด เฉพาะที่เกี่ยวกับตัวผู้รับการอบรมเมื่อกล่าวถึงการได้รับการ
จิตใจและทักษะหรือความชำนาญ นำไปสู่อุบัติการกระทำ การที่จะได้รับการจิตใจเพียงไร
ย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศของหน่วยงานนั้น ๆ ทักษะดังกล่าวย่อมได้มาจากการลงมือปฏิบัติ
ส่วนการที่จะเรียนรู้ได้นั้น เป็นผลประกอบของความรู้สึกร่าจูงใจ และความสามารถของผู้
รับการอบรมเอง แนวนิยมของกลุ่มผู้เข้าอบรม วิธีการฝึกอบรมและพฤติกรรมของผู้อบรม
ตลอดจนบรรยากาศทั่ว ๆ ไป ของหน่วยฝึกอบรม ส่วนการที่จะปรับปรุงงานนั้น ย่อมเป็น
ผลมาจากการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม แนวนิยมของกลุ่มผู้ร่วมงาน และบรรยากาศ
ทั่วไปขององค์การประกอบกัน

1 เคนพงษ์ พลละคร "การฝึกอบรมโดยวัดอุปสงค์ ปัญหาและการบริหารงาน
ฝึกอบรม" เอกสารสัมมนา หมายเลข 2 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (พระนคร,
โรงพิมพ์คุรุสภา 2520) หน้า 37 - 38.

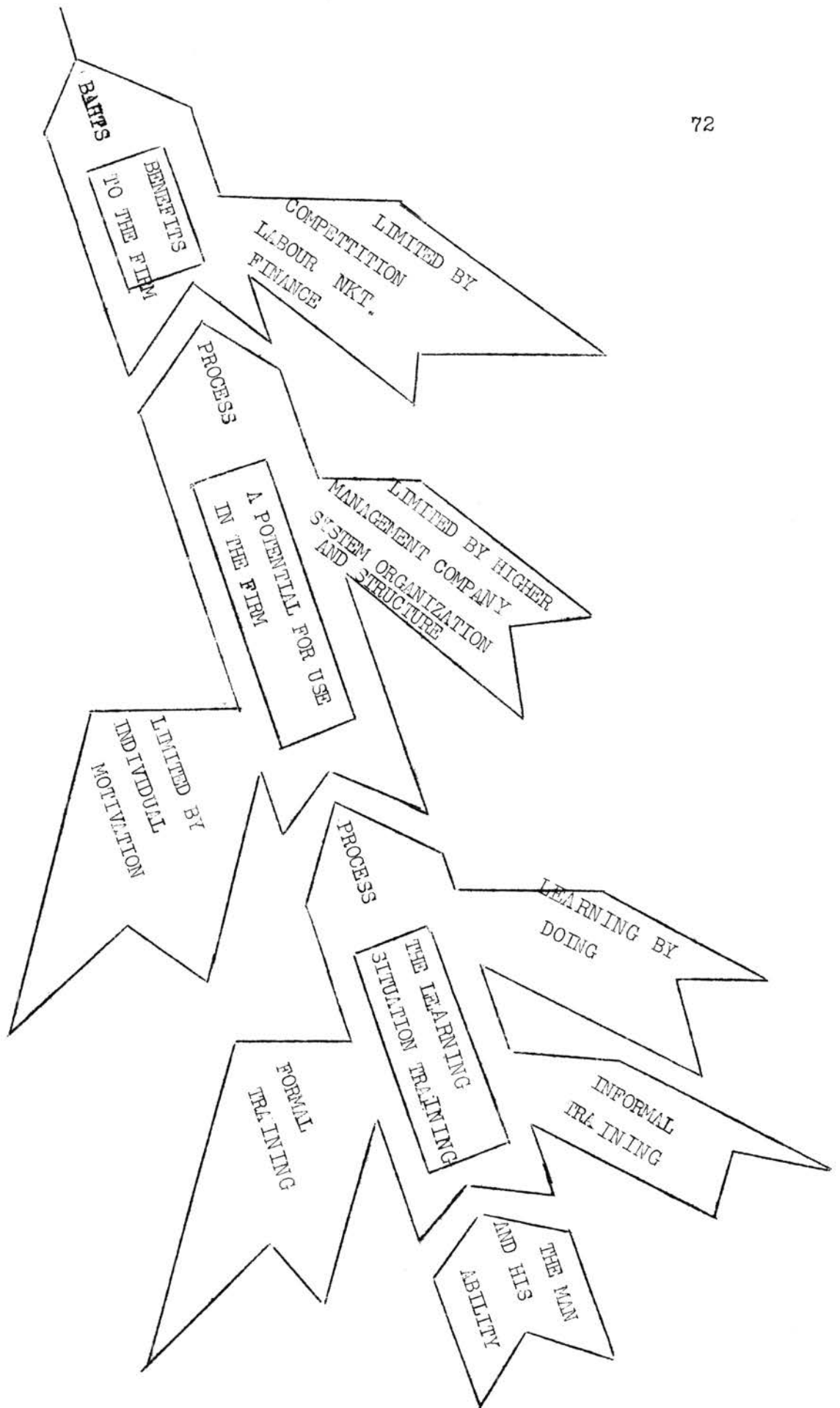
จึงเห็นได้ว่า การที่ผู้ประกอบการในโลกหนึ่งจะสำเร็จการอบรมจนสามารถปฏิบัติ งานหรือเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น จำต้อง เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการ ซึ่งองค์การและหน่วยฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญอยู่ด้วย



เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการแล้วว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่ง ที่ช่วยให้องค์การสามารถ เริ่มอุปสรรคปัญหาและประสบความสำเร็จในการบริหารได้ อีกทั้งการฝึกอบรม ก็มีส่วนอย่างสำคัญในการแก้ไขปัญหามางอย่างที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์กรอีกด้วย ปัจจุบันนี้ ผู้บริหารองค์กรที่ทันสมัย จึงนิยมและสนใจในการฝึกอบรมกันมากขึ้น ในทางราชการก็มีการจัดตั้งสถาบันในการฝึกอบรม ตามความจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ และในระดับต่าง ๆ กัน สำหรับผู้บริหารชั้นสูง ก็มีวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) วิทยาลัยการปกครอง ในระดับกลาง ก็มีโรงเรียนเสนาธิการทหารของทั้ง 3 เหล่าทัพ โรงเรียนนายอำเภอ โรงเรียนสืบสวนสอบสวน โรงเรียนการประชาสัมพันธ์ และในระดับต่ำ ก็มีศูนย์ฝึกอบรมของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ เป็นต้น ในวงการธุรกิจ องค์กรที่ทันสมัยและผู้บริหารที่มีความสนใจในการพัฒนากำลังคน อยู่เสมอ ก็ใ้ใช้วิธีฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานของตน โดยเชื่อมั่นว่าเมื่อพนักงานพนักงานที่มีความสามารถสูงแล้ว ก็จะเป็นการพัฒนาองค์กรไปด้วยในที่สุด

มีผู้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ในหนังสือ Industrial Training Journal จากประเทศอังกฤษ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นเป็นแผนภูมิได้¹ (ตามรูป)

¹ เคนพงษ์ พลละคร "การฝึกอบรมโดยวัตถุประสงค์" เอกสารสัมมนาหมายเลข 2 หน้า 29.



จากแผนภูมิดังนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการฝึกอบรมและลงท้ายด้วยผลประโยชน์สูงสุดของการจะได้รับ เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าการฝึกอบรมควรจะเริ่มต้น เมื่อพนักงานเข้ามาในองค์กร และควรจะสิ้นสุดลงเมื่อเขาลาออก เมื่อพนักงานเข้ามารวมในองค์กร เขาก็เข้ามาพร้อมกับความสามารถเฉพาะตัว บางอย่างของเขาในช่วงแรกที่เขาเริ่มงานกับองค์กร ก็จะได้รับ การฝึกอบรมทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ นอกเหนือไปจากได้ฝึกอบรมโดยการทำงานของเขาเอง

เมื่อพนักงานที่มีความสามารถพื้นฐานอยู่แล้ว ได้รับการฝึกอบรมตามความเหมาะสม เขาก็สามารถที่จะเพิ่มความสามารถเฉพาะงานขึ้นอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ คือ ความสามารถในการทำงานให้บรรลุถึงความสำเร็จ โดยมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง ซึ่งจะ เป็นผลประโยชน์แก่องค์กรที่เขาทำงานอยู่ด้วย อย่างไรก็ตาม ก็ควรที่จะได้มองเห็นอุปสรรคของการพัฒนาพนักงานด้วย เพราะแม้ จะเชื่อว่า การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถและทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น แต่อาจมีอุปสรรคทำให้ความสามารถเหล่านั้นถูกจำกัดไปเสียก็มี สิ่งที่มาจำกัดความสามารถของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ก็จะได้แก่ การขาดแรงจูงใจ และการถูกจำกัดสิทธิบางประการ จากผู้บริหารชั้นสูงกว่า การถูกจำกัดความสามารถโดยระบบขององค์กร และโครงสร้างขององค์กรเหล่านั้น เป็นต้น ซึ่งองค์กรที่ทันสมัย จะระมัดระวังอุปสรรคเหล่านี้ เป็นอย่างยิ่ง เพื่อไม่ให้มาบดบังความสามารถของพนักงาน ที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอันขาด ถ้าได้มีการระมัดระวังอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้แล้ว พนักงานก็สามารถใช้ความรู้ความสามารถที่ได้รับการอบรมมาอย่างถูกวิธี ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรของตน ซึ่งหมายถึงผลกำไรจำนวนมากที่องค์กรจะพึงได้รับจากการทำงานด้วย ถ้าหากว่าไม่ถูกจำกัดโดยการแข่งขันในตลาดหรือการเงิน หรือประสบปัญหาในด้านตลาดแรงงานเสียก่อน

ความหมายของการฝึกอบรม

จากความสำคัญของการบริหารโครงการฝึกอบรมซึ่งได้มีผู้สังเกตเห็นประโยชน์แล้วว่ามีบทบาทอย่างสำคัญยิ่ง ในการพัฒนากำลังคน ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์อันประมาธค่ามิได้

การมีทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงคุณภาพ ย่อมนำไปสู่การมีประสิทธิผลและสังคมที่มั่นคงและเจริญรุ่งเรืองได้อย่างแน่นอนและรวดเร็ว จึงเป็นที่วิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้เป็นจำนวนมาก อาทิ

Flippo ให้ความหมายว่า

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนและระบบ ซึ่งจะช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองเงินและเวลาโดยเปล่าประโยชน์¹

นักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้คำจำกัดความว่า

การฝึกอบรม คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติของมนุษย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น²

ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ให้แนวความคิดในการฝึกอบรมข้าราชการว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ คือ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาความถนัดเห็น ทัศนคติต่าง ๆ ในขณะปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและเต็มพูนสมรรถภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น³

1

Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, 2 rd. (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1966), P.201.

2

Thomas F. Stanton, How to Instruct Successfully. (New York : Mc Graw-Hill Book Company 1960), P.2.

3

ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการ. (พระนคร โรงพิมพ์กัณฑ์ประคิษ, 2502 หน้า 3)

ส่วนคำจำกัดความของการฝึกอบรมของข้าราชการสหรัฐอเมริกา และกล่าว
ให้ไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยพัฒนานิสัยพฤติกรรม (Behaviors) ความ
ถึกอดและการกระทำที่เหมาะสมที่ควร ตลอดจนเพื่อให้เกิดทักษะ (Skills) ความรู้
(Knowledges) และทัศนคติ (Attitudes) เพื่อให้ข้าราชการได้เพิ่มพูนสมรรถภาพใน
การทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ¹

จอมพลถนอม กิตติขจร อธิบดีข้าราชการ โกลดองนโยบายของรัฐบาลในการ
พัฒนาข้าราชการให้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม โดยให้คำจำกัดความว่า การฝึกอบรม
คือ กรรมวิธีมากมายหลายประการ ซึ่งจักร่วมกันเพื่อบูรณาการในการเพิ่มพูนความรู้ ความ
สามารถ ทักษะ หรือความชำนาญงานและประสบการณ์ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนและทุก
หน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของงานได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ขบวนการ
ฝึกอบรมยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเปลี่ยนความคิดเก่า ๆ ทัศนคติเก่า ๆ ที่ล้าหลังของ
ข้าราชการให้ก้าวหน้าขึ้นไปสู่แนวทางที่ทันสมัย เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจ และมีแรงจูงใจที่จะคิด
ปรับปรุงงานและรักที่จะทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นเป็นลำดับ การฝึกอบรมนั้นรวมทั้งการฝึกอบรม
ก่อนเข้าประจำการและในขณะที่เขาปฏิบัติงานแล้วจนกระทั่งพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ไป การ
ฝึกอบรมจะประสมผลตามวัตถุประสงค์ได้ จำเป็นที่หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเล็ง
เห็นความสำคัญถือว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างสูงที่จะต้องดำเนินการนี้ ทั้งยังจะต้องเป็น
การกระทำที่มีแผนและต่อเนื่องกันเป็นระยะไปโดยไม่มีสิ้นสุด ²

¹ Civil Service Assembly (ed.), Employee Training in the Public Service. (Chicago : Civil Service Assembly of the United States and Canada, 1948), p.2.

² ถนอม กิตติขจร, นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาข้าราชการ. จดหมายข่าวรายวัน
การฝึกอบรมปลัดจังหวัด นายอำเภอตำรวจภาคจักร วันที่ 1 พ.ศ.2505, ฉบับที่ 23,
ประจำวันที่ 9 มีนาคม 2505, หน้า 1. (เอกสารอัครเสนา)

Frank A. De Phillips กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นราชการหรือ ธุรกิจ ในอันที่จะพัฒนาพนักงานขององค์กรนั้น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ผ่านงาน ตลอดจนทัศนคติต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ ก็จะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแผน มีระบบ มีการประสานงานกัน และกระทำติดต่อกันไป¹

Joseph B. Kingsbury กล่าวว่า ในทำนองเดียวกัน คือ การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะ เปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านทัศนคติ ทักษะ ในการทำงานพัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมตลอดถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไปอีกด้วย²

ดร. อมร ภัทาสัตย์ และ โสวัจ สุจริตกุล ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะ เพิ่มพูนสมรรถภาพของพนักงานในการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการพัฒนานิสัยแห่งความคิด ความชำนาญงานและท่าทีต่าง ๆ³

จากคำจำกัดความที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้น ก็คือ

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีแผนงานที่แน่นอน และเป็นการกระทำที่คิดต่อสืบเนื่องกันไปเป็นระยะทุกลำดับขั้น โดยไม่มีการหยุดยั้ง

¹ Frank A. De Phillips & Others, Management of Training Programs. (Homewood, III : Richard D. Irwin, Co., 1960) P. 6.

² Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students. (Bangkok : University of Thammasat, 1957) P. 58.

³ อมร ภัทาสัตย์ และ โสวัจ สุจริตกุล การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (พระนคร สถาบันสันติศึกษาบริหารศาสตร์ 2514) หน้า 293.

2. การกระทำทั้งหมดก่อให้เกิดความมุ่งหมายให้สัมฤทธิ์ผลในความต้องการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใน 3 กรณีใหญ่ ๆ คือ

2.1 **เพิ่มพูนความรู้ (Knowledges)** เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.2 **เพิ่มพูนทักษะหรือความชำนาญ (Skills)** เพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดความชำนาญ และประสบการณ์ ปัจจุบันส่วนใหญ่มีค่าอาศัยการทำงานโดยเรียนฝึกเรียนรู้ไปควบคู่ไปด้วยในตัว ถึงสุภาษิต "ฝึกเป็นครู" (experience is the best teacher., If it does not cost for dear) หากได้แก่การฝึกอบรมโดยอาศัยเทคนิคบางประการ เช่น การศึกษาจากกรณีเรื่อง (Case study) แล้วย่อมลดความเสียหายจากกรณีผิดพลาดได้มาก

2.3 **เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors)** เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติเก่า ๆ ความเรอင့်เกินที่ล้าสมัย และเสื่อมถอยเสียให้บังเกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์การ เพราะทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์การ ตลอดจนการที่งานนิสัยหรือพฤติกรรมใหม่มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

3. การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ (ability) ประสิทธิภาพ (efficiency) ของพนักงานอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งนอกจากองค์การจะช่วยพัฒนาให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมก็ควร ได้มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Self Development) เช่น ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่

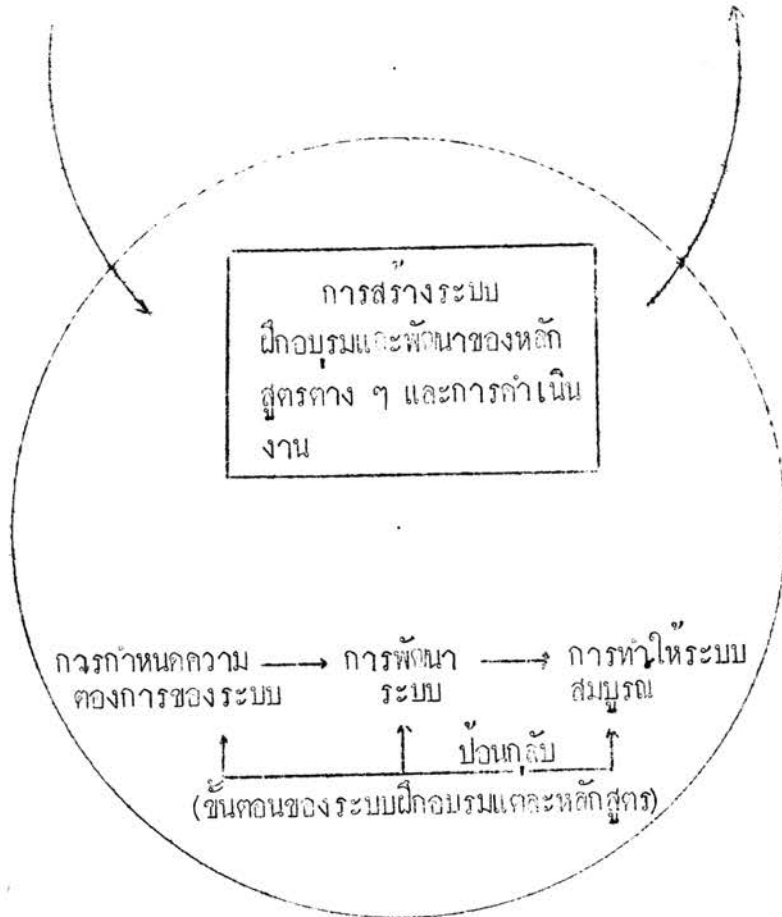
อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวของ ตลอดจนเหตุการณ์ของโลกโดยอาศัย
 สื่อมวลชนต่าง ๆ หาโอกาสเข้าร่วมประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ทั้งในและนอกประเทศ
 เป็นต้น ¹

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมไม่ว่าจะกระทำโดยวิธีใด วัตถุประสงค์ย่อมไม่อาจจะขาดวัตถุประสงค์
 ประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงานฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ ได้ วัตถุประสงค์จะ
 สมบูรณ์และประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้หากว่าวัตถุประสงค์นั้นเกิดขึ้นจาก
 ความต้องการ(needs) อันแท้จริงโดยอาศัยความสัมพันธ์กันระหว่าง วัตถุประสงค์
 ขององค์การกับวัตถุประสงค์ของผู้อยู่ในองค์การเป็นประการแรก และประการสำคัญ นอก
 จากนั้น รวมตลอดถึงเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม เครื่องมือ(Instruments)
 เช่น การสร้างหลักสูตร การดำเนินการอบรม งบประมาณ สถานที่ เครื่องใช้สอย
 เกี่ยวกับการดำเนินงานฝึกอบรม เป็นต้น

¹ สมจิตร ทองประกิบ, "การปรับปรุงสมรรถภาพของข้าราชการ" วารสาร
ข้าราชการ 21 (กุมภาพันธ์ 2519) หน้า 31 - 37.

วัตถุประสงค์ของระบบค่านิยมของหน่วยงาน



ภารกิจของหน่วยค่านิยม¹

¹ อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม "การค่านิยมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในระบบ" เอกสารสัมมนา หมายเลข 1 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (พระนคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ 2520) หน้า 27.

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในแต่ละโครงการย่อมมีลักษณะเฉพาะในแต่ละโครงการนั้น แต่จุดมุ่งหมายที่แท้จริงไม่ว่าการฝึกอบรมนั้นจะทำโดยวิธีใด ประเภทใด จะเป็นการฝึกอบรมก่อนประจำการ(Pre - Service Training) หรือในระหว่างประจำการ(In-Service Training) ย่อมมีจุดมุ่งหมายในลักษณะสำคัญคล้ายคลึงกัน คือ ¹

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงาน
2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ปรับปรุงทัศนคติให้เป็นผู้ที่ทำงานโดยมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเสริมสร้างให้สามารถใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอบรมเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์
4. เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อได้รับการกระทำซึ่งมีความรับผิดชอบสูงขึ้น
5. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน เข้าใจกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิและประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ
6. เพื่อให้มีทัศนคติและกำลังขวัญที่ เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง (Self Development)

¹ สำนักงาน ก.พ., ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน, โครงการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนประจำปี 2519 (กรุงเทพมหานคร ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน, 2519) หน้า 1 - 118.

7. เพื่อให้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะลงมือปฏิบัติงานได้
8. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่องานและเพื่อนร่วมงาน และเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และวิเคราะห์ปัญหา
9. เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไป ปรับใช้ให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนสามารถวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
10. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน อันจะเป็นประโยชน์ในประสานงานต่อไปในอนาคต
11. เพื่อให้แนวทางการดำเนินงาน ปฏิบัติงานในแนวเดียวกัน
12. เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนวิทยฐานะผู้สำเร็จการอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ นั้น เป็นสิ่งที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แต่ลักษณะของความจำเป็นนี้ จะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน แต่ละอาชีพ และแต่ละระดับของข้าราชการ อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นอันเกิดจากจุดมุ่งหมายเดียวของการฝึกอบรม ก็คือ ความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคคลให้มีทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ อาจเนื่องมาจากสาเหตุดังนี้

1. การฝึกอบรม มีความจำเป็นมากขึ้น เมื่อหน่วยงานขยายขึ้น มีการทำงานซับซ้อนมากขึ้น การบริหารงานต้องอาศัยเทคโนโลยีทันสมัยเข้าช่วย เช่น การนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในหน่วยงาน ซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องทำการอบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายเจาะบัตร เขียนโปรแกรม คู่มือเครื่อง ฯลฯ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้

ความชำนาญ สามารถใช้เครื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. เมื่อตั้งหน่วยราชการขึ้นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีลักษณะแตกต่างไปจากลักษณะการทำงานเดิม ไม่สามารถโอน ย้าย ข้าราชการจากหน่วยงานอื่นมาได้ ก็จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการขึ้น

3. ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ เพื่ออุดมการณ์ หรือนโยบายของรัฐเปลี่ยนไป เพื่อให้ข้าราชการได้เข้าใจถึงอุดมการณ์ หรือ นโยบายใหม่ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติอันเดิม อันอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่เปลี่ยนไป

4. ความจำเป็นที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ คือ การเปลี่ยนแปลงในลักษณะของงาน วิธีการปฏิบัติราชการที่เปลี่ยนไปตามกาลสมัย ข้าราชการซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ที่เปลี่ยนไปตามวิวัฒนาการของโลกอยู่เสมอ¹

การพิจารณาถึงความจำเป็น ที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการในแต่ละหน่วยงานนี้ ในทางปฏิบัติจะต้องทำการสำรวจความต้องการ เสียก่อนว่ามีความจำเป็นว่ามาก น้อย เพียงไร ก่อนที่จะจัดทำโครงการฝึกอบรมข้าราชการขึ้น

รูปแบบของการฝึกอบรม (Types of Training)

คำถามแรกที่หน่วยงานทางธุรกิจและองค์การของรัฐบาลต้องตอบ ก็คือ การฝึกอบรมแบบใด ที่พนักงานต้องการ ? คำตอบ ย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน รูปแบบของการฝึกอบรม ที่จะนำมาพิจารณาในที่นี้ มีดังนี้คือ

1

Earl G. Planty & others, Training Employee and Management (New York, The Ronald Press Company 1948) P.5 - 6.

1. การฝึกอบรมทางคำนำให้คำแนะนำ (Introductory Training)

เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้ามาทำงานในหน่วยงาน เขาขอมจะได้รับการเรียนรู้ อย่างนั้น ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้น คำเป็นงานอย่างไร การเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภารกิจของหน่วยงานและผลประโยชน์ของพนักงานที่จะได้รับ โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะเป็นผู้พูดเรื่องนี้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมแบบนี้ คืออะไร ? ซึ่งถ้าหากจะรู้คำพูดเพียงคำเดียว ก็คือ "การเขาสังคม" เพื่อที่จะช่วยให้พนักงานที่เข้ามาใหม่ มีความคุ้นเคยกับหน่วยงาน

2. การฝึกอบรมทางเทคนิค (Technical Training)

การฝึกอบรมประเภทนี้ จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทักษะหรือความสามารถทางเทคนิค การสอนให้พนักงานรู้ถึงการใช้วัสดุอุปกรณ์และเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานประเภทต่าง ๆ ถึงแนวทางการฝึกอบรมความสามารถทางเทคนิคจะมีความสำคัญสำหรับฝ่ายบริหารก็ว่าตามการฝึกอบรมประเภทนี้ ส่วนมากจะใช้กับพนักงานในระดับที่ไม่ใช่ระดับบริหาร

3. การฝึกอบรมทางด้านการบริหาร (Managerial Training)

ผู้บริหารจะกระทำหลายสิ่งอย่างที่ไม่ใช่ผู้บริหารไม่ใ้กระทำ นอกจากเขาเหล่านั้นต้องปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจและการควบคุม ดังนั้น ผู้บริหารเหล่านี้ ต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่ว่าพวกเขาจะปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารที่ว่า ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร การฝึกอบรมจะให้ความสำคัญกับปัญหาทางการบริหารโดยเฉพาะ

แบบการบริหารงานฝึกอบรม

องค์การต่าง ๆ มีแบบการบริหารงานฝึกอบรมต่าง ๆ กัน Earl G. Planty ได้จำแนกไว้เป็นแบบมาตรฐาน 5 แบบ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ อาจมีลักษณะของการบริหารงานฝึกอบรมในรูปใดรูปหนึ่ง หรือหลายรูปแบบผสมกันได้ ดังนี้

1. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบและดำเนินการจัดทำตลอด โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหน่วยงานนั้น โดยไม่มีหน่วยงานอื่นหรือเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญฝึกอบรมโดยเฉพาะช่วยเหลือประการใด
2. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์การนั้น เป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบงานฝึกอบรมทั้งหมด โดยอาศัยการสอนและ คำปรึกษาแนะนำ จากผู้เชี่ยวชาญการบริหารโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ช่วยเหลือ
3. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญงานฝึกอบรมทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารโครงการฝึกอบรมทั้งหมดโดยเฉพาะ แยกการดำเนินการต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและตามคำบัญชาของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหน่วยงานนั้น
4. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการบริหารโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น โดยอาศัยคำสั่งหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์การนั้น
5. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดตั้งเป็นศูนย์ หรือหน่วยฝึกอบรมเป็นที่รวมกิจกรรมด้านฝึกอบรมโดยเฉพาะของ หน่วยงานต่าง ๆ ที่จะใช้ศูนย์ฝึกอบรมร่วมกัน

ในบทความ เรื่องการบริหารงานฝึกอบรมในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ทัศนีย์ มุสิกไชย ได้จำแนกการบริหารงานฝึกอบรมออกเป็น 2 ภาค คือ 1

1. แบบมัธยภาค (Centralized Training) โดยจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม เพื่อวางแผนและประสานงานฝึกอบรมนั้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้บริการแก่หน่วยงานราชการ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ให้มีโอกาสได้รับประโยชน์จากการอบรมได้เต็มที่ โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง ในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ถ้าหากหน่วยงานต่าง ๆ แยกไปจัดทำเองในโครงการที่มีลักษณะเดียวกัน ก็ยิ่งเป็นที่น่าเสียสละทั้งงบประมาณ ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ สัคตภัณฑ์ อุปกรณ์ วิทยากร และเอกสารต่าง ๆ ฯลฯ การบริหารงานฝึกอบรมมัธยภาค จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
2. แบบมัธยวิภาค (Decentralized Training) คือการบริหารงานฝึกอบรมที่พบกันทั่วไปในหน่วยงาน องค์การ กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ มีลักษณะต่างคนต่างทำ ต่างก็จัดหน่วยงานฝึกอบรมของตนเองขึ้น จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ สัคตภัณฑ์ อุปกรณ์ ฯลฯ ของตนเอง เปิดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์การของตนเอง หรือ รับเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่น เข้าร่วมรับการฝึกอบรมในหน่วยงานของตน ซึ่งแน่นอนว่าการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการบริหารงานฝึกอบรมแบบมัธยวิภาคนี้ ในปีหนึ่ง ๆ จะเป็นจำนวนเงินมหาศาล

หลักการกำหนดโครงการฝึกอบรม

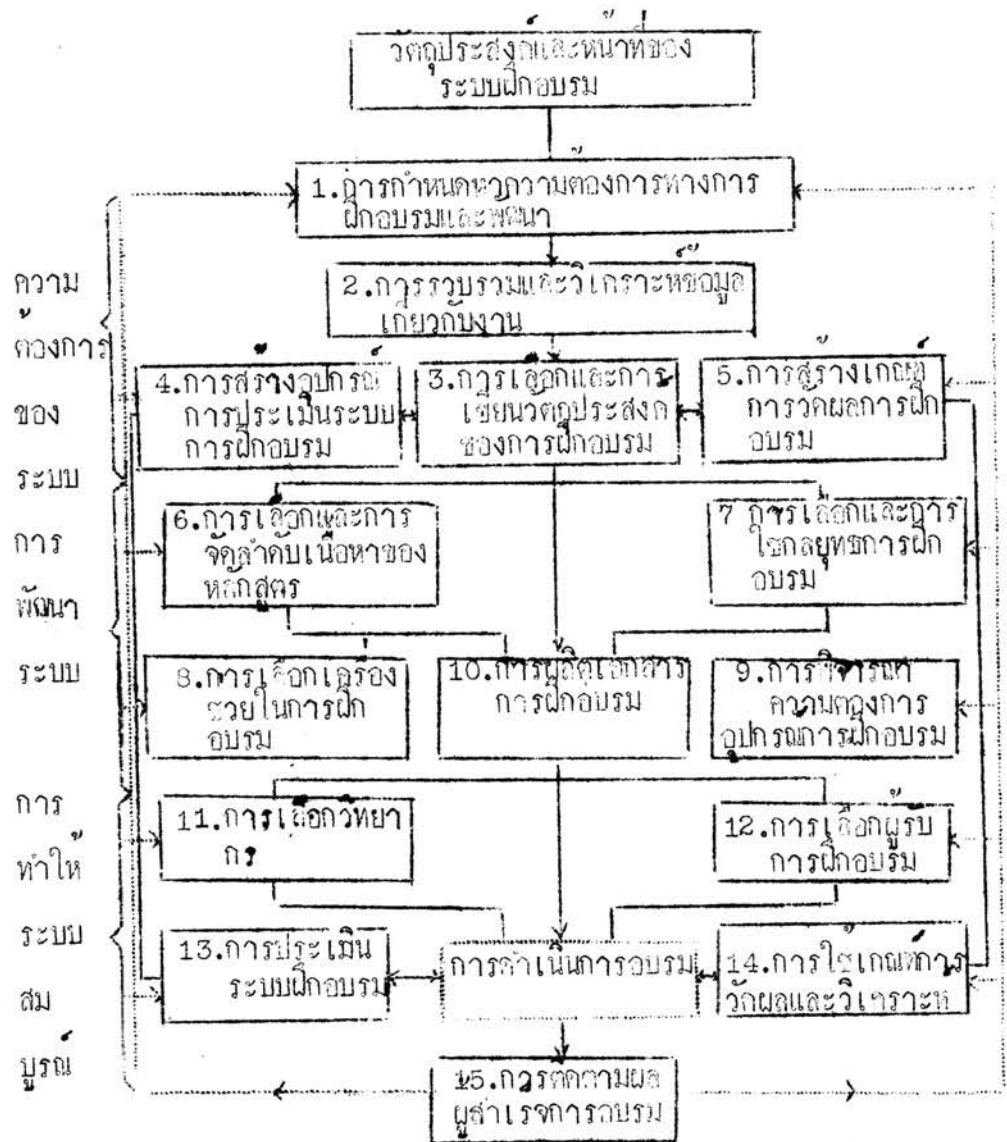
โครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการที่กำหนดขึ้นมาจะมีใ้ช้ว่าจะกระทำได้อย่างไร และปราศจากความมุ่งหมายที่ชัดเจน หรือเป็นการทำตามสมมตินิยม² เพื่อให้ได้ชื่อว่าทันสมัย มีหน่วยงานฝึกอบรมไว้เป็นเครื่องประดับขององค์การชั้นหนึ่ง หน่วยงานใดที่มีสนคติ

¹ทัศนีย์ มุสิกไชย, "การบริหารงานฝึกอบรม ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์", วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2509) หน้า 140.

²ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, "ปัญหาในการฝึกอบรม" สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (เมษายน 2515) หน้า 1 - 22.

ผลการฝึกอบรมอาจขึ้นอยู่กับว่าการฝึกอบรมของหน่วยงานนั้นใช้ประโยชน์โดยสิ้นเชิง เป็นการศูนย์เปล่าและสิ้นเปลืองงบประมาณไปโดยไร้เหตุ การฝึกอบรมจะโดยมากตามวัตถุประสงค์ประสงค์อย่างเต็มที่มากกว่า การดำเนินงานนั้นเป็นไปตามความต้องการอย่างแท้จริง ของคนในองค์การและขององค์การประกอบกัน (กิจการ) ดังนั้น วัตถุประสงค์โดยทั่วไปในการใช้ประกอบการพิจารณากำหนดโครงการฝึกอบรมจึง ได้แก่

ตัวแบบสายงานของระบบฝึกอบรมและพัฒนา 1



ตัวแบบสายงานของระบบฝึกอบรมและพัฒนา

¹ อารวัน วายวานนท์ และ วินิต หงษ์ปทุม "การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในรูประบบ"

1. การวิเคราะห์ปัญหา (Problems Analysis) โดยอาศัยการสังเกตและวิเคราะห์ปัญหา องค์กรทุกแห่งย่อมประสบปัญหาอยู่เสมอทั้งในลักษณะนโยบายขององค์กรเอง และปัญหาจากผู้นับถือในองค์กร ¹ ปัญหานั้นอาจจะเกิดขึ้นหลังจากปฏิบัติแล้วเกิดอุปสรรค หรือล้มเหลวไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออาจเป็นปัญหาที่ยังไม่เกิดผลการปฏิบัติขึ้น แต่เกิดเป็นปัญหาเพราะเป็นอุปสรรคที่ลึกลับ มีให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ ปัญหาเหล่านี้แสดงให้เห็นได้ในหลายกรณี เช่น การเกิดผลผลิตต่ำกว่าที่ควร การทำงานควาชา ผู้นับถืองานเฉื่อยช้า ขาดความกระตือรือร้น ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดความสามัคคี และประสานกัน มีความขัดแย้งมากผิดปรกติ หรืออยู่ในลักษณะสงบนิ่งจนเกินไป เป็นต้น ฯลฯ ²

2. หาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) การที่จะทราบได้ว่าองค์กรใดเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์กรขึ้น อาจใช้วิธีในการสำรวจหาความต้องการใจหลายวิธี เป็นต้นว่า

2.1 การส่งแบบสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชาตามหน่วยงานต่าง ๆ เพราะคนเหล่านี้มักทราบปัญหา และความต้องการของคนในบังคับบัญชาได้ดีกว่าใคร เนื่องจากความใกล้ชิดและใกล้ชิดถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา

¹ United States Civil Service Commission, "Training the Supervisor," Personnel Methods Services No 4. (Washington United States Government Printing Office, 1956), P.18.

² Glen Stahl, Public Personnel Administration, 5 th ed. (New York: Harper & Bros, 1967), PP.287-288.

2.2 การส่งแบบสอบถามไปยังผู้ปฏิบัติงานระดับสูง ๆ วิธีนี้อาจจะยุ่งยากและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย แรงงานมาก เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วต้องเสียเวลาทำการวิเคราะห์หมก ในกรณีที่เป็นหน่วยงานใหญ่ ทำให้ไม่เป็นที่นิยม

2.3 การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เป็นการหาข้อมูลโดยวิธีสนทนา สอบถามความคิดเห็น หรือการสุ่มสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น โดยอาศัยการสนทนาไปตามทุกข์สุขอย่างเป็นกันเอง มิให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกว่าทำให้เสียข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการใดอย่างใด วิธีหนึ่ง

2.4 ดูจากสถิติและรายงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานประจำปีของแต่ละบุคคล ซึ่งวิธีนี้ นิยมใช้ในหน่วยงานเอกชน สำหรับหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ อาจดูได้จากสถิติการขาดงาน การลา การมาสาย การขอยกยาย การลาออก การสมัครเข้าทำงาน ผลงานที่ได้รับ เทียบกับงบประมาณและเวลาที่เสียไปซึ่งสถิติเหล่านี้ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นปัญหาขององค์กรได้วิธีหนึ่ง

2.5 ดูจากการประชุม สัมมนา หรือ อภิปรายปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ร่วมประชุมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือ กล่าวถึงความยุ่งยากในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ที่ประชุมทราบ

3. การวิเคราะห์หน่วยงาน หน่วยงานใดมีปัญหาการทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย การวางแผนงานที่ไม่มีระเบียบสัมพันธ การมอบหมายงานหละหลวม อ่อนวินัย หรือ เกรงคร้ามเกินไป การได้รางวัลไม่เพียงพอ การเหนื่อยประมาณงานไปเป็นไปโดยยุติธรรม ย่อมเกิดแบบพฤติกรรมของแต่ละคน แต่ละกลุ่มไปในทางลบไปในลักษณะต่าง ๆ กัน การวิเคราะห์จากข้อเหล่านี้ อาจเป็นเครื่องชี้ถึงความต้องการในการฝึกอบรมของแต่ละคนแต่ละกลุ่มได้ ¹

¹ เสนีย์ รอดอนันต์, "ปัญหาในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม"

ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม เอกสารสัมมนา หมายเลข 3 หน้า 64 - 65.

4. การวิเคราะห์งานหรือหน้าที่การงาน (Job or Task Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาคุณลักษณะอันเป็นเอกลักษณ์ของงานนั้นว่าเป็นอย่างไร ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่ควรมีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในภาคนี้ วิธีปฏิบัติมีลักษณะเป็นอย่างไร ปริมาณงานมากน้อยเพียงใด ต้องอาศัยกำลังคนจำนวนเท่าใด เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรและพัฒนาคนระดับต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการและถูกกับลักษณะและความต้องการของงานนั้น ๆ

ส่วนประกอบของโครงการฝึกอบรม

เมื่อสำรวจความต้องการของทุกฝ่ายในองค์การจนได้ข้อมูลที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนที่ฝ่ายรับผิดชอบงานฝึกอบรมต้องดำเนินการต่อไปก็คือ การวางแผนงานเพื่อให้โครงการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1. การวางแผนหลักสูตร หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีควรจะจัดให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและขององค์การเองด้วย ปกติการกำหนดหลักสูตรจะมีสาระ รายละเอียดของหลักสูตรแตกต่างออกไปตามสภาพของงานและความต้องการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น ประกอบด้วยวิชาต่าง ๆ ซึ่งแต่ละวิชาจะต้องประสานงานกันและมีลักษณะที่สนองตอบ และสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น สำหรับในกรณีที่เป็นการฝึกอบรมก่อนประจำการ เพื่อออกมารับราชการนั้น มักมีระยะเวลาการฝึกอบรมยาวนานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปจนถึง 1 หรือ 2 ปี การกำหนดหลักสูตรชนิดนี้มักมีลักษณะเป็นการเรียนตามลักษณะวิชาการโดยทั่วไป ประกอบกับการเรียนรู้เฉพาะงานในหน้าที่ของหน่วยงานนั้นอย่างละเอียด พร้อมควยกิจกรรมต่าง ๆ กลางกาย ๆ ก็คือ มีทั้งการฝึกอบรมแบบการเรียนรู้เพื่อหาความรู้และความประสบการณ์ทั้งจากภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติด้วย

2. การเลือกเวลาและวิธีการในการฝึกอบรม (Time and Method)

หลักผู้ครในการฝึกอบรมแต่ละโครงการนั้นย่อมมีวัตถุประสงค์ตลอดจนเนื้อหาสาระที่ต้องการแตกต่างกันออกไปเป็นลักษณะเฉพาะตัว การเลือกระยะเวลาและวิธีการฝึกอบรมย่อมต้องพิจารณาจากความจำเป็น ความยากง่าย วัตถุประสงค์ และลักษณะงานนั้น ๆ ตามความเหมาะสม องค์การควรมีความรู้ในการจัดสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรม มิให้มากเกินไปหรือน้อยเกินไป จัดตารางการฝึกอบรมไว้ให้เหมาะสม เช่น วิชาหนักสมองหรือใช้การบรรยายไม่ควรจัดในชั่วโมงบ่าย ซึ่งทำให้วังงนอนง่าย เป็นต้น ในด้านการเลือกวิธีการฝึกอบรมนั้น โดยปกติส่วนใหญ่มักจะนิยมการบรรยาย (Lecture) เพราะสะดวกไม่ต้องเตรียมการมาก และไม่ต้องใช้เทคนิคเท่าใด แต่วิธีที่หนึ่งก็ควรจะเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละโครงการไป เช่น งานบางชนิดอาจต้องอาศัยการฝึกจากการปฏิบัติจริง ๆ จึงจะได้ผลเต็มที่ เป็นต้น วิธีการฝึกอบรมสามารถใช้ได้หลายวิธีในการฝึกอบรมแต่ละโครงการ อาจใช้การบรรยายผสมกับการอภิปราย (Discussion) การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study) และอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม การใช้วิธีการฝึกอบรมหลาย ๆ แบบผสมกันนี้ สามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีในการฝึกอบรมก่อนประจำการได้เช่นกัน

3. จัดเตรียมงบประมาณในการฝึกอบรม (Training Budget)

งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้การฝึกอบรมสามารถดำเนินไปหรือล้มเลิกลงได้โดยทั่วไปแล้ว งบประมาณการฝึกอบรมก็มีจำนวนจำกัดเพราะงานฝึกอบรมมีลักษณะเป็นงานด้านบริหารบวกกับงานด้านวิชาการและเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประเมินผลออกมาค่อนข้างลำบากและใช้เวลารอคอยผลนานไม่สามารถเห็นผลสำเร็จได้ทันความต้องการ องค์การส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยสนับสนุนและไม่เห็นความสำคัญเท่าไรก็ตาม เมื่อได้กำหนดโครงการแล้ว การกำหนดงบประมาณย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญจะทำให้เกิดผลก็มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับจำนวนงบประมาณที่ได้ตลอดจนการรู้จักใช้จ่ายงบประมาณให้ได้ประโยชน์มากที่สุดเพียงใดด้วย

4. จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ในการฝึกอบรม (Equipment & Training Sites) เตรียมวัสดุอุปกรณ์สมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ รถลาก เอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับแจกแก่บรรดาผู้เข้ารับการอบรมโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพนิ่ง จอภาพยนตร์ เทป เครื่องขยายเสียง ฯลฯ ไว้ให้ครบครัน

การเตรียมสถานที่ในการฝึกอบรม สำหรับการฝึกอบรมก่อนประจำการนั้นไม่มีปัญหา สถานที่มักถูกจัดไว้เพื่อการนี้โดยเฉพาะ อาจเป็นอาคารเรียนแยกต่างหาก หรืออาจเป็นห้องเรียนอยู่ในอาคารสถานที่ราชการแต่ก็จะมีเพื่อการฝึกอบรมเท่านั้นโดยเฉพาะ ไม่ปะปนกับกิจการอื่นใด ห้องเรียนก็เป็นห้องเรียนธรรมดา แต่สำหรับการฝึกอบรมในระหว่างประจำการแล้วห้องฝึกอบรมจะต้องได้รับการปรับปรุงดูแลอย่างดี ต้องมีแสงสว่างมีม่านกัน โดยเฉพาะม่านค่าสำหรับไว้บังแสงเวลาฉายภาพยนตร์ มีระบบเสียง มีห้องฉายภาพยนตร์ กระดานดำแผนภูมิ แผนที่ประกอบต่าง ๆ มากมาย มีห้องประชุมกลุ่ม ห้องซัก น้ำชา กาแฟ และบริการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในบางหน่วยงานไม่มีห้องฝึกอบรมโดยเฉพาะ หรือมีแต่ไม่สมบูรณ์ ขาดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ อาจต้องเช่าสถานที่อื่น โรงแรม หรือสถานตากอากาศนอกเมือง

5. จัดหาผู้ฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรม (Trainers & Trainees)

จัดหาผู้ฝึกอบรมผู้มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ในงานนั้น ๆ เป็นอย่างคึกมาเป็นผู้ให้การอบรม อาจเป็นนักวิชาการหรือผู้ประสบความสำเร็จในงานก็ได้ ในขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมควรจะเป็นผู้ที่มีความสามารถพอที่จะเป็นผู้ฝึกอบรมได้ด้วย ในกรณี

แม้ว่าผู้บริหารงานฝึกอบรมจะดำเนินการตามเป้าหมายและมีเทคนิคการฝึกอบรมดีเพียงใดก็ตาม หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีลักษณะไม่เหมาะสมแล้วก็ยากที่จะได้ผลลัพธ์ที่ดี สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับการคัดเลือกมาจากผู้ที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่จัดขึ้น หรือเป็นผู้ที่จะต้องออกไปปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมไปเท่านั้น และต้องพิจารณาไปถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ความคิด และประสบการณ์ บุคลิก ความสนใจ ความตั้งใจ แรงจูงใจ เทคนิคใดที่ทำให้เขาต้องการเข้ารับการฝึกอบรมงานฝึกอบรมจึงจะใจว่า เป็นการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์การ

6. การประเมินผล (Training Evaluation) ขั้นสุดท้ายของการจัดโครงการฝึกอบรม ก็คือ การประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งสามารถปฏิบัติการประเมินผลได้สามขั้นตอน คือ การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ในระหว่างการฝึกอบรมและภายหลังการฝึกอบรมแล้ว โดยอาจใช้วิธีสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการส่งแบบสอบถาม การดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรมที่พึงประสงค์จะทราบถึงความรู้สึกนึกคิด ความเห็น ตลอดจนทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม แต่ละคน ว่ามีความคิดเห็นเป็นอย่างไร เห็นด้วยหรือมีข้อข้องใจ ขอแนะนำประการใด เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หาจุดดี จุดบกพร่องในโครงการฝึกอบรมที่ผ่านมา สำหรับใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของทุกฝ่ายได้ดียิ่งขึ้นในโครงการอบรมครั้งต่อไป

ประเภทของการฝึกอบรม

ได้นักวิชาการหลายท่านได้จัดจำแนกประเภทของการฝึกอบรมได้เป็นหลายแบบด้วยกัน ตามที่จะยึดสิ่งใดเป็นหลักในการจำแนก เป็นคนว่า Marshall Edward Dimock ได้จัดประเภทการฝึกอบรมไว้ 6 ประเภท คือ ¹

¹ Marshall Edward Dimock, and others, Public Administration. (New York : Holt Rinehart and Winston, 1961), p.306.

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training / Pre-Service Training)
 2. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (Post-Entry Training / In-Service Training)
 3. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On the job Training)
 4. การฝึกอบรมโดยแนะนำงานนอกเหนือจากหน้าที่โดยมิได้ปฏิบัติงานจริง (off the job Training)
 5. การปฐมนิเทศ (Orientation)
 6. ฝึกอบรมชั้นสูง (Executive Training)
0. Glen Stahl ได้จำแนกการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ

คือ ¹

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training)
 2. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (Post-Entry Training)
- Joseph B.Kingsbury ได้จำแนกละเอียดลงไปอีกคือ ²
1. การปฐมนิเทศ (Orientation)
 2. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On the job Training)
 3. การฝึกอบรมหัวหน้างาน (Supervisory Training)

¹ O. Glen Stahl, Public Personnel Administration, 5 th ed. (New York : Harper & Bros., 1964) P. 280 - 287.

² Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students, Institute of Public Administration (Bangkok: University of thammassat, 1957), PP.60 - 64.

4. การพัฒนานักบริหาร (Executive Development)
5. ประเภทอื่น ๆ

จากหลักทั้งหมดที่กล่าวมานี้ อาจจำแนกประเภทการฝึกอบรมออกได้เป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training)
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (In-Service Training)

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ มีลักษณะเป็นการศึกษาเพิ่มเติมเป็นพิเศษ จากความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องการโดยเฉพาะ ส่วนใหญ่มักเป็นสถานศึกษาของทางราชการ ซึ่งทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน นั้นๆ จำนวนหนึ่ง แล้วฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ฝึกฝนให้มีความรู้ความชำนาญในหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง ใช้เวลาในการฝึกอบรมนานพอสมควรตั้งแต่ 6 เดือนถึง 3 ปี เมื่อสำเร็จออกมาแล้วก็สามารถบรรจุเข้ารับราชการได้ทันที ในหน่วยงานนั้น ๆ โดยไม่ต้องทำการสอบคัดเลือก เพื่อบรรจุเป็นข้าราชการอีกครั้งหนึ่ง ปัจจุบันนี้หน่วยราชการไม่มากนักที่มีการฝึกอบรมชนิดนี้ เช่น กรมวิทยาศาสตร์ กรมศุลกากร กรมไปรษณีย์โทรเลข กรมทางหลวง การรถไฟแห่งประเทศไทย โรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ เป็นต้น จุดประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ คือต้องการฝึกฝนผู้จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ให้มีความชำนาญ และมีประสบการณ์มากพอสมควร เพื่อมิให้เสียเวลาในการฝึกงาน สอนงานและทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดต่าง ๆ ลดน้อยลง ช่วยลดปัญหาและข้อยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ตลอดจนงบประมาณต่าง ๆ ได้

2. การฝึกอบรมปรมิเทศน์ การฝึกอบรมประเภทนี้ไว้สำหรับฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานในองคการต่าง ๆ เมื่อแรกเข้า โดยจะเป็นการเข้าใหม่ บรรจุใหม่ โยกย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ภายในองคการหรือโอนมาจากหน่วยงานภายนอกก็ตาม จุดประสงค์หลักของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ¹

- เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานใหม่ได้ทราบถึงนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ โดยละเอียด
- เพื่อให้เขาใจถูกข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน สัตถิ หน้าที่ ประโยชน์ที่พึงจะได้รับ และวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการ หรือพนักงาน
- เพื่อให้มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานในหน่วยงานนั้น และเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน
- เพื่อให้ข้าราชการ หรือพนักงานได้รู้จักคุ้นเคยซึ่งกันและกัน
- เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญดี
- เพื่อส่งเสริมสามัคคีธรรมระหว่างกัน
- เพื่อให้ทราบถึงอนาคตและโอกาสก้าวหน้าของตนเอง

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ การฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นการฝึกอบรมผู้เข้ารับราชการ หรือ ทำงานอยู่แล้วในหน่วยงานใดก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององคการ เพื่อให้มีความรู้ ความคิดที่ไว้รับมาใหม่ปรับปรุงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เกิดขวัญกำลังใจ และมีความมั่นใจในอาชีพของตนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อมุ่งประโยชน์ใหญ่ คือ ความสำเร็จขององคการ ดังนั้น การฝึกอบรมขึ้น ก็เนื่องจากเหตุว่า คนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด

¹ สำนักงาน ก.พ. , โครงการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2519.
หน้า 1 - 11.

ในการสร้างสรรค์งานทุกประเภทให้เจริญก้าวหน้าได้นั้นเอง¹ การฝึกอบรมประเภท
นี้ จะพบได้ในรูปแบบต่าง ๆ กัน ดังนี้

ก. การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติในงานในหน้าที่ (On the job Training)

เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบมีได้เป็นทางการหรือมีหลักสูตรพิเศษ เป็นเพียง
วิธีการสอนงานในหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติได้ลงมือปฏิบัติหรือทดลองปฏิบัติ หากมีปัญหา หรือขอ
ติช้ช้ประการใด ผู้ปฏิบัตินั้นยอมสอบถามได้จากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานซึ่งโดย
ปกติแล้ว การอบรมวิธีนี้ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจะต้องคอยสอดส่องดูแลตรวจตรา
ผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อหาข้อบกพร่องและชี้แจงสอนแนะให้ผู้ได้รับการฝึกอบรม
เข้าใจ และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ข. การฝึกอบรมนอกงาน (off the job Training) เป็นวิธีการ
ฝึกอบรมโดยการแนะนำ สอนงานทั่วไปนอกเหนือจากงานในหน้าที่ ให้ผู้ฝึกอบรมได้เข้าใจ
โดยผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องเข้าร่วมลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ ควบ

ค. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) เป็นวิธี
การฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อผล
การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาก การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานจึงมีความจำเป็น
อย่างยิ่งที่ทุกองค์การให้ความสนใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างบุคลิกในการเป็นผู้นำ
เสริมความสามารถด้านการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนในด้านกาปฏิบัติงานการวาง
แผน การควบคุมงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาคนสมรรถภาพและประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

¹ จอมพล ถนอม กิตติขจร, "คำขวัญการสร้างสรรค์ราชการเนื่องในโอกาสวันขึ้น
ปีใหม่ พุทธศักราช 2509", วารสารราชการ (11 มกราคม 2519) หน้า 1.

ง. การฝึกอบรมหรือการพัฒนาผู้บริหาร (Executive Training or Executive Development) ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ถือได้ว่าเป็นแกนสำคัญขององค์การที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าหรือสำเร็จ ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ทั้งสิ้น Clecton & Mason ได้ให้คำจำกัดความคำว่า นักบริหารไว้ตอนหนึ่งว่า "นักบริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์การ หรือหน่วยราชการนั้น ๆ และเป็นผู้มีอำนาจ ในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบายที่จะถือเป็นหลักปฏิบัติขององค์การนั้น ๆ ด้วย" ¹ ดังนั้น จุดประสงค์ในการฝึกอบรมหรือพัฒนานักบริหารก็เพื่อให้กำลังสำคัญขององค์การต่าง ๆ ได้มีความรู้ ความสนใจ ในกระบวนการและเทคนิคในการบริหารงานที่เหมาะสม มีความสามารถ ตั้งใจจริง มีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อเป็นการเพิ่มทุนประสิทธิภาพในแต่ละหน่วยงาน และเป็นการส่งเสริมกำลังขวัญและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใดบ้างกับบัญชาอีกเป็นจำนวนมาก ยิ่งกว่านั้น ยังมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และความเข้าใจในประการต่าง ๆ รวมกัน อันจะเป็นแนวทางให้เกิดสามัคคีธรรมและการประสานงานต่อไป ²

จ. ประเภทอื่น ๆ ได้แก่ การฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นเพื่อสนองวัตถุประสงค์หรือความต้องการโดยเฉพาะขององค์การในองค์การหนึ่ง เช่น การฝึกอบรมประจำวิทยาของกรมการแพทย์ ฝึกอบรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ของกรมศุลกากร การฝึกอบรมแมริวัในสถานสงเคราะห์ของกรมประชาสงเคราะห์ เป็นต้น

¹ รัฐศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2517), หน้า 127.

² สันติยา ชรรณศักดิ์, พิธีเปิดการสัมมนาพัฒนานักบริหาร รุ่นที่ 35, สำนักงานอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (16 เมษายน 2519) (เอกสารอัดสำเนา)

วิธีการฝึกอบรม (Training Methods)

วิธีการฝึกอบรมและเทคนิคในการปฏิบัติเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการฝึกอบรม และเป็นความยากลำบากประการหนึ่งของการฝึกอบรม ในการที่จะเลือกใช้วิธีใดในหลาย ๆ วิธีของการฝึกอบรม ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรมนั้น การเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมจะต้องยึดถือความต้องการ พื้นความรู้ ความสามารถ ของผู้เข้ารับการอบรม ความเหมาะสมกับหลักสูตรนั้น ๆ ตลอดจนคำนึงถึงเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ บางหลักสูตรอาจต้องใช้เทคนิคในการฝึกอบรมหลาย ๆ วิธีร่วมกันได้ ทั้งนี้โดยมุ่งถึงการให้ความรู้ ความเข้าใจ ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นสำคัญ

วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน มีหลายวิธี เป็นดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การอภิปราย (Discussion)
3. การสัมมนา (Seminars)
4. การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study)
5. การฝึกอบรมนอกแบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Sensitivity Training / T-Groups)

6. การใช้เกมประกอบการฝึกอบรม (Games)

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคอื่น ๆ อีก แต่โอกาสมีน้อย ใจแก่¹

1. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
2. การทดลองแก้ไขปัญหาคาตามกรณีที่เกิดขึ้น (The Incident Method)

¹ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักฝึกอบรม, ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม.
หน้า 440.

3. การฝึกอบรมให้ทัศนใจภายในเวลาที่กำหนด (In-Basket)
4. การเรียนรู้ (Program instruction)
5. การสาธิต (Demonstration)
6. การชมกิจการ (Study Tour)
7. โทรทัศน์ศึกษา (ETV.) ฯลฯ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นที่นิยมแพร่หลายมากทั้งในอดีตและปัจจุบัน เนื่องจากการบรรยายสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ฝึกอบรมได้ในระยะเวลาจำกัด แต่มักจะมีขอบเขตวงแคบ เป็นคนว่า ผู้บรรยายขาดการเตรียมตัว หรือผู้บรรยายอาจมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายน้อยไป การบรรยายไม่เหมาะสมกับระดับความรู้ของผู้ฟัง เป็นต้น การใช้วิธีฝึกอบรมนี้ จะไดผลเป็นที่น่าพอใจ หากผู้ดำเนินการฝึกอบรมเลือกผู้บรรยาย จะเป็นผู้อยู่ในองค์กร หรือเชิญมาจากภายนอกโดยความพิถีพิถันให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมและมีความเชี่ยวชาญเพียงพอที่จะถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ฟังเข้าใจได้ และจะดียิ่งขึ้นหากมีเครื่องมือสื่อที่ช่วยในการทำความเข้าใจคำบรรยาย การเปิดโอกาสให้มีการซักถามปัญหาของใจต่าง ๆ นอกจากนี้บรรยายภาคในการฝึกอบรมแบบบรรยาย ก็ควรจะต้องเลือกสถานที่ห่างไกลจากเสียงรบกวน คำหนึ่งถึงเรื่องแสงสว่าง ระบบระบายอากาศ มีวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกพอสมควร

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

ก. แบบการอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา (Problem-Solving Discussion)

มีลักษณะเป็นการอภิปรายโดยจัดเป็นกลุ่มขึ้น แต่ละกลุ่มมีหัวหน้าเป็นผู้นำอภิปรายและความคุม โดยยกปัญหาขึ้นมาให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาเพื่อหาวิธีแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิด วิเคราะห์ปัญหาได้โดยเสรี (Brain Storming)

ข. แบบการอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) มีลักษณะเป็นการ

อภิปรายแบบใหญ่เขารวมเมื่อครบถึงปัญหาหรือแสดงความคิด ข้อโต้แย้งต่อผู้เชี่ยวชาญใน สาขานั้น ๆ โดยเฉพาะ ซึ่งได้รับเชิญมา ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกผู้ร่วมรับการอบรมได้ทราบ ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องตลอดจนความคิดเห็น หรือวิธีแก้ไขปัญหาดัง ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

3. การสัมมนา (Seminars) นิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคคลระดับนักบริหาร

ชั้นสูง เพราะการสัมมนาของอาศัย ผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการ ทำงานมากพอที่จะกล่าวอภิปราย หรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนั้น ๆ ได้ มีลักษณะเป็นการ ศึกษาคนกว่าในรูปแบบต่าง ๆ กันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แลนำมาเสนอรายงานต่อกลุ่ม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กัน และร่วมกันประมวลปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ของการ ปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง แก้ปัญหา หรือวิพากษ์วิจารณ์ในแง่มุม ต่าง ๆ ของปัญหา ให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด นอกจากนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติระหว่างกัน โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์จากการ ปฏิบัติของแต่ละบุคคล

วิธีการสัมมนาที่นิยมใช้ในปัจจุบัน คือ แบบ Syndicate ซึ่งเป็นการสัมมนา โดยจัดแบ่งกลุ่มออกเป็นหลาย ๆ กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ควบคุมการสัมมนา และดำเนินการอภิปราย เพื่อหาที่มาของปัญหา ขอบเขต และความสำคัญของปัญหา วิธีแก้ ปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากนั้นแต่ละกลุ่มจะรวบรวมปัญหาและข้อเสนอของตน เข้าสู่ที่ประชุมทั้งหมด เพื่อร่วมกันพิจารณาต่อไป

อีกวิธีหนึ่ง เป็นวิธีการแปลกและใหม่สำหรับประเทศไทย ยังอยู่ในขั้นทดลอง เกิดจากความคิดของนักจิตวิทยาคลินิก วิธีนี้คือ การฝึกอบรมนอกแบบเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (Sensitivity Training or T-Group) เป็นเรื่องของการสัมมนาเพื่อฝึกฝนประสาทรับความรู้สึก ให้เป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี ใ้รับการฝึกฝนความไวของประสาทการรับและการสนองตอบต่อสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มีสติเพื่อควบคุมอารมณ์อยู่เสมอ การฝึกอบรมแบบนี้ มีลักษณะ¹

- แบ่งออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มละ 8 - 10 คน
- เรื่องที่จะนำมาอภิปรายในกลุ่ม อาจเป็นปัญหาของผู้เข้าสัมมนา หรือปัญหาของผู้บรรยายก็ได้
- การอภิปรายต้องให้เป็นไปโดยทั่วหน้ากันทุกคน
- จากนั้นให้สมาชิกวิจารณ์สมาชิกทุกคนแต่ละคนไป ว่าเป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดีหรือไม่ อย่างไร
- เรื่องที่นำมาอภิปรายในกลุ่มจะเก็บเป็นความลับ
- จากนั้นเลิกกลุ่มเล็ก รวมกลุ่มทั้งหมดเข้าด้วยกัน เป็นสมาชิกเต็มคณะ และแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์และประเมินผล

จุดที่ทำให้การสัมมนาแบบนี้ขาดพร่อง ก็คือ การวิพากษ์วิจารณ์นั้นอาจเกิดจากความเมือคติ ไม่จริงใจต่อกัน โดยเอาความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาประปน ย่อมทำให้ข้อมูลที่ได้ฝึกฝนจากความจริง การประเมินผลย่อมเชื่อถือไม่ได้

¹ สุธีรพันธ์ ทรลักษณ์, "ปัญหาการใช้เทคนิคฝึกอบรม (การฝึกอบรมประสาทรับความรู้สึก)" ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม. หน้า 128.

4. การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study) แรกก่อนมาเชื่อกันว่าการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริหารของมนุษย์นั้น ต้องอาศัยประสบการณ์เป็นหลัก ปัจจุบันความเชื่อได้เปลี่ยนไป เริ่มมีการยอมรับว่า การบริหารมีบางส่วนซึ่งเป็นศาสตร์สามารถถ่ายทอดสิ่งสอนกันได้ เว้นแต่ปัญหาที่ต้องมีการตัดสินใจเท่านั้น ที่ยังต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญ และข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เมื่อประมาณสามสิบกว่าปีมานี้เอง ได้มีความพยายามที่จะให้มีการเรียนรู้จากการฝึกหัดเพื่อให้เกิดความชำนาญในการนำหลักการตัดสินใจมาใช้ในการวินิจฉัยปัญหา วิธีที่ใ้ใช้ก็คือวิธีการศึกษากรณีตัวอย่างหรือกรณีเรื่อง (Case Method/Case Study) ซึ่งเป็นการยอมรับและรู้จักกันแพร่หลายในปัจจุบันว่า เป็นเครื่องมือสำคัญของการฝึกอบรมวิธีหนึ่ง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะในการตัดสินใจ ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วการฝึกอบรม โดยอาศัยการบรรยาย หรืออ่านหนังสือประกอบเพียงอย่างเดียว การศึกษากรณีเรื่องในการฝึกอบรมได้ตัวอย่างทางกฎหมาย ซึ่งคดีที่เกิดขึ้นได้รับการตัดสิน จากศาลสูง ถือเป็นบรรทัดฐานหรืออ้างอิงได้ แต่ในเรื่องปัญหาทั่ว ๆ ไปทางการบริหารไม่มีคำตัดสินที่สามารถอ้างอิงได้ ต้องอาศัยทางออกที่ผิดน้อยที่สุด ถูกต้องมากที่สุดเป็นข้อยุติ วิธีการฝึกอบรมด้วยเทคนิคของกรณีตัวอย่างเป็นการนำประสบการณ์ในปัญหาที่เกิดขึ้นจริง จำลองเข้าสู่ห้องฝึกอบรม และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สมมติตนเอง เป็นผู้บริหาร เพื่อแก้ไขปัญหา โดยอาศัยการนำความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ของตนมาปฏิบัติหรือแก้ไข เรื่องที่จะพิจารณากการศึกษาจากกรณีตัวอย่างได้ผลพอควรในการให้ประสบการณ์ด้วยคำเ้าใจายที่ถูกที่สุด ซึ่งถ้าเป็นเหตุการณ์จริง ๆ แล้ว หากการตัดสินใจผิดพลาดอาจเสียหายเป็นความหายนะก็ได้ แต่การอบรมวิธีนี้มีข้อเสียตรงที่ว่า กรณีเรื่องมีน้อยมาก บางเรื่องมีน้อยมาก บางเรื่องไม่สมบูรณ์ ไม่ตรงกับเนื้อหาวิชาที่ต้องการ หรือไม่ตรงกับประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม หรือได้ข้อมูลของกรณีเรื่องนั้น ๆ ไม่ตรงความจริงนัก เป็นต้น

อย่างไรก็ตามวิธีการศึกษานี้ตัวอย่างจำกัด ผู้ได้รับการฝึกฝน ได้พิจารณา ปัญหาในฐานะของผู้ให้คำปรึกษา หรือผู้บริหารระดับสูง มากกว่าผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ซึ่งมี ส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ในการปฏิบัติงานจริง ด้วยเหตุนี้ ในระยะหลัง ๆ จึงเกิด มีวิธีการอบรมอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งคล้ายกับการศึกษานี้เรื่อง คือ วิธีใช้การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้าร่วมการอบรมแสดงเป็นบุคคลนั้น ๆ ในเหตุการณ์หนึ่งจริง ๆ ผู้แสดงเป็นแต่ละบุคคลในเหตุการณ์ จะได้มีโอกาสแสดงความรู้สึก ทัศนคติ ความคิด และคำพูดของตนออกมาเหมือนกับประสบการณ์จริง ๆ ฝึกกับการศึกษานี้เรื่องตรงที่ ได้แสดงพฤติกรรมจริง ๆ มีประโยชน์การอ่านปัญหาแล้วตัดสินใจ ดังนั้นการตัดสินใจสำหรับการศึกษาแบบ Role Playing จึงเป็นการฝึกการตัดสินใจ ภายในระยะเวลาที่จำกัดในเหตุการณ์เฉพาะหน้านั้น(In-basket) และเป็นการทดลอง แก้ปัญหาตามกรณีที่เกิดขึ้น (The incident method)

5. การใช้เกมประกอบการฝึกอบรม¹ วิธีนี้ยังไม่เป็นที่แพร่หลายใน ประเทศไทย เป็นแบบที่วิวัฒนาการจากการฝึกอบรม Case Study และ Role Playing ผสมกัน วัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาวิธีสร้างความรู้ความชำนาญด้วยการศึกษาและฝึกอบรม การฝึกอบรมวิธีนี้ได้แนวความคิดสืบเนื่องมาจากเกมการยุทธ์ (War game) ซึ่งเป็น การจำลองสถานการณ์ที่สองฝ่ายต้องแข่งขันเอาชนะกัน แต่ในเกมสำหรับการบริหารจะมีมากกว่าสองฝ่าย โดยจัดผู้เล่นออกเป็นทีมหรือกลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีการจัดรูปงาน แบ่งงานประสานงานกันภายในกลุ่ม มีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ควบคุมและประสานงาน เกม ชนิดนี้เหมาะสำหรับนักบริหารระดับสูงซึ่งมีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์มากพอ เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ และควรจำแนก ความรู้ ความสามารถ พื้นฐานการศึกษา ตลอดจนวัน ยศ อยู่ในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน

¹ Robert G. Graham and Clifford F. Gray, Business Games Handbook (New York : American Management Association Inc, 1969) P.78.

เกมการบริหารเป็นการจำลองแบบประสบการณ์อย่างง่าย ๆ มักมีข้อมูลไม่ละเอียดพร้อมมูลเท่ากับกรณีตัวอย่าง เพราะต้องอาศัยการพิจารณาตัดสินใจหลายรอบ ผู้เล่นมีเวลาในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ถี่ถ้วนได้น้อยกว่า การตัดสินใจแต่ละรอบ แต่ละกลุ่มจะมีผลกระทบซึ่งกันและกันทำให้สถานการณ์ที่จะต้องนำมาพิจารณาในรอบต่อไป เปลี่ยนแปลงการใช้เกมเข้าร่วมในการฝึกอบรมนี้ เป็นคล้ายการแข่งขัน แต่เป็นการแข่งเอาชนะกันทางความคิดอ่าน ในการแก้ปัญหา ผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้ผลจากการกระทำ และการตัดสินใจของตนสามารถเห็นข้อผิดพลาดของตนเองได้ หรือโดยอาศัยการวิพากษ์วิจารณ์ จากผู้ร่วมการฝึกอบรมด้วยกัน หรือจากผู้ฝึกอบรมซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้กำกับเกม การใช้เกมการบริหารอาจไม่ไฉไล หรือข้อเท็จจริงคืบคาน หากผู้วิจารณ์ไม่กล้าวิจารณ์ หรือผู้วิจารณ์เมื่อคิด ข้อเสียอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้รับการฝึกอบรมบางคน ไม่รอบวิธีการเล่นเกมนี้ เนื่องจากมีความรู้สึก "กลัวแพ้" มองเห็นว่าการแพ้เป็นการแสดงถึงความอ่อนสมรรถภาพของตนเอง

6. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ประกอบกับการฝึกอบรมวิธีอื่น ๆ เช่น ประกอบการบรรยาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น โดยได้เห็นจากการปฏิบัติจริง ๆ ดังนั้นการฝึกอบรมโดยวิธีนี้ จำเป็นต้องมีเครื่องมือ เครื่องใช้ สำหรับการแสดงอย่างพร้อมมูลและควรเป็นเครื่องมือแบบเดียวกับที่ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ด้วย การสาธิตมักใช้ในการฝึกอบรมงานที่ต้องอาศัยหลักปฏิบัติเป็นบรรทัดฐาน เป็นต้นว่า การอบรมการจัดพิมพ์เอกสาร การฝึกอบรมพนักงานแก่เครื่องยนตร์ การฝึกอบรมวิชาการตรวจพิสูจน์ไม้ การฝึกอบรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดให้โทษ เป็นต้น เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ นั้น หมายรวมถึง เครื่องฉายภาพยนตร์ ภาพนิ่ง ไปสเตอร์ Film Strips ฯลฯ ซึ่งเป็นสื่อทัศนศึกษา (Audiovisual Aids) และอาจหมายรวมถึงการฝึกอบรมโดยใช้โทรทัศน์ศึกษาด้วย (ETV.)

7. การรวมกิจการหรือเดินทางเพื่อทัศนศึกษา (Study Tour/Field Trips)

เป็นการฝึกอบรมโดยออกนอกสถานที่ ให้ไปเห็นการปฏิบัติงานจริง หรืออาจหมายถึงการเดินทางไปทัศนศึกษายังต่างจังหวัด หรือต่างประเทศก็ได้ ซึ่งการอบรมวิธีนี้ ประโยชน์ที่จะได้รับมากที่สุด ย่อมขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมเองว่าการเดินทางนั้นเป็นไปเพื่อความสนุกสนาน หรือเพื่อหาประสบการณ์เพื่อเพิ่มรู้แก้ปัญหาของตนเอง ผู้จัดรายการฝึกอบรมโดยวิธีนี้จึงต้องกำหนดให้มีการเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนว่า ใ้พบปัญหาอะไร พบสิ่งที่น่าสนใจมาถือเป็นแบบปฏิบัติอย่างไร ตลอดจนข้อคิดเห็น และขอเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

นอกจากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ยังมีวิธีการฝึกอบรมอีกมากมายแต่ไม่ค่อยมีความสำคัญและมักเป็นการฝึกอบรมเฉพาะคราวแบบไม่ต้องจัดเป็นหลักสูตร เช่น การสับเปลี่ยนโดยขายงาน (Rotation & Transfer) เพื่อให้ได้ฝึกทำงานใหม่ ๆ บาง ไม่ต้องซ้ำซากจำเจ หรือมีความสามารถในงานใดเพียงงานเดียว การแนะนำให้อ่านและถนัดจากหนังสือ (Supervised Reading) และการฝึกอบรมทำงานจริง ๆ ก่อนปฏิบัติหน้าที่ (Internship) โดยอาศัยหลักทฤษฎีที่เรียนมาเป็นแม่บท นำมาปฏิบัติจริง เช่น นักศึกษาแพทย์ เป็นต้น

การติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรม (Follow-Up and Evaluation)

การฝึกอบรมจะได้ผลสมบูรณ์ สามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ¹

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

¹ วิลาศ สิงห์วิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม", ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, หน้า 155.

2. การดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์
3. การประเมินผลการดำเนินงานว่าได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

เป็นหลักธรรมดาว่า เมื่อมีการลงมือทำสิ่งใดลงไปก็ย่อมต้องการทราบว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ การดำเนินการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารงานฝึกอบรมย่อมมีความประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเรียนรู้ในความรู้สึกลึก เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปสู่แนวทางที่องค์การประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมความชำนาญในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น วิธีที่จะทราบได้ว่า การลงทุนขององค์การนั้นได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ จะทราบได้โดยการติดตามผลและโดยการประเมินผล

การติดตามผล เป็นความต้องการหาความสำเร็จจากการฝึกอบรม ซึ่งต้องอาศัยเวลาและไม่เกิดผลชัดเจนในทันทีที่สำเร็จการฝึกอบรม การติดตามผลนี้ กระทำโดยผู้ที่ติดตามผลต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรมแล้วออกไปปฏิบัติงานชั่วระยะเวลาหนึ่งโดยปกติจะเป็นเวลาประมาณ 8 - 12 เดือน ภายหลังจากอบรมเสร็จสิ้น

การประเมินผล เป็นการหาคำตอบจากการฝึกอบรมว่า ผลที่เกิดจากการฝึกอบรมนั้นๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบความรู้สึกลึก (Reaction) ของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม วิจัยที่ใช้ในการฝึกอบรม วิทยากรแต่ละท่าน ว่าเป็นไปตามที่ผู้ฝึกอบรมต้องการหรือไม่ เพียงใด เปรียบเทียบพฤติกรรม (Behavior) การเรียนรู้ (Learning) ในระหว่างฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่องค์การประสงค์หรือไม่ ตลอดจนเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ผู้เข้ารับการอบรมได้ปฏิบัติหลังจากรับการฝึกอบรมแล้ว (Results) ว่าตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เป็นต้น¹

¹ อารวัน วายวานนท์, "การประเมินผลการฝึกอบรม," วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ (2510) หน้า 87.

เทคนิคในการประเมินผล

กระบวนการที่ใช้ในการประเมินผลนั้น ไม่ว่าจะ เป็นวิธีใดก็ตาม ควรต้องให้ความเที่ยงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) สามารถชี้วัดว่ากระบวนการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นอย่างไร ใ้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไร เป็นต้น การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบในการประเมินผลนั้นจำแนกได้เป็น 3 วิธี คือ ¹

1. วิธีการสังเกต (Observation Method)
2. วิธีการสอบถาม (Questioning Method)
 - 2.1 การสัมภาษณ์ (Interview)
 - 2.2 แบบสอบถาม (Questionnaires)
3. วิธีการวัดผล (Measurement Method)

ทั้งสามวิธีนี้หากใช้รวมกัน มิได้ใช้เพียงวิธีใดวิธีหนึ่งในการฝึกอบรมครั้งหนึ่ง ๆ แล้ว ผลการประเมินจะครบถ้วนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1. วิธีการสังเกต หมายถึงการเฝ้าดู พิจารณาและกำหนดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นไว้อย่างแม่นยำ เพื่อหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งทองการคาดคะเนว่าจะเกิดขึ้น การสังเกตนั้น มีทั้งวิธีสังเกตจากเหตุการณ์จริง ๆ ตามธรรมชาติ คือ พฤติกรรมที่ผู้สำเร็จการฝึกอบรมแล้วกลับไปปฏิบัติงานด้วยอีกวิธีหนึ่ง คือ การสังเกตจากพฤติกรรมภายในห้องฝึกอบรม

2. วิธีการสอบถาม เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นิยมกันมาก มีอยู่สองแบบ คือ การสัมภาษณ์ ² และการส่งแบบสอบถาม ซึ่งก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียขึ้นอยู่กับเทคนิค กลวิธี และประสบการณ์ของผู้ใช้

¹ วิลลาต์ สิงห์วิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม", หน้า 160.

² ส.ปกาศพน, "การประเมินผู้ใ้บังคับบัญชาด้วยวิธีสัมภาษณ์" วารสารทองถิ่น 14 ตุลาคม 2517 หน้า 41 - 49.

3. วิธีวัดผล เป็นการรวบรวมข้อมูล โดยวิธีเครื่องมือวัดผลทางจิตวิทยา จึงออกจะเป็นวิธีหนึ่งที่ยุงยาก เพราะกองอาศัยการสร้าง เครื่องมือการวัดผลทางจิตวิทยา ซึ่งการใช้ได้ผลมากน้อยขึ้นอยู่กับ ความเชี่ยวชาญพิถีพิถันในการสร้างอย่างถูกหลักวิชา โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละแขนง มีการทดลอง เครื่องมือวิเคราะห์ และวิจัยเพื่อให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนควบคุมระบบการใช้เครื่องมือวัดผล และการแปลผล วิธีการวัดผล ทางจิตวิทยา ได้แก่ ¹

วิธีการทดสอบ(Testing Techniques) ความสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนรู้ จากการฝึกอบรม เรา ้ปัญหา ความถนัดเฉพาะ วิธีการสำรวจตนเอง (Self-inventory Techniques) ความบุคลิกภาพ ความสนใจ ทักษะ วิธีสังคมนิติ (Sociometric Techniques) ใจวัดสถานภาพทางสังคม ของแต่ละคนในบรรดาผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งหมด ว่าใครได้รับความนิยมเรื่อถือมากน้อยเพียงไร เป็นต้น

การใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมอาจกระทำได้เป็น 3 ระยะ คือ

1. ก่อนการฝึกอบรม(Pre-Training Evaluation) เป็นการเก็บ ข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนที่จะเข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้น เพื่อให้ทราบถึง ความรู้สึก นึกคิด ทักษะ ความคาดหวังที่จะได้รับ เป็นต้น

2. ระหว่างการฝึกอบรม (During-Training Evaluation)เป็นการ เก็บข้อมูลหลังจากผู้เข้ารับการอบรม ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ผ่านไปรั่วระยะ เวลาหนึ่งอาจทำการประเมินผลได้หลายครั้งติดต่อกัน โดยเว้นช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ห่างกันพอสมควร สุดแต่โครงการนั้นจะใช้เวลามากน้อยเพียงใด ส่วนใหญ่มักสอบถาม เกี่ยวกับวิชาในหลักสูตร ระยะเวลา ผู้บรรยาย เอกสาร ตลอดจนความเข้าใจ โดยยาก หรือง่ายของเนื้อหาแต่ละวิชา เป็นต้น

¹ วิลาศ สิงห์วิสัย, "การประเมินผลการฝึกอบรม", หน้า 161.

3. หลังการฝึกอบรม (Post-Training Evaluation) เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว มักนิยมทำกันในชั่วโมงสุดท้ายของการฝึกอบรม การสอบถามในครั้งนี้จะครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด ทั้งด้านวิชาการ หลักสูตร เนื้อหาสาระและวิชา ระยะเวลาในการฝึกอบรม การใช้เทคนิคในการฝึกอบรม สถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บรรยาย เจ้าหน้าที่ ดำเนินการฝึกอบรม ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะ ฯลฯ

ประโยชน์ของการติดตามผลและการประเมินผลการฝึกอบรม

การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมนั้น จะเป็นวิธีโลกก็ตามล้วนแต่ เพื่อประสงค์ในความสำเร็จจากการดำเนินงานฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาองค์การทั้งสิ้น ประโยชน์ของการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม พอสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย จุดอ่อน และข้อบกพร่องของการฝึกอบรม ซึ่งผลที่ได้รับจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น
2. ถือได้ว่าเป็นกระบวนการเพื่อนำไปสู่การหาความต้องการการก้ามนฝึกอบรม (Training Needs) สำหรับการฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ ในครั้งต่อไปด้วย
3. เพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางเพิ่มผลผลิตในหน่วยงาน สมคังวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่
4. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรมกล่าวคือ ผู้ให้การอบรมจะได้ทราบข้อดี หรือจุดอ่อนในการถ่ายทอดความรู้ของตนให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมว่าเป็นอย่างไร ขณะเดียวกันผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้ทราบว่าตนควรมีการเตรียมตัวเข้ารับการอบรมอย่างไร จึงจะได้ผลดี

5. ช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงว่าควรจัดโครงการฝึกอบรม
 นั้นอีกหรือไม่ บ่อยขึ้นหรือนาน ๆ ครั้ง หรือไม่ควรมีต่อไป เพื่อป้องกันการสูญเสี
 ยงบประมาณโดยไม่คุ้มค่า ¹

สรุป

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ก็คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยน
 ทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลให้เป็นที่ไปตามความต้องการขององค์การ
 โดยจุดมุ่งสุดท้าย คือ ประสิทธิภาพในการทำงานที่กระทำ การฝึกอบรมนั้น ต้องดูว่าบุคคลในองค์
 การนั้น ต้องการการฝึกอบรมหรือไม่ และเมื่อมีการฝึกอบรมแล้ว จะได้อะไรหรือ
 เปล่า โครงการฝึกอบรมใด ควรมาก่อน โครงการใดควรจะมาหลัง เมื่อกำหนดโครง
 การใดแล้ว จึงกำหนดหลักสูตรระยะเวลาวิธีการศึกษาอบรม เพื่อให้เหมาะกับโครงการ
 ฝึกอบรมนั้น ๆ ถึงแม้จะมีวิธีอบรมมากมาย แต่เมื่อพิจารณาถึงหลักการใหญ่แล้วจะประกอบ
 ด้วย 3 ประการ คือ การฝึกอบรมก่อนประจำการ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ และการ
 ฝึกอบรมระหว่างประจำการ

กองทัพเรือและกองทัพอากาศ ได้คำนึงถึงการฝึกอบรมเป็นอย่างมากเกี่ยว
 กับการศึกษา เพราะการที่วิทยากรกำหนดอายุเสมอ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา
 นายทหารในกองทัพให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามวิทยาการสมัยใหม่ เพราะ
 ทั่วโลกที่กองทัพของชาติอื่นจะยอมจะถูกคุกคามหรือถูกถูกรานได้โดยง่าย

เมื่อเป็นเช่นนี้ ทางกองทัพเรือจึงได้เปิดการศึกษาอบรมนายทหารที่จบการ
 ศึกษาจากโรงเรียนนายเรือ หลังจากออกไปทำงาน 2 - 3 ปี คือ หลักสูตรนายทหาร
 ชั้นต้น พรรคนาวิน หลักสูตรนายทหารชั้นต้น พรรคกลิน หลักสูตรนายทหารเสนาธิการ
 หลักสูตรนายทหารอาวุโสและเข้าวิทยาลัยการทัพเรือต่อไป จะเห็นได้ว่าทางกองทัพเรือ

¹ เฉลิม ศรีมุกข์, "ผู้บังคับบัญชาการฝึกอบรมผู้โตม้งกับบัญชา", วารสารข้าราชการ
 20 กุมภาพันธ์ 2518 หน้า 81 - 86.

ได้มีการพัฒนาบุคคล โดยการฝึกอบรมตลอดเวลาในวงที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ เพื่อที่จะส่ง
ผลถึงการทำงานที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่ จะเห็นได้ว่ากระบวนการฝึกอบรมของกองทัพเรือ
เป็นกระบวนการต่อเนื่อง เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของกองทัพ

สำหรับกองทัพอากาศ นายทหารที่จบการศึกษาอบรมจากโรงเรียนนายเรือ
อากาศแล้ว เพื่อออกมาทำงานประมาณ 2 - 3 ปี ก็เข้าศึกษาอบรมในหลักสูตรการบิน
หรือหลักสูตรนายทหารชั้นต้น ต่อมาเมื่อมียศ รอ. ก็ต้องเข้าศึกษาอบรม หลักสูตรนายทหาร
ชั้นผู้บังคับฝูง แล้วทำการศึกษาอบรมต่อในหลักสูตรนายทหารเสนาธิการของกองทัพอากาศ
เพื่อที่จะศึกษาอบรมต่อยังวิทยาลัย การทัพอากาศ ต่อไป

กองทัพอากาศ ก็มีการศึกษาอบรมเป็นลักษณะต่อเนื่องเช่นเดียวกัน จนกว่า
นายทหารผู้นั้น จะพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ทางราชการ

โดยที่โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ และโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
เป็นแหล่งสำคัญในการฝึกอบรมนายทหารกองทัพทั้งสอง ที่จะออกมาเป็นผู้รับผิดชอบหน่วย
ต่อไป ในอนาคต ดังนั้น ทางกองทัพทั้งสอง จึงพยายามพัฒนาหลักสูตร และวิธีการศึกษา
อบรมตลอดมา เพื่อที่จะได้นายทหารเสนาธิการ หรือ ผู้บังคับบัญชาหน่วยที่มีคุณภาพสูงยิ่ง ๆ
ขึ้นไป