บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง "ความสำเร็จในการจัดการหลักสูตรความปลอดภัยในการทำงาน ของสถาบันวิชาการทีโอที ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการดำเนินการการฝึกอบรม
2. ความสำเร็จในการจัดการหลักสูตร
3. การจัดการหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันวิชาการทีโอที
4. แนวคิดการจัดการความปลอดภัยในการทำงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการดำเนินการการฝึกอบรม

1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลวิธีการหนึ่ง อันเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ในหลาย ๆ สาขาอาชีพ ซึ่งมีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 30) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า หมายถึงการพัฒนาหรือฝึกฝนอบรมบุคคลให้เหมาะหรือเข้ากับงานหรือการทำงาน ส่วนการศึกษา หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ (skill) ความชำนิชำนาญงาน ความสามารถ (ability)

ฉลอง มาปรีดา (2538 : 5) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมโดยจัดทำเป็นช่วง ๆ หรือระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่อง ซึ่งอาจจะใช้เวลา 3 วัน1 สัปดาห์หรือมากกว่านั้น การจัดฝึกอบรมอาจจะจัดเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ ผู้จัดการฝึกอบรมอาจจะเป็นหน่วยราชการ เอกชน หรือบริษัทห้างร้านก็ได้

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 4) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ที่จะเข้าทำงานหรือ ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสม

กับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก เช่นทัศนคติ หรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานหรือองค์การมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้นมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

สมคิด บางโม (2542 : 14) การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และทัศนคติ (attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจะเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลนั่นเอง

ทองฬู ศิริวงศ์ (2536 : 2) การฝึกอบรม หมายถึง การฝึกอบรมเป็นการพัฒนา เพิ่มทักษะ ความรู้ ความถนัด ทัศนคติ และความเข้าใจ พัฒนานิสัย ในการทำงานให้ถูกต้อง เพิ่มพูนประสิทธิภาพ ในการทำงานและเกิดความสำเร็จในการทำงาน

สมชาติ กิจยรรยง และ อรจารีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 13) การฝึกอบรม คือกระบวนการในการเรียน การสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะ และแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียนหรือในสถานที่ทำงานก็ได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 210) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการจัดการเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เป็นกิจกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

จากความหมายของการฝึกอบรมโดยนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน ให้ความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ

1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้ สมคิด บางโม (2542 : 15-16)

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์การรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์การเข้มแข็ง และช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

2. เพื่อให้องค์การเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงาน

ด้านต่างๆ ออกไป ในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น

3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์การเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้วิธีทำงานขององค์การ แม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์การย่อมแตกต่างกัน

4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมากจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลัง องค์การก็จะล้าหลังตามไปด้วย

5. เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่ายไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

6. เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงานหรือแทนคนที่ลาออกไป

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 4) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูงขึ้น เพื่อการพัฒนา "คน" ให้มีความเหมาะสมกับงาน "งาน" และให้ "งาน" มีความเหมาะสมกับ "คน" จำเป็นต้องดำเนินอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การฝึกอบรมที่จัดอย่างมีเป้าหมาย และมีการวางแผนที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

อรพรรณ พรสีมา (2537 : 9) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานในปัจจุบัน ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการช่วยพัฒนาให้บุคลากร และองค์กรสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะดำเนินไปเป็นผลสำเร็จหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

สมคิด บางโม (2542 : 15) ได้จำแนกวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความรู้เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ดี

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญหรือทักษะในการทำงานคือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การขับรถ การขี่จักรยาน เป็นต้น

3. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติไป

ในทางที่ดีที่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทัศนคติ คือความรู้สึกในด้านดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เกิดความจงรักภักดีต่อบริษัท เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความภาคภูมิใจในสถาบัน เป็นต้น

นักรบ ระวังการณ์ และคณะ (2539 : 5-6) จำแนกวัตถุประสงค์ของการอบรม ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ต่อองค์การเป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นหนักถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับเป็นส่วนรวม ได้แก่

1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่

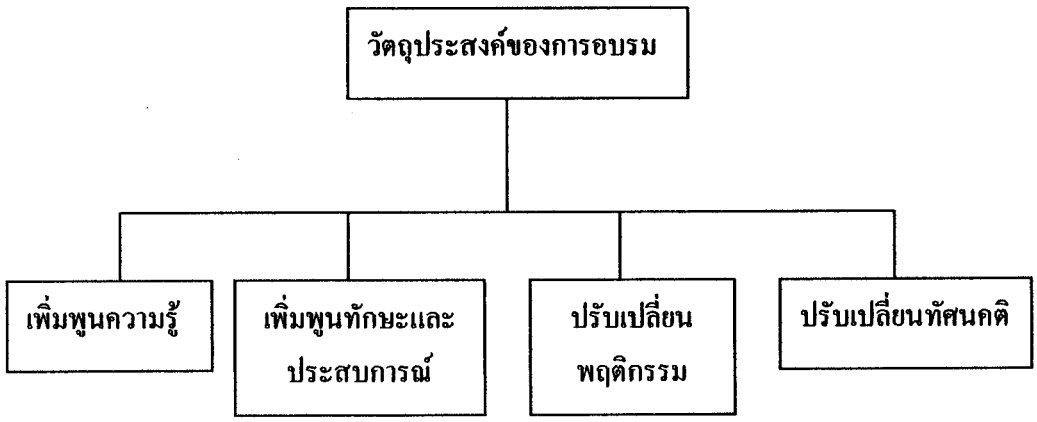
1.2 เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีและถูกต้องทันสมัย

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.4 เพื่อฝึกฝนบุคคลหรือเตรียมเจ้าหน้าที่ไว้สำหรับการขยายงานในอนาคต

1.5 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นซึ่งจะทำให้การบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ต่อบุคคล พิจารณาถึงประโยชน์ที่บุคคลขององค์การจะได้รับ ดังแผนภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิวัตถุประสงค์ของการอบรม

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 5-6) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การฝึกอบรมไว้ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้วมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) การเพิ่มพูนความรู้หรือเสริมสติปัญญา หรือเพื่อปรับปรุงแก้ไขความรอบรู้เพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเกี่ยวกับการเข้าใจกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน/บุคคล

2. พัฒนาทักษะ (Skill) การพัฒนาทักษะความชำนาญ เป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนามาช้านาน รวมถึงตั้งแต่การจัดลำดับความสำคัญของงาน การแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า การเพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจทำให้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและคล่องตัว จนมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำได้เองในสถานการณ์จริงของท้องถิ่นและความพร้อมของตนเอง

3. เปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attiude) เมื่อสร้างเจตคติที่ดีที่เหมาะสมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำให้มีกำลังใจหรือขวัญที่ดีในการทำงาน สามารถทำงานของตนได้ด้วยความยินดีและพอใจ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยความสบายใจ

ซึ่งจากแนวความคิดของนักวิชาการทั้งสามท่านมีความสอดคล้องกันและพอสรุป ได้ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก็เพื่อ เพิ่มพูนความรู้ เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและเจตคติเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

1.4 องค์ประกอบที่สำคัญของการฝึกอบรม

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 187-191) กล่าวว่า องค์ประกอบที่นับว่าเป็นส่วนสำคัญในการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องมีการคัดเลือกผู้ที่มีความจำเป็น มีความสนใจ สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติได้ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จัดกลุ่มในระดับเดียวกัน ประเภทเดียวกัน

2. การจัดหลักสูตรที่ตรง และแก้ปัญหาในการทำงาน

3. วิทยากรฝึกอบรมที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถในการสอน ให้การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

4. ความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม สภาพแวดล้อมที่จูงใจ

1.4.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรพิจารณาจาก

- การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากผู้จำเป็นต้องเข้ารับการอบรม
- พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ความต้องการ ความสนใจ
- ความตั้งใจเข้ารับการฝึกอบรม ขัดเคือง ไม่อยากเรียน ถูกบีบบังคับ ไม่ควรให้เข้ารับการอบรม
- ความพร้อมของผู้เรียน
- ความรู้สึกท่าทีต่อการฝึกอบรม ด้อยกว่า หลบหน้า ถูกทำโทษ ต้องสังเกตและช่วยเหลือ
- ความสามารถในการเรียนรู้ มีมากน้อยเพียงไร

- จำนวนผู้เข้ารับการอบรม
- ความคาดหวังในการฝึกอบรม
- ทัศนคติ แนวความคิด ค่านิยม
- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- การแสวงหาความรู้
- บุคลิกภาพ

1.4.2 หลักสูตรเหมาะสม

- กำหนดหลักสูตรเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ
- การกำหนดวัตถุประสงค์ และความมุ่งหมายของหลักสูตร
- การกำหนดเนื้อหาสาระในแต่ละวิชา แต่ละหมวดวิชา
- การจัดลำดับก่อนหลังให้วิชาต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้
- การกำหนดกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- การกำหนดระยะเวลา เหมาะสมแน่นอน
- การกำหนดตัวผู้สอน ในแต่ละวิชา และแต่ละตอนของการฝึกหัด

1.4.3 วิทยากรฝึกอบรมที่มีความสามารถ

- การคัดเลือกวิทยากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด มีประสบการณ์เพียงพอ มีทักษะในการสอน
- ความรู้ความสามารถในวิชาการ
- ความตั้งใจในการสอน การถ่ายทอด
- ทัศนคติต่อการสอนการอบรม
- ความรู้สึกต่อวิชาที่สอน
- ความรับผิดชอบในการอบรม (ขยัน เกียจคร้าน ตรงเวลา เตรียมการสอน ฯลฯ)
- ทัศนคติ แนวความคิด ค่านิยม
- พฤติกรรมของวิทยากร บุคลิกภาพ
- ความพร้อมและคุณภาพของผู้สอน
- ความรู้ในวิชาที่สอน เป็นที่ยอมรับ
- วิธีการเทคนิคในการสอน และถ่ายทอดความรู้

- การใช้จิตวิทยาในการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม

- สัมพันธภาพ และมนุษยสัมพันธ์ กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยากร (ห่างเหินหรือสนิทสนมเป็นกันเอง การยอมรับฟังเหตุผล)

- โต้แย้ง ยืนกราน ตอบโต้ วิพากษ์วิจารณ์ ให้เกิดความขัดแย้ง ไม่แนบเนียน ไม่ลงรอย ไปด้วยกันไม่ได้

- การใช้อุปกรณ์ โสตทัศน์ ประกอบการสอน และการใช้อย่างมีทักษะ

1.4.4 ความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม

- ห้องอบรม โต๊ะ เก้าอี้ แสงสว่าง สะดวกสบาย

- ความสะอาด จูงใจให้เกิดความตั้งใจรับการฝึกอบรม

- ขนาดของชั้น ห้องอบรม มีเพียงพอ

- จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- บรรยากาศของสถานที่ฝึกอบรม จูงใจ ที่พักผ่อน เล่นกีฬา ฯลฯ

- ความสะดวกในการพักอาศัย ที่พัก ห้องพัก หอพัก บริเวณ บรรยากาศ อาหารอร่อย สะดวกสบาย

- ความเป็นกันเองของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ นุ่มนวล ยิ้มแย้ม เต็มไปด้วยการช่วยเหลือ

- สื่อการสอน อุปกรณ์การสอนที่จะอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

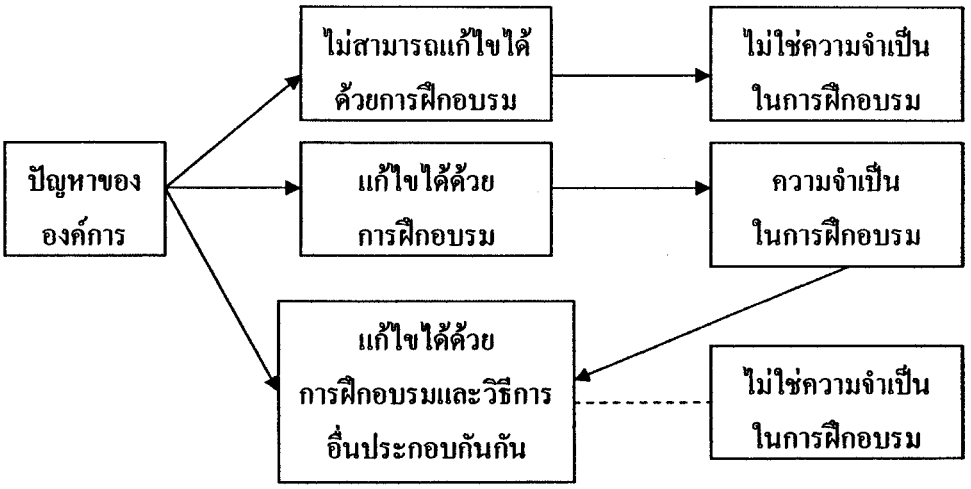
- ความน่านิยม เลื่อมใส เชื่อถือในสถาบันฝึกอบรม

- การประเมินผลการฝึกอบรมที่เหมาะสม

1.5 ขั้นตอนของการฝึกอบรม

นักรบ ระวังการณ์ และคณะ (2539 : 12-17) กล่าวว่า "การจัดอบรมโดยทั่วไปจะมีขั้นตอนการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน" ดังนี้

1. การสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการจัดการอบรม เป็นการศึกษาสภาพการณ์ และค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ อันเป็นอุปสรรคที่ทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ปัญหาที่ค้นพบนั้นต้องวิเคราะห์และตอบให้ได้ว่าการแก้ปัญหานั้นใช้การฝึกอบรมได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ก็ถือว่าไม่ใช่ความจำเป็นในการฝึกอบรม (นักรบ ระวังการณ์ และคณะ ,2539 : 13) ซึ่งแสดงดังแผนภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการอบรม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า วัตถุประสงค์หลัก ๆ ของการอบรมมุ่งเน้นที่บุคลากร คือ ให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการสร้างทัศนคติ เมื่อเราสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดอบรมแล้ว ทำให้ทราบปัญหาของบุคลากร ดังนั้น เราจึงเลือกวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาใช้ให้ตรงกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งวัตถุประสงค์ของการอบรมอาจต้องใช้มากกว่าหนึ่งอย่าง แต่วัตถุประสงค์หลักต้องนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ได้วิเคราะห์ไว้ และต้องชี้ชัดให้ได้ว่าเมื่อเสร็จสิ้นการอบรมแล้วจะมีผลการเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยเฉพาะผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการอบรม ตลอดจนลำดับความสำคัญเร่งด่วนว่าจะจัดเรื่องอะไรก่อน

3. การจัดทำโครงการอบรม โครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อดำเนินงานขององค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากโครงการดีย่อมหมายถึง ประสิทธิภาพและผลตอบแทนที่คุ้มค่าในการจัดทำโครงการอบรม องค์ประกอบสำหรับจัดทำโครงการมีดังนี้

3.1 สามารถแก้ไขปัญหาขององค์การ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับบุคลากร

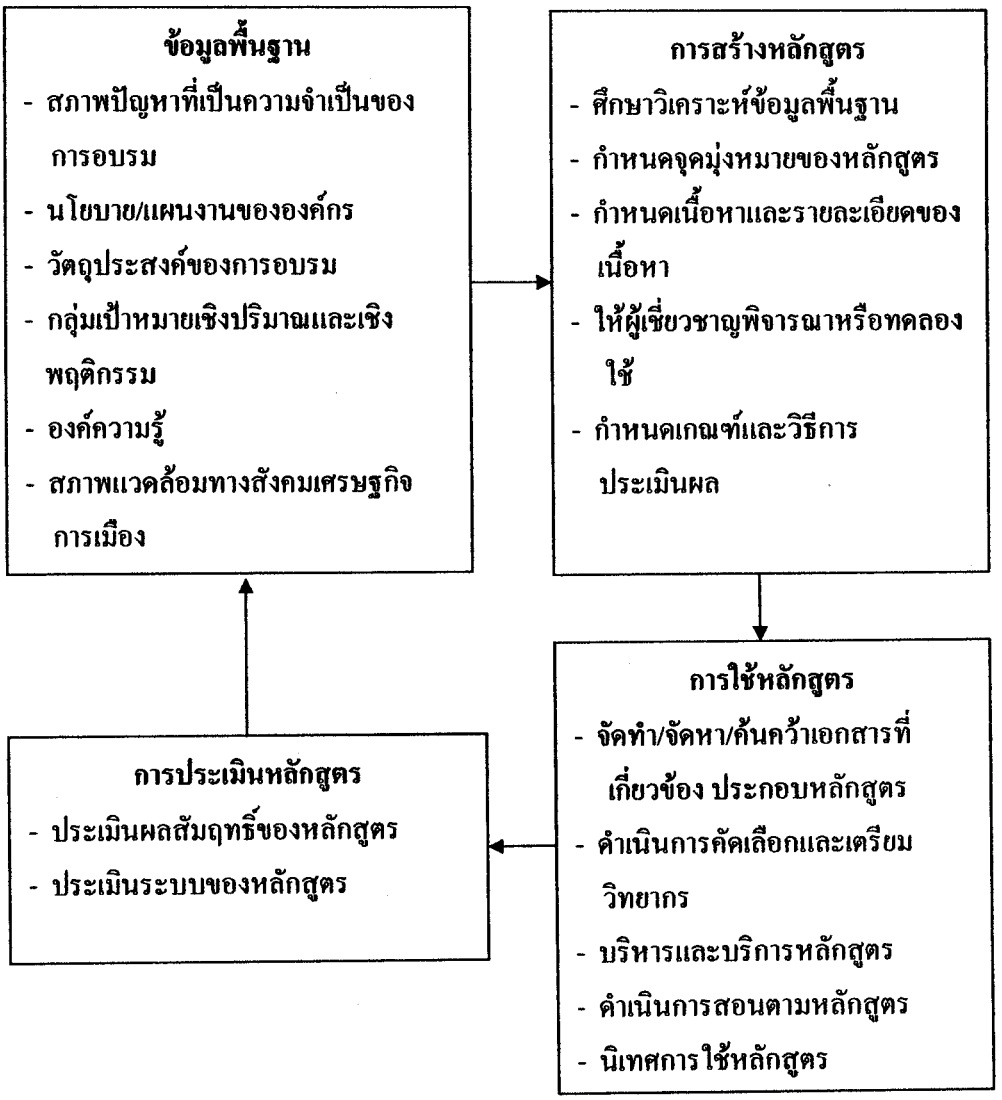
3.2 มีรายละเอียด วัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน ปฏิบัติได้

3.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีการอบรมต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3.4 ต้องกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการอย่างแน่ชัด

3.5 ต้องสามารถประเมินผลและติดตามผลได้

4. การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ในการสร้าง และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมมีกระบวนการในการจัดทำดังนี้(นักรบ ระวังการณ์ และคณะ ,2539 : 15) ซึ่งแสดงดังแผนภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แผนภูมิการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

5. การวางแผนการอบรมเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความล้มเหลว หรือความสำเร็จของการอบรม หากวางแผนและเตรียมการไม่ดีก็จะทำให้พบปัญหาอุปสรรคมาก ซึ่งจะส่งผลให้การอบรมไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การวางแผนการจัดอบรมที่ดีนั้น ต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่ใช้ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ บุคลากรและงบประมาณ เป็นต้น สภาพแวดล้อมทั้งภายใน

และภายนอกองค์การ หน่วยงานและบุคคลผู้เกี่ยวข้อง สำหรับผู้รับผิดชอบการวางแผนควรตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ คือ จะทำอะไร ทำไปทำไม ใครทำอะไร จะใช้อะไรบ้าง ทำเมื่อใด เสร็จสิ้นเมื่อใด และทำให้อย่างไร ในการนี้ผู้รับผิดชอบการวางแผนควรมีการตรวจสอบและควบคุมด้วย โดยอาจใช้รายการตรวจสอบ (Checklist)

6. การดำเนินการจัดการอบรมเป็นขั้นที่ดำเนินการฝึกอบรมตามโครงการและหลักสูตรกำหนดไว้ โดยมีบุคลากรที่รับผิดชอบฝ่ายต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายไว้ล่วงหน้า ในขั้นตอนของการดำเนินงานนี้ ผู้รับผิดชอบโครงการต้องทำหน้าที่ประสานงาน อำนวยการและควบคุม ให้การจัดการอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

7. การประเมินผลการอบรม กระบวนการประเมินการอบรมนั้น ควรพิจารณาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การประเมินข้อมูลนำเข้า (Input) การประเมินกระบวนการ (Processor) และการประเมินผลงาน (Output) โดยสามารถพิจารณารายละเอียดของการประเมินผลดังนี้

7.1 พิจารณารายละเอียดวัตถุประสงค์ของโครงการและหลักสูตรว่าโครงการและหลักสูตรที่กำหนดนั้นมีวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการได้หรือไม่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่อย่างไร เป็นการประเมินก่อนการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการตรวจสอบความเรียบร้อยของโครงการ

7.2 พิจารณาข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ดำเนินการว่า มีความเหมาะสมเพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานหรือไม่ สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด

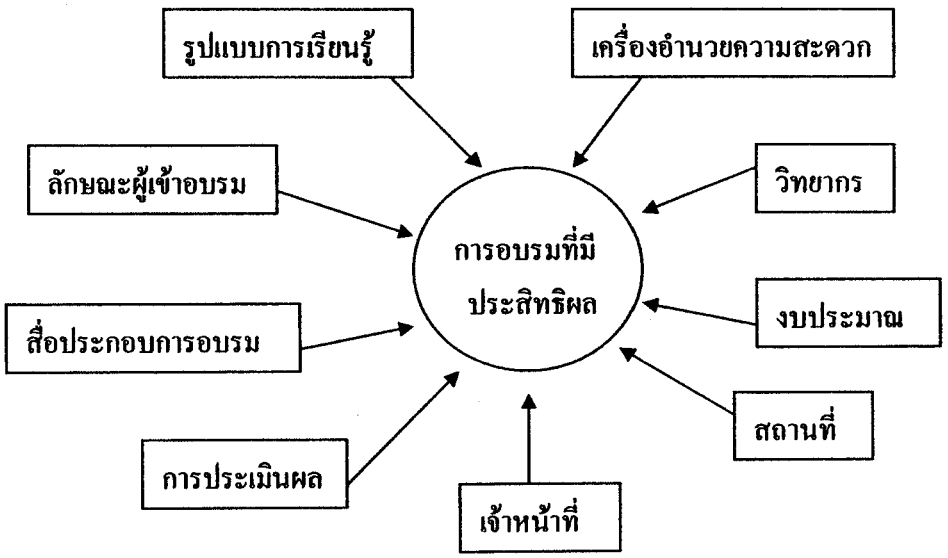
7.3 พิจารณาตรวจสอบกระบวนการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

7.4 การวิเคราะห์ แปลความหมาย และสรุปผลการอบรม ผู้ประเมินจะทำการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นเช่นใด ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและโครงการหรือไม่ ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ดียิ่งขึ้นในลักษณะใด และผลที่ได้จะมีแนวโน้มไปในลักษณะใด

8. การติดตามผลการอบรม จากวัตถุประสงค์ของการอบรมที่ต้องการให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ เกิดทัศนคติที่ดี และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้น จะสำเร็จได้ต่อเมื่อมีกระบวนการอบรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การติดตามผลการอบรมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะหาจุดเด่น จุดด้อยของโครงการ และถือว่าเป็นการประเมินผลซ้ำอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำผลมาพิจารณาตัดสินว่าโครงการนั้น หรือหลักสูตรนั้นควรจัดดำเนินการต่อไป หรือควรปรับปรุงและพัฒนาไปในลักษณะใด

1.6 การฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล (Training Effectiveness)

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล วิจิตร อาวะกุล (2540 : 74) มีรูปแบบแสดงดังแผนภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงรูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่จัดการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีหน่วยงาน หรือผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงมีวัตถุประสงค์และจัดสรรบุคลากรให้รับผิดชอบในหน้าที่นั้น

1.1 วิทยากร คือ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องนั้น หรือเรื่องที่จะใช้ในการอบรม ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์การตามภารกิจของงาน และต้องดูพื้นฐานของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ

1.2 ผู้อำนวยการคือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงสามารถสั่งการเพื่อให้เกิดการอบรมนั้น ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์

1.3 ผู้ประสานงานคือ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการดำเนินงานการติดต่อประสานงานเพื่อให้เกิดการอบรมขึ้น

1.4 ช่างเทคนิค ในสถาบันฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ควรมีช่างเทคนิคประจำการคอยแก้ปัญหาขัดข้องของอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยไม่ทราบล่วงหน้ามาก่อนและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 117 – 118) กล่าวว่า สิ่งที่ควรคำนึงในการจัดอบรม มีข้อคำนึงดังต่อไปนี้

1. หากเป็นการสัมมนาทางวิชาการล้วน ๆ ควรมีเวลาพักทุก ๆ 90 นาที
2. การอบรมที่ดี ควรมีสื่อการสอนที่สมบูรณ์ เช่น เครื่องฉายแผ่นใส LCD ไวท์บอร์ด ฯลฯ
3. เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศการอบรม ผู้สัมมนาควรมีเกม หรือ กิจกรรมกลุ่มสอดแทรก
4. หากมีโอกาสการสอนที่ดี ควรเป็นการสอนที่ใช้วิธีการสื่อสาร 2 ทางควบคู่ไปด้วย จะยิ่งเพิ่มการติดตามจากผู้เข้ารับการอบรม
5. ผู้นำบรรยายควรมีอารมณ์ที่ร่าเริงหรือมีอารมณ์ขัน ไม่ตึงเครียด บุคลิกดี ไม่เดินไปเดินมา หรือหลุกหลิกทำให้ผู้ฟังรำคาญ
6. การบรรยายที่ดีมิได้หมายความว่าทำให้ผู้ฟังเกิดแต่อารมณ์ขัน หัวเราะ ขบขัน แล้วก็กลับไปโดยมิได้เนื้อหา สาระสำคัญในการเพิ่มปัญญา และพัฒนาผู้ฟังเลย
7. ไม่ควรใช้จุดอ่อนของสมาชิกคนใดคนหนึ่งในการสร้างอารมณ์ขันของสมาชิก ควรเสริมหรือยกประเด็นจากคนเดิมขึ้นมาแทน
8. ทำอย่างไรก็ได้ให้ผู้ฟังฟังอย่างสบาย ตั้งใจติดตามและยินดีในการร่วมกิจกรรม ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้ถ่ายทอดที่ดี

1.7 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2542 : 16) กล่าวว่า การฝึกอบรมนอกจากเป็นสิ่งจำเป็นในการแก้ปัญหาภายในขององค์การแล้ว ยังก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การอย่างเห็นได้ชัดดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
2. ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น
3. พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น
4. ทำให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในวิทยาการใหม่ ๆ
5. ทำให้ระบบข่าวสารภายในองค์การดีขึ้น
6. ลดเวลาในการเรียนรู้งาน
7. พนักงานแต่ละคนมีโอกาสก้าวหน้าได้เลื่อนตำแหน่ง
8. ลดอุบัติเหตุในการทำงาน
9. เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

เมื่อส่วนต่าง ๆ ดังกล่าวมีคุณภาพดีย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวม ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีความมั่นคงสูงขึ้น

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 44-45) ได้สรุปประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร จึงลดค่าใช้จ่ายขององค์การ

2. สนองความต้องการของบุคลากรที่แสวงหาความรู้ การศึกษา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3. เพิ่มประสบการณ์ และทักษะการทำงานทางลัดของการทำงานและการบริหารงาน

4. พัฒนาการทำงานขั้นพื้นฐานขององค์การให้ถูกต้องและให้ได้มาตรฐาน

5. เพิ่มขีดความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากร

6. เกิดการเคลื่อนไหวตำแหน่งหน้าที่ เป็นการปรับปรุงขวัญกำลังใจ

7. เพิ่มพูนคุณภาพประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถวัยวุฒิที่สูงขึ้นได้เร็วขึ้น

8. สร้างความพร้อมแก่บุคลากรเพื่อการสับเปลี่ยน หมุนเวียน โยกย้าย และการเข้ารับตำแหน่งใหม่

9. เมื่อทุกคนมีประสิทธิภาพ คนน้อย ทำงานได้เท่ากับคนมากจึงลดอัตราการจ้างคนใหม่ทดแทนคนเก่าที่ย้ายไปเป็นการเพิ่มประสิทธิผล ลดค่าใช้จ่ายขององค์การ

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการฝึกอบรมคือ ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการฝึกอบรม ลดค่าใช้จ่ายขององค์การ พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น พร้อมที่จะทำงานให้กับองค์การด้วยความจงรักภักดี

1.8 ปัญหาของการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2542 : 20) ได้กล่าวถึงปัญหาของการฝึกอบรมและการบริหารการฝึกอบรมอาจจำแนกได้ดังนี้

1. ผู้บริหารไม่เข้าใจความหมายของการฝึกอบรม บางคนคิดว่าการฝึกอบรมเป็นยาวิเศษที่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง หรือบางคนก็มองไม่เห็นความสำคัญเลย และไม่ให้การสนับสนุน

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดความเข้าใจหรือไม่รู้ความหมายของการฝึกอบรมที่

แท้จริง บางคนคิดว่าที่ตนถูกส่งเข้ารับการฝึกอบรมเพราะทำงานบกพร่อง ทำให้รู้สึกเสียหน้าและรู้สึกเหมือนกับว่าถูกลงโทษ

3. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เข้าใจบทบาทของตน ไม่ทำหน้าที่ให้เต็มความสามารถ ซึ่งอาจเกิดจากขาดความรู้ ความเข้าใจ หรือผู้บริหารไม่สนับสนุน โดยทั่วไปเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีบทบาท 3 ประการ คือ

1) ประสานงานและให้บริการด้านการฝึกอบรม

2) ให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารเกี่ยวกับการฝึกอบรม

3) เป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม

4. ขาดแคลนวิทยากรฝึกอบรม วิทยากรจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการอบรมมาโดยเฉพาะ แต่ส่วนมากที่มีอยู่มักทำตัวเป็นผู้สอนหรือเป็นครูอย่างในสถานศึกษา ซึ่งวิทยากรจริง ๆ ไม่ใช่ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นครู

5. ขาดแคลนอุปกรณ์การฝึกอบรม อุปกรณ์บางชนิดมีราคาแพงผู้บริหารจึงไม่กล้าลงทุน

6. การประเมินผลการฝึกอบรมยังไม่สามารถให้ข้อมูลได้ชัดเจนว่าเมื่อลงทุนฝึกอบรมไปแล้วจะได้ผลตอบแทนเท่าใด ทำให้ผู้บริหารเกิดความลังเลไม่กล้าจัดสรรงบประมาณมาฝึกอบรม เพราะงานฝึกอบรมเป็นงานที่เสียค่าใช้จ่ายสูง

นักรบ ระวังการณ์ (2540 : 27 – 30) ได้กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคในการจัดดำเนินงานอบรม โดยใช้หลักการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร ในส่วนของการดำเนินงานจัดการอบรมมีบุคคลากรที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหารหรือผู้อนุมัติโครงการ ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานจัดอบรม ผู้เข้ารับการอบรม และวิทยากร

1.1 ผู้บริหารหรือผู้อนุมัติโครงการ

- ขาดความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม
- ไม่ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและเครื่องมืออำนวยความสะดวก
- การกำหนดองค์กรการจัดอบรมหรือมอบหมายหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงานไม่ชัด

1.2 ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานจัดอบรม

- เจ้าหน้าที่มีน้อย ไม่เพียงพอต้องทำงานหนัก
- เจ้าหน้าที่ต้องทำหน้าที่ทั้งด้านวิชาการ เช่น ทำโครงการ ทำหลักสูตร ทำประเมินผล และงานด้านบริหาร เช่นธุรการ เลขานุการ ผู้ประสานงาน ซึ่งปริมาณงานมากเกินไป

- เจ้าหน้าที่ขาดความรู้และทักษะในการจัดอบรม
- เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- เจ้าหน้าที่ไม่ได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือและประสานงานจากผู้บริหาร บุคลากรฝ่ายอื่น ๆ และหน่วยงานอื่น
- เจ้าหน้าที่ขาดความกระตือรือร้นและความสำนึกของการให้บริการ

1.3 ผู้เข้าอบรม

- ไม่ให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อการอบรมอย่างเต็มที่ ถูกบังคับให้เข้าหรือเบื่อจากงานประจำถือว่าเป็นการพักผ่อน
- เข้าอบรมโดยไม่มีเป้าหมายชัดเจน ขาดแรงจูงใจ
- ขาดความรับผิดชอบ
- คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมมีความแตกต่าง ทำให้การเรียนรู้ที่ได้รับแตกต่างกันด้วย

1.4 วิทยากร

- วิทยากรมือดีจากภาคเอกชน ไม่ค่อยมีเวลาและต้องจ่ายค่าตอบแทนสูง
- วิทยากรมีความรู้ดี แต่ขาดทักษะในการถ่ายทอด

2. ปัญหาด้านการเงิน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ เพราะการจัดอบรมแต่ละครั้งต้องมีค่าใช้จ่ายในหลายส่วน เช่น ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่าวัสดุและค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ จากการประมวลสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเงิน พอสรุปได้ดังนี้

2.1 บางหน่วยงานไม่ได้ตั้งงบประมาณไว้สำหรับส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานอื่น

2.2 บางหน่วยงานมีงบประมาณในการจัดค่อนข้างจำกัด ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการได้เต็มที่

2.3 การเบิกจ่ายงบประมาณขาดความคล่องตัว โดยเฉพาะช่วงต้นปีงบประมาณ

2.4 การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการอบรมขาดความคล่องตัว โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบราชการ

2.5 การขอรับการสนับสนุนด้านการเงินจากแหล่งเงินทุน เช่น สมาคม มูลนิธิ และบริษัทธุรกิจ ทำได้เฉพาะหน่วยงานที่มีชื่อเสียง หรือมีผลประโยชน์ร่วมกันอยู่

3. ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวก สภาพปัญหาที่ประสบได้แก่

3.1 สถานที่

- ไม่มีสถานที่ของตนเอง เกิดการจองห้องซ้อนกันบางครั้งต้องเลื่อนการอบรม

- บรรยากาศของสถานที่อบรมไม่เหมาะสมเป็นอุปสรคต่อการเรียนรู้ เช่น เมื่อเวลาฉายสไลด์ห้องไม่มืดพอ เป็นต้น

- ไม่มีที่จอดรถสำหรับวิทยากร และสถานที่จัดเลี้ยงสำหรับผู้เข้ารับการอบรม

3.2 วัสดุ

- มีจำนวนไม่เพียงพอและคุณภาพไม่มาตรฐาน

- วัสดุสิ้นเปลืองบางอย่างต้องใช้ปริมาณมากแต่การจัดซื้อทำได้ยาก

3.3 โสตทัศนูปกรณ์

- เป็นรุ่นเก่า ๆที่ล้าสมัยและอยู่ในสภาพที่ไม่สมบูรณ์

- วิทยากรและเจ้าหน้าที่ผู้จัดขาดความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือ

- อุปกรณ์บางอย่างมีจำนวนไม่เพียงพอ เช่น เมื่อมีการอภิปราย ควรมีไมโครโฟนสำหรับผู้ฟังใช้ซักถาม และเมื่อมีการนำเสนอผลงานด้วยแผ่นใสควรมีปากกาที่เขียนครบตามกลุ่ม หรือถ้าเป็นสไลด์ควรมีถามสไลด์ให้เพียงพอ เป็นต้น

- วิทยากรใช้สื่อโสตฯ ไม่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับการเรียนการสอน

3.4 เอกสาร

- วิทยากรส่งต้นฉบับล่าช้าทำให้การผลิตไม่ทันตามต้องการ

- เจ้าหน้าที่ไม่สามารถรวบรวมหรือค้นคว้าเอกสารประกอบอื่น ๆ มาใช้ในการอบรมได้ เช่น ไม่มีเวลา ไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ

4. ปัญหาด้านการจัดการ พิจารณาจากขั้นตอนในการจัดอบรม ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

4.1 การสำรวจความจำเป็นในการจัดอบรม

- บางหน่วยงานไม่ทำการสำรวจความจำเป็นในการจัดอบรม ทำให้โครงการหรือหลักสูตรที่ทำออกมาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

- ข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจไม่ชัดเจน ไม่ตรงตามข้อเท็จจริง ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้รับความร่วมมือที่ดีในการตอบแบบสอบถาม เครื่องมือในการสำรวจไม่ทันสมัยไม่น่าสนใจและไม่ชัดเจน

- ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การจัดทำโครงการและหลักสูตร

- เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการเขียนโครงการ ทำให้โครงการไม่น่าสนใจหรือไม่ได้รับอนุมัติ

- ขาดผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาแก้ไข ปรับปรุงหลักสูตร

4.3 การวางแผนและดำเนินงาน

- ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จัดอบรมขาดความรู้และทักษะในการจัดการอบรม

- ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างผู้บริหารโครงการเจ้าหน้าที่และผู้เข้ารับการอบรม

- แม้จะมีการวางแผนอย่างดีแล้ว แต่งานอบรมมักจะมีปัญหาเฉพาะหน้าเกิดขึ้นเสมอ ๆ

- การจัดโครงสร้างองค์กรและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน

4.4 การประเมินและติดตามผล

- การประเมินและติดตามผลมีขั้นตอนมากและต้องใช้เวลามาก ซึ่งฝ่ายจัดการอบรมจะไม่มีเวลาทำ

- การประเมินทำได้เพียงบางระดับ กล่าวคือ ประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะประเมินเฉพาะการดำเนินงานที่ผ่านมา ส่วนผลที่จะนำไปสู่การปฏิบัติติดตามได้ยาก

- ขาดงบประมาณสำหรับการประเมินและติดตามผลผู้เข้ารับการอบรม

จากสภาพปัญหาที่ได้แยกแยะไว้นี้ ผู้ที่ทำหน้าที่จัดอบรมทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการจะต้องร่วมมือกันแก้ไขเพื่อขจัดความสูญเสียอันจะเกิดขึ้น และต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าของการจัดอบรมดังกล่าว

1.9 การดำเนินการจัดฝึกอบรม

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 161-166) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนรายละเอียดในการดำเนินงานฝึกอบรม แบ่งขั้นการฝึกอบรมออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนอบรม ระหว่างอบรม และหลังการอบรม ดังขั้นตอนรายละเอียดดังนี้

1. ระยะก่อนอบรม

1.1 จัดทำหลักสูตร โครงการฝึกอบรม กำหนดการ

1.2 การรับสมัคร การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.3 จัดทำหนังสือเชิญวิทยากร

1.4 จัดเตรียมเอกสารการฝึกอบรม และวิชาการ

1.5 จัดเตรียมเงินที่ใช้ในระหว่างการอบรมเช่น ค่าสมนาคุณ วิทยากร

1.6 เตรียมสถานที่ฝึกอบรม จองห้อง อุปกรณ์

1.7 การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.8 การทำหนังสือเชิญและติดต่อ

1.9 การจัดทำป้ายประกาศ ฯลฯ

1.10 การติดต่อวิทยากร

2. ระยะระหว่างการดำเนินการฝึกอบรม

2.1 จัดเตรียมการลงทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรม แฟ้มลงชื่อ การต้อนรับ อำนวยความสะดวก

2.2 เอกสาร คำบรรยายที่จะแจกในแต่ละวัน

2.3 อุปกรณ์การอบรม กระดาษบันทึก ฯลฯ

2.4 เตรียมสถานที่อบรม การจัดโต๊ะ แสงสว่าง ความเย็น เครื่องขยายเสียง เปลี่ยนป้ายวิทยากร กระดานเขียน เครื่องฉายภาพข้ามศรีษะ

2.5 การแจ้งเตือน ย้ำวิทยากรล่วงหน้า การรับส่ง โดยทางโทรศัพท์

2.6 เตรียมรถรับ-ส่ง วิทยากร จัดสถานที่จอดรถวิทยากรให้สะดวก

2.7 เตรียมวิทยากรแทนในกรณีที่วิทยากรไม่สามารถมาได้

2.8 ตรวจสอบย้ำ แจ้งเตือน รถรับส่งวิทยากร

2.9 คอยต้อนรับวิทยากรนำเข้าห้องพักวิทยากร สอบถามความต้องการวิทยากร

2.10 จัดเงินสมนาคุณวิทยากร การแนะนำวิทยากร

2.11 ดูแลความสะดวกและความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความบกพร่องต่างๆ

2.12 ดูแลให้เป็นไปตามกำหนดการ แจกแบบประเมินผลและรวบรวม

2.13 จัดทำกำหนดการปิดการฝึกอบรม ประกาศนียบัตร คำกล่าวปิด

2.14 การเชิญประธานปิดการอบรม และแจกประกาศนียบัตร

2.15 การเชิญวิทยากรผู้มีเกียรติเข้าร่วมพิธีปิด

2.16 ทำหนังสือขอบคุณวิทยากรและหน่วยงานที่ช่วยเหลือ

2.17 จัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีกรรมการรุ่น หนังสือที่ระลึกรุ่น

2.18 เตรียมการในเรื่องพิธีทั่วไปในวันปิดการฝึกอบรม

2.19 ประเมินผลโครงการและแบทดสอบหลังการฝึกอบรม

3. ระยะหลังจากปิดการฝึกอบรม

3.1 ทำหนังสือขอบคุณวิทยากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้นสังกัด

3.2 ทำหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับคืนต้นสังกัด

3.3 ทำการวิเคราะห์แบบประเมินผลการฝึกอบรม

3.4 ประชุมสรุปผลการฝึกอบรม

3.5 รายงานผลการฝึกอบรมเสนอผู้บังคับบัญชา ผู้เกี่ยวข้องที่ควรทราบ

3.6 จัดการเรื่องการเงิน หลักฐาน ใบสำคัญให้เรียบร้อย

3.7 อำนวยความสะดวก เป็นศูนย์กลางการติดต่อของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.8 จัดทำรายงานผลการจัดฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2542 : 72- 79) แบ่งการดำเนินการฝึกอบรมเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการฝึกอบรม ระยะระหว่างการฝึกอบรม และระยะหลังการฝึกอบรม ดังนี้

1. ระยะก่อนการฝึกอบรม

1.1 การติดต่อสถานที่

1.2 การติดต่อวิทยากร

1.3 เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม

1.4 จัดเตรียมงบประมาณ

1.5 คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.6 ประสานงานพร้อมทั้งทำหนังสือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.7 จัดทำป้ายต่าง ๆ

1.8 เตรียมแฟ้มสำหรับผู้เข้ารับการฝึกบรม

1.9 เตรียมสถานที่และอุปกรณ์พิธีเปิด

2. ระยะระหว่างการฝึกอบรม

2.1 ตรวจสอบความเรียบร้อยทั่วไป

2.2 จัดพิธีการดำเนินการฝึกอบรมตามรายการ

2.3 แจกเอกสารประจำวัน

2.4 อำนวยความสะดวกแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.5 เตรียมวิทยากรแทนในกรณีที่วิทยากรไม่มา

2.6 จัดการเบิกจ่ายเงินระหว่างการฝึกอบรมให้เรียบร้อย

3. ระยะหลังการฝึกอบรม

3.1 ประเมินผลการฝึกอบรม

3.2 ส่งหนังสือขอบคุณผู้เกี่ยวข้อง

3.3 รวบรวมเอกสารประกอบการฝึกอบรม

3.4 จัดการเรื่องการเงิน

3.5 ทำรายงานเสนอฝ่ายบริหาร

3.6 ทำทำเนียบรุ่น

สรุปได้ว่า การดำเนินการฝึกอบรม ทั้ง 3 ระยะ มีความเหมือนกัน จะแตกต่างกันในรายละเอียดของแต่ละระยะ ตามแต่นักวิชาการจะจัดลำดับความสำคัญ ภาระหน้าที่ของผู้จัดการฝึกอบรม หรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม มีขั้นตอนสลับซับซ้อนมาก การที่จะดำเนินการฝึกอบรมให้ได้เกิดผลสำเร็จ จะต้องใช้หลักเกณฑ์ทั้ง 3 ระยะที่ได้กล่าวมา ประกอบกับความละเอียด ประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการปรับปรุงการฝึกอบรมด้วยการวางแผนการดำเนินการฝึกอบรม จะทำให้เกิดข้อบกพร่องผิดพลาดจะลดน้อยลงไป ซึ่งการดำเนินการฝึกอบรมเมื่อเรียกโดยภาพรวม คือการบริหารโครงการการฝึกอบรมนั่นเอง

2. ความสำเร็จในการจัดการหลักสูตร

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคคลากร

จงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2542: 41 - 42) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุดก็คือการอบรม ขณะเดียวกันการจัดอบรมในแต่ละครั้งก็เสียค่าใช้จ่ายไม่ใช่น้อย ฉะนั้นในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงควรจะมีเกณฑ์ที่ดีเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าอบรม เพื่อให้ได้ประโยชน์คุ้มค่าทั้งหน่วยงานที่จัดอบรมและตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งเงินงบประมาณที่จะต้องสูญเสียไปต่อไปนี้เป็นปัจจัยที่จะมีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

1. ทัศนคติและวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติและวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสำเร็จในการส่งบุคลากรเข้าอบรม ซึ่งสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาททันทีหลังจากเสร็จสิ้นการอบรมก็คือจะต้องเอื้ออำนวยสนับสนุนผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีโอกาสในการนำทักษะหรือพฤติกรรมใหม่ไปใช้ประโยชน์หลังจากการอบรม ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้มา พร้อมทั้งสมัครใจเป็นผู้แนะนำให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในแนวทางที่จะสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ๆ นั้น ซึ่งถ้าหากผู้บังคับบัญชามีความตั้งใจที่จะสนับสนุนช่วยเหลืออย่างจริงจัง ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรม

นอกจากนี้หน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรได้มีการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานหลังการอบรม เพื่อประเมินความสามารถในการทำงานที่พัฒนาขึ้นว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่

2. ความสามารถและความถนัดของบุคลากร

ก่อนจะส่งบุคลากรแต่ละคนเข้าอบรม จะต้องดูที่ความสามารถว่าเหมาะกับระดับของการอบรมหรือไม่ เกินกำลังความสามารถหรือไม่ และดูที่ความถนัดของแต่ละคน ซึ่งถ้าไม่มีความถนัด ก็คงจะพัฒนายาก การจัดให้มีการสับเปลี่ยนงาน ก็อาจจะเหมาะสมกว่า

3. ระดับแรงจูงใจของบุคลากร

ระดับแรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีผลต่อความเสำเร็จเช่นกัน ถ้าแต่ละคนมีแรงจูงใจเพียงพอในการที่จะเรียนรู้จากการฝึกอบรมนั้น ๆ เพื่อนำไปพัฒนางานของตนให้ดีขึ้น การมีแรงจูงใจจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นอยากจะก้าวหน้าในงาน

4. ความจำเป็นเร่งด่วนของบุคลากร

ผู้บังคับบัญชาจะทราบดีที่สุดว่าหน่วยงานไหนและใครมีความจำเป็นเร่งด่วนโดยดูว่าแต่ละคนขาดทักษะด้านใด มากน้อยแค่ไหน โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานว่าต่ำกว่ามาตรฐานหรือต่ำกว่าความคาดหวังของหน่วยงานหรือไม่

5. โอกาสของพนักงานที่จะได้ประยุกต์การเรียนรู้

หมายถึงบุคคลนั้นมีโอกาสที่จะได้ใช้วิชาความรู้ที่ได้จากการอบรมให้เป็นประโยชน์หรือไม่ ภารกิจหรืองานในส่วนของพนักงานหรือบุคลากรนั้น ๆ เกี่ยวข้องกับวิชาที่อบรมหรือไม่

2.2 การบริหารโครงการฝึกอบรม

คำว่า การจัดการ หรือ การบริหาร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมให้เจริญก้าวหน้า ดูแล รักษาหรือปกครอง ซึ่งหมายถึงการดำนินกิจกรรมในโครงการฝึกอบรม อันได้แก่ การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอนดำเนินการ วิธีการ ตลอดจนแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรหรือฝึกอบรม สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 137) ซึ่งสอดคล้องกับสมคิด บางโม (2542 : 72) ที่กล่าวว่า การบริหารโครงการฝึกอบรม เป็นการนำโครงการฝึกอบรมไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของแผนในที่สุด เป็นการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยงานหรือบุคคลปฏิบัติ การบริหารโครงการที่ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องรอบรู้และมีประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมมาพอสมควร การบริหารโครงการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะเตรียมการก่อนฝึกอบรม ระยะดำเนินการฝึกอบรม และระยะหลังการดำเนินการฝึกอบรม และยังสอดคล้องกับ

นักรบ ระวังการณ์ (2540 : 18 - 19) ได้กล่าวว่า โครงการอบรมจะบรรลุถึงเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยของการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในส่วนของ 3 ปัจจัยแรกนั้น ถ้าผู้จัดสามารถจัดหาหรือควบคุมปริมาณและคุณภาพได้อย่างเหมาะสม ย่อมจะทำให้องค์ประกอบในการบริหารสำเร็จไปแล้ว 50 เปอร์เซนต์ ส่วนปัจจัยตัวหลังนี้ ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้บริหารจัดการอบรม ซึ่งจะต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร จึงจะทำให้ปัจจัยที่มีอยู่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

การบริหารการอบรมเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย อาทิ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้พิจารณาอนุมัติโครงการ คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการอบรม ดังนั้นหากทุกฝ่ายมีความเข้าใจร่วมกัน มีเป้าหมายตรงกันย่อมก่อให้เกิดความสำเร็จแก่โครงการอบรมดังกล่าว ในการบริหารงานโดยทั่วไปเราใช้หลักการ 4 ประการด้วยกันคือ

1. การวางแผน หมายถึง การรวบรวมแนวคิดและข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ การศึกษาสภาพปัญหาและค้นหาความจำเป็นในการอบรม จากนั้นจึงร่างเป็นโครงการและใช้ร่างโครงการนั้นเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ในลักษณะที่ว่าจะทำอะไร ทำไปทำไม ทำที่ไหน ใครเป็นผู้ทำและทำอย่างไร การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกที่ผู้บริหารการอบรมต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เสียก่อน จึงจะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้

2. การจัดหน่วยงาน หมายถึงการจัดรูปแบบในการบริหารหน่วยงาน การจัดคนให้เข้ากับงานและการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน การจัดหน่วยงานนี้เป็นการกำหนดขอบข่ายของงาน ระยะเวลาที่ต้องกระทำและการประสานงานกับบุคคลหรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

3. การอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการอบรมให้แก่บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบถึงขอบเขตในการดำเนินงานว่ามีมากน้อยเพียงใด มีอะไรบ้างที่ต้องกระทำ และมีการควบคุมกันอย่างไร รวมถึงการแก้ปัญหาและตัดสินใจต่าง ๆ

4. การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมถึงการหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อการจัดอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังต้องมีการเขียนรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

กล่าวโดยสรุป การบริหารการอบรมต้องใช้หลักทางการบริหาร ประกอบกับประสบการณ์ของผู้บริหาร แต่โครงสร้างของหน่วยงานการจัดอบรมนั้นมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานนั้น

2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการโครงการ

ปกรณ์ ปรียากร (2545 : 108-145) อ้างถึงใน วิเชียร รัตนรังษีโรจน์และคณะ (2547 : 10-13) ได้ประมวลองค์ความรู้ว่าด้วยปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จในการจัดการโครงการของนักวิชาการด้านการบริหารโครงการที่มีชื่อเสียงหลายคน เช่น Jeffrey K. Pinto and Dennis P. Slevin, Petr W. G Morris เป็นต้น รวมทั้งได้นำเสนอบรรทัดฐานที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดการโครงการที่มีความสำคัญ รวม 4 ประการ (Cleland, 1994 : 3-37, Pinto and Slevin, 1988 : 479-502, Turner, 1993 : 85-97) คือ

1. บรรทัดฐานด้านเวลา (Time Criterion) หมายถึง การดำเนินงานโครงการให้แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนดโดยครอบคลุมถึงเวลาในการดำเนินงานโดยรวมของโครงการทั้งหมด เวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรม รวมทั้งการรับรู้ว่าโครงการมีอายุเท่าใด

2. บรรทัดฐานด้านการเงิน (Money Criterion) หมายถึง การดำเนินงานโครงการโดยคำนึงถึงการบริหารการเงินที่ดี

3. บรรทัดฐานด้านประสิทธิผล (Effectiveness Criterion) หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผลงาน และวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องการควบคุมคุณภาพ

4. บรรทัดฐานด้านความพึงพอใจ (Client Satisfaction Criterion) หมายถึง การสร้างการยอมรับ (Acceptance)ในคุณค่าหรือประโยชน์ของโครงการให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังแก่ผู้รับบริการเป้าหมายและมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจในเรื่องการใช้ประโยชน์ให้ตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ

จะเห็นได้ว่าการบริหารโครงการให้สำเร็จแตกต่างไปจากการทำงานให้แล้วเสร็จโดยคำนึงแต่เพียงผลิตผลของงาน (Outpus) เท่านั้น แต่ความสำเร็จของโครงการ ยังจะต้องหมายรวมถึง การที่ผู้บริหารใช้ความพยายามผลักดันให้ผลงานที่เกิดขึ้นนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา (Outcomes) ต่อบรรดาลูกค้า หรือผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการ กล่าวคือ จะต้องทำให้โครงการได้รับการยอมรับ และถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ

Jeffrey K. Pinto and Dennis P. Slevin ได้เสนอทฤษฎีและแนวคิดใช้ชื่อว่า ตัวแบบสิบปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Ten Critical Success Factors Model) (Pinto and Slevin, 1988 : 479-512, Pinto and Slevin, 1994 : 27-1 to 27-2) ประกอบด้วย

ปัจจัยที่หนึ่ง การรับรู้ภารกิจของโครงการที่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานของโครงการให้ชัดเจน มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้กำหนดแนวคิด และองค์การ หรือบุคคลากรที่ได้รับมอบหมาย

ปัจจัยที่สอง เป็นการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญทั้งในด้านการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งการสนับสนุนด้านกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่สาม การจัดทำกำหนดการและแผนการดำเนินงานของโครงการ เช่น กำหนดเวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น กำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานกับใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานของบุคลากรในโครงการ

ปัจจัยที่สี่ การปรึกษาหารือผู้รับบริการ เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็น หรือความต้องการของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ

ปัจจัยที่ห้า บุคลากร ซึ่งผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องระมัดระวังในการสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรม พนักงานที่มาปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างแท้จริง

ปัจจัยที่หก สาระด้านเทคนิควิธี หมายถึง การจัดให้มีเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมโครงการอย่างพร้อมมูล เพียงพอ ขณะเดียวกันจะต้องคำนึงถึงการที่บุคลากรโครงการจะต้องมีทักษะเก่งงาน หรือมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ อย่างแท้จริง

ปัจจัยที่เจ็ด การยอมรับของผู้รับบริการ ผู้บริหารจะต้องใช้ประโยชน์ที่เป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการในผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายโดยกระทำควบคู่ไปกับกระบวนการการปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ

ปัจจัยที่แปด การติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมโครงการและรับรู้ปัญหาที่สามารถคาดการณ์ และหาแนวทางในการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านวิธีการ บุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือ หรือการประสานงานก็ตาม

ปัจจัยที่เก้า การติดต่อสื่อสาร ถือเป็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างบรรยากาศของความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้น การมีเครือข่ายที่เหมาะสมจะทำให้กระแสการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในโครงการสามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกจังหวะ ทันเวลา และทันเหตุกรณ์ได้

ปัจจัยสุดท้าย ปัจจัยที่สิบเป็นเรื่องของการแก้ไขอุปสรรค ต้องเข้าใจว่า การทำงานทุกด้านย่อมมีอุปสรรคเกิดขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารโครงการต้องพร้อมที่จะรับมือ ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

Linn C. Stuckenbruck ตัวแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จ เสนอว่า หัวใจสำคัญของการสร้างความสำเร็จในการจัดการโครงการอยู่ที่ความสามารถของผู้จัดการโครงการในการสร้าง

บูรณภาพของโครงการให้เกิดขึ้นอย่างผสมกลมกลืนโดยเชื่อมโยงสร้างโยงใยสัมพันธ์ (Interfaciing) ใน 3 ด้าน ได้แก่ การเชื่อมโยงกลุ่มบุคคล (Personal Interfaces) ซึ่งมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในและภายนอกโครงการ การเชื่อมโยงองค์กร (Organization Interfaces) เป็นการประสานงานการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการจัดการโครงการให้สามารถทำหน้าที่อย่างสอดคล้องต้องกัน เป็นจังหวะจะโคนเพื่อลดความขัดแย้งด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและการเชื่อมโยงระบบงาน (Systems Interfaces) เป็นการเชื่อมประสานระบบย่อยที่จำเป็นของการทำงานด้านต่างๆ (Subsystems) ให้สอดประสานเป็นเนื้องานเดียวกันโดยใช้เครื่องมือบางอย่าง โดย Subsystems เปรียบผู้จัดการโครงการเสมือนหมุดเชื่อมโยงให้เกิดดุลยภาพระหว่างองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้จัดการโครงการจึงเป็นผู้มีบทบาทหลักที่สำคัญยิ่ง ซึ่งการเล่นบทบาทในการสร้างบูรณภาพเช่นนี้ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 9 ประการ ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 การเริ่มต้นอย่างถูกต้อง

ปัจจัยที่ 2 การวางแผนเพื่อการบูรณาการโครงการ

ปัจจัยที่ 3 การบูรณาการ ระบบการจำแนกโครงสร้างงาน กับกำหนดการโครงการและแผนงบประมาณ

ปัจจัยที่ 4 การพัฒนาระบบการควบคุมโครงการเชิงบูรณาการ

ปัจจัยที่ 5 การจัดการความขัดแย้ง

ปัจจัยที่ 6 การขจัดอุปสรรคต่างๆ

ปัจจัยที่ 7 การจัดลำดับความสำคัญของกิจการโครงการ

ปัจจัยที่ 8 การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนโครงการ

ปัจจัยที่ 9 การจัดวางเครือข่ายการสื่อสาร

Peter W.G. Morris ตัวแบบปัจจัยความสำเร็จได้แบ่งตัวแปรในการจัดการที่มีอยู่อย่างสลับซับซ้อนมาจัดเป็นกลุ่มปัจจัยรวม 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มปัจจัยที่หนึ่ง การรับรู้สาระสำคัญของโครงการ โดยมอร์ริสเสนอว่าจุดเริ่มต้นที่สำคัญของโครงการคือการที่ผู้จัดการโครงการ ทีมงาน และผู้บริหารโครงการที่เกี่ยวข้องจะต้องรับรู้ ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ คือ วัตถุประสงค์ของโครงการ (Objectives) กลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงานโครงการ (Structures) เทคโนโลยีหรือวิทยาการที่จำเป็นสำหรับโครงการ (Technoloty) แบบแผนหรือข้อกำหนดที่เป็นบรรทัดฐานของโครงการ (Design)

กลุ่มปัจจัยที่สอง เป็นเรื่องปัจจัยภายนอก การเงินและระยะเวลา โดยมอร์ริส พิจารณาว่าสภาพแวดล้อมภายนอก และสิ่งต่างๆ ที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอกเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก

กลุ่มปัจจัยที่สาม เป็นเรื่องทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Attitudes) มอร์ริสพิจารณาว่าผู้บริหารและผู้จัดการโครงการตลอดจนบุคลากรโครงการที่เป็นผู้มีหน้าที่ในการสร้างทัศนคติแรงจูงใจในเชิงบวกให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะในเรื่อง การสนับสนุนความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การสร้างแรงจูงใจที่ดี ความร่วมมือร่วมใจ และการเสริมสร้างโลกทัศน์เชิงบวก

กลุ่มปัจจัยที่สี่ การดำเนินงาน (Implementation) มอร์ริสเสนอว่า ปัจจัยในกลุ่มนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการ โดยตรงในเรื่องการจัดองค์การโครงการ การสร้างทีมงาน การวางแผนการควบคุม และการรายงาน รวมทั้งการประกันคุณภาพงาน เป็นต้น

ฐานคติของตัวแบบนี้มุ่งเน้นที่กลวิธีในการจัดการโครงการขนาดใหญ่ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการจัดการโครงการให้ประสบความสำเร็จ

2.4 บทบาทของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

สมคิด บางโม(2542 : 34-35) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องทำงานหลายอย่างเพื่อให้โครงการฝึกอบรมดำเนินไปได้ บทบาทของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีดังนี้

1. กำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมตามความต้องการขององค์การ โดยรับผิดชอบที่จะต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม เนื้อหา เทคนิคการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามประเมินผล

2. การเป็นวิทยากร ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาสามารถเป็นวิทยากรได้ บางครั้งหาวิทยากรไม่ได้ก็ต้องเป็นวิทยากรเอง

3. บริหารงานฝึกอบรม รับผิดชอบตั้งแต่เตรียมสถานที่ ติดต่อวิทยากร เสนอโครงการของบประมาณ ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ จัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ควบคุมพนักงานและคนงาน นั่นคือการบริหารงานต่างๆ นั่นเอง

4. การเป็นที่ปรึกษา หน่วยงานฝึกอบรมต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาขององค์การ อาจให้คำปรึกษาในลักษณะดังนี้

1) ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ

2) ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในด้านการฝึกอบรม

3) ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์การ

5. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เป็นผู้ชักจูงให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ขององค์การ

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550 : 140-141) ได้กล่าวถึงบทบาทของฝ่ายประสานงานการฝึกอบรม ว่า ผู้ดำเนินการจัดอบรมหรือนักฝึกอบรมเป็นผู้มีความสำคัญที่สุดในการจัดโครงการฝึกอบรม โดยกล่าวถึงบทบาทของนักฝึกอบรม เป็น 2 บทบาท คือ

1. บทบาทหลัก

เป็นบทบาทที่นักฝึกอบรมทุกคนจะต้องทำเพื่อให้โครงการฝึกอบรมดำเนินไปได้ ประกอบด้วยงานต่างๆ 4 อย่าง คือ

1.1 เป็นผู้วางแผนการฝึกอบรม จะดำเนินการวางแผน (Program Planner)ในเรื่องต่างๆ เช่น

- ด้านการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อจะได้กำหนดเนื้อหา/กิจกรรมได้ชัดขึ้น มักกล่าวถึงเหตุที่มา/หลักการโดยทั่วไป ซึ่งจะครอบคลุมถึงการปรับปรุงความรู้ ทักษะ ทัศนคติเดิมให้ได้ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
- จัดทำเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องต้องกันกับจุดมุ่งหมายเนื้อหาเป็นไปตามที่ต้องการ ส่วนกิจกรรมควรเป็นกิจกรรมให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้
- ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน อาหาร สถานที่ เครื่องมือ-อุปกรณ์ บริการรถรับ-ส่งวิทยากร ลงทะเบียน พิธีเปิด-ปิด งานบันเทิงต่าง ๆ ฯลฯ

1.2 เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม (Program Manager) บทบาทของนักฝึกอบรมจะเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม คือ ดูแลการฝึกอบรมให้เป็นตามที่ได้วางแผนไว้ เช่น

- ควรจะเป็นผู้ให้บริการ ดูว่าใครต้องการอะไร และจะจัดให้ได้มากน้อยเพียงใด
- ควรเป็นผู้ประสานงานที่ดี ประสานทุกฝ่าย ทั้งส่วนงาน คณะวิทยากร คณะผู้เข้าอบรม เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ
- มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้

1.3 เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมในโครงการ (Program Instructor) นักฝึกอบรมที่ดีจะต้องเป็นผู้สอน เป็นวิทยากร หรือผู้นำกิจกรรมในโครงการฝึกอบรมด้วย

1.4 ผู้ประเมินโครงการฝึกอบรม (Program Evaluator)ในกรณีที่เป็นผู้จัดหลักสูตรจะเป็นเพียงนักประเมินภายในเท่านั้น

2. บทบาทอื่น ๆ

2.1 นักฝึกอบรมควรจะเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่พึงปรารถนา โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เป็นหลักของการฝึกอบรมนั้น ๆ

2.2 ถ้าไม่สามารถเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมได้สมบูรณ์ ก็ควรเป็นผู้รู้ ผู้ที่เชี่ยวชาญ หรือมีความเข้าใจในเรื่องนั้นอย่างดีพอ

2.3 เป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม โดยเฉพาะบรรยากาศในการเรียนรู้ บรรยากาศของความเป็นกันเอง

2.4 เป็นศูนย์การติดต่อสัมพันธ์ในปัจจุบันและในอนาคตของเรื่องที่อบรม

2.5 ความสำคัญของ เทคนิคการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง(2546 : 126) กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างสูง องค์ประกอบที่สำคัญอันจะช่วยทำให้การจัดฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์ก็คือ การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม ซึ่งการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมนั้นจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถอย่างรวดเร็ว และมีทัศนคติที่ดี อันจะเป็นการช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและประหยัดเวลาในการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ปัจจุบันในการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาให้มีเทคนิคที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์อยู่เสมอ

2.6 การประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง(2546 : 126) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับโครงการฝึกอบรมในแต่ละครั้งนั้น นับเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมนั้นสามารถช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ สถานการณ์และปัจจัยอื่น ๆ ของโครงการฝึกอบรมนั้นๆ ดังต่อไปนี้

1. การประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมว่าต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ หรือทักษะหรือเจตคติ

2. การประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมจะต้องให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระในหลักสูตร

3. จะต้องคำนึงถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ได้แก่ระดับของความรู้ความสามารถ ระดับการศึกษา อายุ เพศ และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขนาดของกลุ่ม ทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม

4. ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ถ่ายทอดหรือวิทยากรในการประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรม

5. พิจารณาถึงลักษณะของกลุ่มผู้เข้าฟังว่ามีความคุ้นเคยกับการอบรมหรือมีบทบาทในฐานะผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ ระดับเคยกับเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมหรือไม่

6. พิจารณาถึงเวลา สถานที่ ซึ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ว่ามีเวลาเพียงพอและสะดวกแก่การจัดทำหรือไม่

7. ต้องคำนึงถึงงบประมาณที่มีอยู่ และค่าใช้จ่ายที่ต้องจัดทำว่าเพียงพอหรือไม่

2.7 เทคนิคการฝึกอบรม

สมคิด บางโม(2542 : 81-91) กล่าวว่า เทคนิคการฝึกอบรม คือ วิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและทัศนคติเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาจำกัด เทคนิคการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้
2. ใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

1) เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

การฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้กระทำได้หลายวิธี ดังนี้

ก. การบรรยาย (Lecture)

วิทยากรบรรยายตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย อาจใช้สื่อต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย เช่น รูปภาพ แผ่นใส สไลด์ หรือวีดิโอเทป เป็นต้น บางครั้งอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม

ข้อดี ได้เนื้อหาวิชาตามหัวข้อที่กำหนดครบถ้วน การเสนอเนื้อหเป็นระเบียบตามลำดับ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสซักถาม ได้เนื้อหาวิชามากในเวลาจำกัด สามารถใช้กับการฝึกอบรมที่มีจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาก ๆ ถ้าวิทยากรบรรยายดี เตรียมมาดี และมีสื่อประกอบจะได้รับความสนใจมาก สามารถควบคุมเวลาให้เป็นไปตามกำหนดได้ง่าย

ข้อจำกัด เป็นการสื่อสารทางเดียวผู้ฟังอาจเบื่อหน่าย วิทยากรต้องมีความรู้ในเนื้อหาวิชาเป็นอย่างดีและมีความสามารถในการบรรยายได้ดีด้วย

สถานที่และเวลา จัดห้องแบบชั้นเรียน โดยวิทยากรอาจยืนหรือนั่งบรรยายก็ได้ แต่ไม่ควรใช้เวลาเกิน 2 ชั่วโมง

ข. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

การอภิปรายเป็นคณะเป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 – 5 คน ให้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข มีพิธีกรหนึ่งคนเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ประสาน เชื่อมโยง และสรุปการอภิปรายของวิทยากรแต่ละคน หลังการอภิปรายแล้วเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม

ข้อดี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความคิดเห็นของผู้อภิปรายหลายคน ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และการอภิปรายเป็นกิจกรรมที่ดึงดูดความสนใจได้ดี ไม่น่าเบื่อหน่าย มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง ผู้ฟังมีโอกาสซักถามได้ นอกจากนี้ ยังเหมาะสำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก ๆ ด้วย

ข้อจำกัด ผู้อภิปรายเสนอความคิดเห็นไม่เต็มที่เพราะระยะเวลาสั้น ถ้าผู้อภิปรายมีความรู้น้อยประสบการณ์น้อยจะไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร การควบคุมการอภิปรายและการรักษาเวลาทำได้ยาก บางครั้งอภิปรายนอกเรื่องมากเกินไป ทำให้เป็นภาระของพิธีกรในการควบคุมการอภิปราย

สถานที่และเวลา จัดห้องแบบชั้นเรียน โดยจัดที่นั่งให้วิทยากรสูงกว่า ผู้ฟังเพื่อจะได้เห็นผู้ฟังชัดเจน และพิธีกรนั่งกลาง ไม่ควรใช้เวลาเกิน 3 ชั่วโมง

ค. การชุมนุมปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการ (Symposium)

การชุมนุมปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการเป็นการบรรยายแบบมีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญประมาณ 2 – 6 คน มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายและสรุปการบรรยาย การชุมนุมปาฐกถามีลักษณะคล้ายการอภิปรายเป็นคณะแต่เน้นหัวข้อวิชาเป็นสำคัญ เมื่อเสร็จสิ้นการบรรยายจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามปัญหาต่าง ๆ ได้

ข้อดี ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้จากวิทยากรหลายคน หลายด้าน ไม่น่าเบื่อเพราะฟังจากวิทยากรหลายคน การบรรยายใช้เวลาสั้น ๆ ทำให้ได้เนื้อหาตรงตามหัวข้อวิชา วิธีนี้สามารถใช้กับการฝึกอบรมที่มีจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก ๆ ได้

ข้อจำกัด วิทยากรแต่ละคนอาจบรรยายทัศนะแตกต่างกันออกไป ยากแก่การสรุปให้ตรงตามหัวข้อวิชา ผู้ฟังอาจเบื่อหน่ายถ้าวิทยากรบรรยายไม่ดีเพราะเป็นการสื่อสารทางเดียว วิทยากรมีเวลาจำกัด การบรรยายอาจไม่ชัดเจนพอ

สถานที่และเวลา จัดห้องแบบชั้นเรียน โดยให้วิทยากรนั่งสูงกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม พิธีกรนั่งกลาง ควรใช้เวลาไม่เกิน 3 ชั่วโมง

ง. การสาธิต (Demonstration)

การสาธิตเป็นการแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง ซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอนงาน การสาธิตนิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ นาฏศิลป์ และขับร้อง

ข้อดี เกิดความรู้ความเข้าใจเร็ว และมีความน่าเชื่อถือสูง เพิ่มทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี ไม่เบื่อหน่าย สามารถปฏิบัติได้หลายครั้ง

ข้อจำกัด ต้องใช้เวลาเตรียมการมาก เหมาะกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็ก ๆ วิทยากรต้องมีความชำนาญจริง ๆ และต้องไม่พลาด

สถานที่และเวลา จัดที่นั่งเป็นรูปวงกลมหรือตัวยู และเวลาที่ใช้ไม่ควรเกิน 2 – 3 ชั่วโมง

จ. การสอนงาน (Coaching)

การสอนงานเป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องโดยปกติเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ

ข้อดี เน้นเนื้อหาตามความเหมาะสมของแต่ละคน

ข้อจำกัด คุณค่าขึ้นกับผู้สอนงานซึ่งส่วนใหญ่คือหัวหน้างาน

สถานที่และเวลา ไม่จำกัดสถานที่และเวลา

2) เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

การฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้สามารถกระทำได้หลายวิธีดังนี้

ก. การระดมสมอง (Brain Storming)

การระดมสมองเป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้นพอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน

ข้อดี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรง ช่วยกันคิดช่วยกันเสนอทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ ทำให้ได้ความคิด

หลากหลายในเวลาจำกัด สามารถเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี บรรยากาศเป็นกันเอง

ข้อจำกัด ได้ความคิดเห็นจำนวนมากแต่อาจมีคุณค่าน้อย และต้องจำกัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ปัญหาที่นำมาระดมสมองควรเป็นปัญหาเดียว

สถานที่และเวลา จัดที่นั่งแบบตัวยู หรือแบบวงกลม หรือแบบตัววี ให้เวลาแสดงความคิดเห็นไม่เกิน 15 นาที ใช้เวลาทั้งหมดรวมทั้งสรุปไม่ควรเกิน 1.30 ชั่วโมง

ข. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session)

การประชุมกลุ่มย่อย บางครั้งเรียกว่าบัซซ์กรุ๊ป (Buzz Session) หรือฟิลลิป 6-6 (Phillip 6-6) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการ แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ สำหรับการประชุมแบบฟิลลิป 6-6 นั้น เป็นการจัดกลุ่มย่อยอย่างรวดเร็วโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่นั่งอยู่ในห้องประชุมแถวหน้า 3 คน ยกเก้าอี้หันกลับไปหาผู้นั่งแถวหลังตน 3 คน รวมกลุ่มกันเป็น 6 คน ให้เวลาปรึกษากัน 6 นาที แล้วสลายกลุ่มกลับที่เดิม

ข้อดี เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น บรรยากาศเป็นกันเอง

ข้อจำกัด การประชุมกลุ่มย่อยในห้องเดียวกันอาจทำให้เกิดเสียงรบกวนกัน ประธานที่เลือกได้อาจไม่มีลักษณะผู้นำ ดำเนินการประชุมไม่ดีทำให้ผู้ร่วมการประชุมขาดการแสดงความคิดเห็น บางกลุ่มอาจได้ความคิดเห็นน้อย บางกลุ่มอาจใช้เวลามากทำให้ควบคุมเวลาได้ยาก

สถานที่และเวลา จัดที่นั่งแบบวงกลมหรือสี่เหลี่ยม เวลาแสดงความคิดเห็นไม่ควรเกิน 30 นาที ใช้เวลาทั้งหมดรวมทั้งแสดงความคิดเห็นและสรุปไม่เกิน 2 ชั่วโมงหรือมากกว่านั้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับจำนวนกลุ่มและข้อปัญหา

ค. กรณีศึกษา (Case Study)

กรณีศึกษาเป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เป็นเทคนิคที่เหมาะกับกลุ่มเล็ก ๆ เรื่องที่มอบหมายให้ต้องมีรายละเอียดเพียงพอที่ผู้

เข้ารับการฝึกอบรมจะมองเห็นจุดสำคัญของปัญหาและข้อมูลเพื่อนำมาใช้พิจารณา การศึกษากรณีศึกษาอาจให้ศึกษาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้

ข้อดี ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์ตัดสินปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริง และสามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ กรณีศึกษาเป็นกิจกรรมที่มีบรรยากาศเป็นกันเอง เพราะทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

ข้อจำกัด สมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่นเพราะบุคลิกภาพ วัยวุฒิ หรือคุณวุฒิ กรณีศึกษาที่เป็นเรื่องจริงหาได้ยาก โดยเฉพาะเรื่องที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเหมาะสมกับเวลา การสร้างกรณีศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้เวลาและงบประมาณ ตอนสรุปผลกรณีศึกษาวิทยากรมักไม่ให้ความสำคัญและรีบสรุปจบ

สถานที่และเวลา จัดที่นั่งแบบวงกลม หรือสี่เหลี่ยม หรือเป็นรูปตัวยูเวลาที่ใช้ไม่ควรเกิน 1-2 ชั่วโมง

ง. การประชุมแบบฟอรัม (Forum)

การประชุมแบบฟอรัมเป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยการซักถามแสดงข้อเท็จจริง ปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร

ข้อดี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นวิเคราะห์ปัญหา เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเตรียมตัวให้ดียิ่งขึ้น และมีบรรยากาศเป็นกันเอง

ข้อจำกัด เวลาอาจไม่พอถ้าเป็นเนื้อหาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจกันทุกคน พิธีกรและวิทยากรต้องมีความรู้ความสามารถดี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนไม่กล้าพูดแสดงความคิดเห็น หรือบางคนอาจพูดเรื่องนอกประเด็น

สถานที่และเวลา จัดห้องแบบชั้นเรียนหรือรูปตัวยู เวลาที่ใช้ไม่ควรเกิน 30-40 นาที

จ. เกมการบริหาร (Management Games) เกมการบริหารเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่มในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกมที่นำมาใช้

ข้อดี เป็นการย่อสถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้น ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมช่วยกันคิดช่วยกันทำ ทำให้มีบรรยากาศเป็นกันเอง

ข้อจำกัด การเลือกเกมที่ไม่หมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การแบ่งกลุ่มมากเกินไปจะเป็นอุปสรรคในการแข่งขัน และเกมบางชนิดต้องใช้อุปกรณ์และเวลามาก

สถานที่และเวลา การจัดสถานที่ขึ้นอยู่กับลักษณะของเกม อุปกรณ์และจำนวนคน เวลาที่ใช้ 30 นาที ถึง 3 ชั่วโมง

ฉ. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การแสดงบทบาทสมมติเป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามท้องเรื่องและบทบาทที่กำหนด เสร็จแล้วให้ผู้ดูวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ปัญหา วิธีนี้เหมาะกับกลุ่มที่กล้าแสดงออกและมีวุฒิภาวะพียงพอที่จะวิเคราะห์ตรวจสอบและแก้ปัญหา

ข้อดี กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจ ทำให้ได้แนวทางที่จะนำไปแก้ปัญหาได้ และเป็นกิจกรรมที่มีบรรยากาศเป็นกันเอง

ข้อจำกัด ผู้เข้ารับการฝึกอบรม บางคนไม่ชอบแสดงออก บางครั้งผู้แสดงไม่เข้าใจบทบาททำให้ไม่สามารถแสดงได้ตรงตามที่กำหนด

สถานที่และเวลา จัดให้เหมาะกับสถานการณ์ที่สมมติและให้ทุกคนมองเห็นการแสดงอย่างทั่วถึง ควรใช้เวลาประมาณ 10-30 นาที

ช. การสัมมนา (Seminar)

การสัมมนาเป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนๆกัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

ข้อดี เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสมีส่วนร่วมมาก ผลสรุปของการสัมมนานำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหาได้ดี

ข้อจำกัด ที่ปรึกษากลุ่มหรือสมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่นได้เพราะวัยวุฒิหรือคุณวุฒิหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน ถ้าเวลาจำกัดรีบสรุปผลอาจได้ข้อสรุปที่ไม่น่าพอใจ

สถานที่และเวลา จัดสถานที่ในรูปการประชุมใหญ่และประชุมกลุ่มย่อยใช้เวลาประมาณ 1-3 วัน

ช. ทัศนศึกษา (Field Trip)

การทัศนศึกษาเป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่น นอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี

ข้อดี เพิ่มความรู้ความเข้าใจได้เห็นการปฏิบัติจริง สร้างความสนใจและกระตือรือร้น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ข้อจำกัด ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก ต้องได้รับความร่วมมือกับทุกฝ่ายโดยเฉพาะเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษา

สถานที่และเวลา ใช้สถานที่จริง ใช้เวลา 1-7 วัน

ฌ. การประชุมปฏิบัติการ (Work Shop)

การประชุมปฏิบัติการเป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติ อาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น การปฏิบัตินิยมให้ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อยๆ มากกว่าปฏิบัติเป็นกลุ่มใหญ่หรือรายบุคคล

ข้อดี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการประชุมทำให้ไม่เบื่อหน่าย

ข้อจำกัด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องทุ่มเทเวลาให้แก่งานมากและเป็นกิจกรรมที่ใช้งบประมาณมาก ในบางครั้งต้องใช้อาคารสถานที่และใช้วัสดุอุปกรณ์มาก

สถานที่และเวลา จัดแบบชั้นเรียนในการบรรยายแล้วจัดเป็นรูปวงกลมหรือตัวยูในการประชุมกลุ่มย่อย หรือลักษณะอื่นตามความเหมาะสมของการปฏิบัติใช้เวลา 3-5 วัน

ญ. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training)

กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมการฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่นโดยการสังเกตลักษณะท่าทางผู้อื่น วิธีการฝึกอบรมจะไม่ใช้การบรรยายหรือบอกหลักเกณฑ์ แต่ให้นำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็นตัวอย่างสดๆร้อนๆ แล้วโยงไปถึงพฤติกรรมอื่นๆ ในขณะปฏิบัติงานในองค์การ วิธีการสร้างบรรยากาศในขณะฝึกอบรมคือพยายามให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนแสดงตัวหรือเปิดเผยตัวออกมา
2. ให้มีการวิเคราะห์พฤติกรรมของแต่ละบุคคลว่ามีข้อผิดพลาดที่ใด

3. ให้โอกาสทดลองแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดใหม่ว่าใช้ได้หรือยัง

4. มีการประเมินผล

ข้อดี สมาชิกมีส่วนร่วม มีความรู้สึกว่าตนมีคุณค่า ไม่เบื่อหน่ายต่อการฝึกอบรม

ข้อจำกัด สิ้นเปลืองเวลา ยากแก่การประเมินผล และค่าใช้จ่ายสูง

สถานที่และเวลา จัดที่นั่งเป็นวงกลมหรือสี่เหลี่ยม ใช้เวลา 1-1.30 ชั่วโมง

ฎ. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)

เป็นการให้ผู้เข้ารบการฝึกอบรมร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้นๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานในระหว่างการฝึกอบรม

ข้อดี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมทุกคน บรรยากาศสนุกสนานรื่นเริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสแสดงออกทุกคน

ข้อจำกัด ใช้ได้กับบางหัวข้อวิชาเท่านั้น ส่วนมากจะใช้เพื่อเป็นการสลับกับการบรรยาย บางคนมีความรู้สึกว่าเป็นการเล่น วิทยากรต้องมีทักษะในการนำกลุ่ม

สถานที่และเวลา จัดที่นั่งแบบชั้นเรียน หรือเป็นวงกลม หรือเป็นกลุ่ม ๆ ไม่ควรใช้เวลาเกิน 20-40 นาที

สมชาติ กิจยรรยง (2546 : 128) กล่าวว่า เทคนิคการฝึกอบรม จำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ประเภทการบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เทคนิคการฝึกอบรมประเภทนี้ได้แก่ การบรรยาย หรือปาฐกถา (Lecture or Speech) การบรรยายเป็นชุด (Symposium) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นต้น

2. ประเภทให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบทบาทร่วม เช่นการสัมมนา (Seminar) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การประชุม (Syndicate Method) การระดมความคิด (Brain Storming) การแสดงบทบาทสมมุติ (Brain Storming) การประชุมถกเถียง (Buzz Group) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) การให้เวลาซักถาม (Question Period) การสัมภาษณ์

(Interview) การสาธิต (Demonstration) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นต้น

3. ประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับให้เข้ากับระดับความสามารถในการเรียนรู้ และความสะดวกของตนได้ เช่น การสอนแบบสำเร็จรูป (Programmed Instruction) การสอนแนะ (Coaching)

4. ประเภทใช้สื่อโสตทัศน์การฝึกอบรม เช่น การใช้สไลด์ (Slide/Tape Presentation) การใช้ภาพยนตร์ (Instructional Film) คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

การเลือกเทคนิคในการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. ผู้เข้าร่วมการอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงพื้นความรู้ ประสบการณ์ จำนวนคน ตลอดจนความแตกต่างของบุคคลในแต่ละกลุ่ม

2. วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของหัวข้อเรื่องที่ต่างกัน ก็ต้องใช้เทคนิคที่แตกต่างกันบ้าง เช่น เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถบอกความแตกต่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหนึ่งได้ จะต้องใช้ทั้งบรรยายและอภิปราย แต่ถ้าต้องการให้เกิดทักษณะทางการจัดทำโครงการ จะต้องใช้การฝึกปฏิบัติ เป็นต้น

3. ข้อจำกัดของแต่ละเทคนิค เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละชนิดจะมีข้อดี ข้อเสียต่างกัน

4. วิทยากร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมจะต้องหารือร่วมกับวิทยากร ด้วยวิทยากรจะต้องถนัดในการใช้เทคนิคนั้นด้วย มิฉะนั้นจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร

สรุปได้ว่า เทคนิคการฝึกอบรม ต่างๆ จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หัวข้อวิชา และวัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม วิทยากร ผู้มีหน้าที่บริหารโครงการฝึกอบรมทุกระดับ จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมมีผลต่อความสำเร็จของวิทยากรอย่างยิ่ง

2.8 อุปกรณ์และการจัดสถานที่ฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2542 : 93-94) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่นั้น นอกจากการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว อุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรมก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกัน การมีอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกให้แก่วิทยากรและจัดสถานที่ฝึกอบรมอย่างเหมาะสมนั้น ผู้บริหารการฝึกอบรมจะต้องเป็นผู้รอบรู้และศึกษามาพอสมควร

อุปกรณ์ในการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งของหรือเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ประกอบในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปัจจุบันนิยมเรียกว่า สื่อการฝึกอบรม

2.8.1 หลักการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2542 : 96) กล่าวว่า อุปกรณ์ที่นำมาใช้ประกอบการฝึกอบรมหากจะทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุดควรเลือกอุปกรณ์ดังนี้

1. เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา
2. เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร
3. เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ฝึกอบรม
4. มีความชัดเจน
5. อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี
6. ค่าใช้จ่ายไม่แพงมากนัก

2.8.2 การจัดสถานที่สำหรับการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ

สมคิด บางโม (2542 : 99-101) กล่าวว่า การจัดสถานที่สำหรับการฝึกอบรมจะมีการจัดแบบต่าง ๆ กันตามเทคนิคที่ใช้ฝึกอบรมแต่ละรายวิชาหรือแต่ละครั้งดังนี้

1. การจัดแบบห้องเรียน เป็นการจัดที่นั่งเรียงเป็นแถว วิทยากรยืนบรรยายหรือนั่งบรรยายอยู่ด้านหน้า ซึ่งนิยมจัดให้สูงกว่าผู้ฟังเพื่อจะได้เห็นผู้บรรยายโดยทั่วกัน การจัดแบบห้องเรียนเหมาะสำหรับการบรรยายที่มีผู้เข้ารบการฝึกอบรมจำนวนมาก ๆ

2. การจัดแบบวงกลม ใช้กับเทคนิคฝึกอบรมที่ต้องการให้สมาชิกได้อภิปราย หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เช่น การประชุมกลุ่มย่อย การสัมมนา การระดมสมอง ฯลฯ

3. การจัดแบบรูปตัวยู ใช้กับเทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการให้สมาชิกได้อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน หรือใช้สำหรับการสาธิต

4. การจัดที่นั่งแบบสี่เหลี่ยม ใช้กับเทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการให้สมาชิกได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเช่นเดียวกับการจัดที่นั่งแบบวงกลม

5. การจัดที่นั่งแบบรูปตัววี ใช้กับเทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการให้สมาชิกอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน (อีกแบบหนึ่ง)

6. การจัดที่นั่งบนเวที สำหรับการอภิปรายที่มีวิทยากรหลายคน อาจจัดที่นั่งวิทยากรบนเวทีได้หลายแบบ

2.9 การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ข้อมูลดังกล่าวประกอบด้วย ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เช่น จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น อันเกี่ยวเนื่องกับข้อเท็จจริง เช่น ความพึงพอใจของผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จใน

การฝึกอบรม การเก็บข้อมูลต้องเป็นไปอย่างถูกต้องแม่นยำ เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้ มีความสำคัญต่อการตัดสินใจในเรื่องการจัดฝึกอบรมทั้งกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินว่าการอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การหาจุดดี และจุดด้อยในการฝึกอบรม การคำนวณต้นทุนในการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การวางแผนการตลาด และยังเป็นสิ่งที่ช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ (DeSimone and Werner , 2006: 233-235)

Megginson (1999 :172-174) ได้อธิบายรูปแบบการประเมินการฝึกอบรม 2 รูปแบบ ได้แก่ The CIRO model of evaluation: Context, Inputs, Reactions and Outcomes และ The Kirkpatrick model ไว้ดังนี้

The CIRO model of evaluation: Context, Inputs, Reactions and Outcomes รูปแบบการประเมินการฝึกอบรมนี้พัฒนาโดย Warr, P., Bird, M. และ Rackham, N. ในปีค.ศ. 1978 โดยมีพื้นฐานอยู่บนการประเมินใน 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 **Context** หรือบริบทของการฝึกอบรม

- ผู้บริหารคาดหวัง และให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพียงใด
- ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่วิเคราะห์มาได้ มีความถูกต้องแม่นยำหรือไม่
- หลักสูตรฝึกอบรมสอดคล้อง และเป็นไปตามแผนงานการฝึกอบรมโดยรวมหรือไม่
- วิทยากรรับรู้ถึงความเชื่อมั่นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม
  พึงพอใจกับระดับ และการฝึกอบรมเพียงใด

ระดับที่ 2 **Inputs** หรือ การจัดการในการฝึกอบรม

- สถานที่ฝึกอบรม และต้นทุนในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมเพียงใด
- แนวทาง และขั้นตอนในการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงใด
- จำนวนของผู้ที่ผ่านการอบรม เทียบกับจำนวนผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม
  แต่ไม่ผ่านอบรมมีมากน้อยเพียงใด
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองว่าวิทยากรมีความน่าเชื่อถือเพียงใด
- บรรยากาศในการเรียนรู้มีความเหมาะสมเพียงใด

ระดับที่ 3 **Reactions** หรือ ความคิดเห็นที่มีต่อการฝึกอบรม

- ผู้เข้าอบรมมีความคิดเห็นอย่างไรกับเนื้อหา และวิธีการฝึกอบรม
- ผู้บริหารในระดับต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับต้นมี
  ความคิดเห็นอย่างไรกับผลการฝึกอบรม

- วิทยากรมีข้อสังเกต และความคิดเห็นอย่างไรกับการฝึกอบรม

ระดับที่ 4 **Outcomes** หรือ ผลที่ได้จากการฝึกอบรม

- การฝึกอบรมเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่
- การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
- ผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมหรือไม่
- หลังจากการฝึกอบรม ความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมเป็นอย่างไร

The Kirkpatrick model เป็นวิธีการประเมินการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นโดย DL Kirkpatrick ในปีค.ศ. 1975 รูปแบบการประเมินการฝึกอบรมนี้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากมีความแม่นยำ นอกจากนั้นยังเป็นรูปแบบที่เรียบง่าย จึงทำให้เข้าใจง่าย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในหลากหลายสถานการณ์ วิธีการนี้คล้ายคลึงกับ **The CIRO model of evaluation** แต่มีประโยชน์มากกว่า เพราะเน้นไปที่ผลที่ได้จากการฝึกอบรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร รูปแบบการประเมินผลนี้ ประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 **Reaction** หรือ ปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การวิเคราะห์ในระดับนี้ เป็นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจความรู้สึก (Feelings) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่าผู้เข้าอบรมพึงพอใจ หรือรู้สึกว่าการอบรมมีคุณค่าหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยบอกได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประสงค์มีทัศนคติอย่างไรกับการฝึกอบรม และประสงค์จะเข้ารับการอบรมอีกหรือไม่ในอนาคต แต่เนื่องจากเป็นเรื่องของการวิเคราะห์เรื่องความรู้สึก การวิเคราะห์ในระดับนี้จึงควรกระทำด้วยความระมัดระวัง และความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจมิได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งที่ตนได้เรียนรู้มากนัก

ระดับที่ 2 **Learning** หรือ ระดับการเรียนรู้จากการฝึกอบรม การวิเคราะห์ในระดับนี้เป็นการประเมินทักษะ และความสามารถที่เป็นผลมาจากการฝึกอบรม การประเมินในระดับนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ประสิทธิภาพของวิธีการประเมินผล ทั้งในระหว่างฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม อาจมีการกำหนดกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกันโดยที่กลุ่มทดลองได้รับการฝึกอบรม แต่กลุ่มควบคุมไม่ได้รับการฝึกอบรม

ระดับที่ 3 **Job behavior** หรือ พฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การวิเคราะห์ในระดับนี้ มุ่งเน้นศึกษาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังจากการฝึกอบรม เนื่องจากเชื่อว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การสร้างศักยภาพในการทำงาน และการฝึกอบรมมิได้สิ้นสุดเพียงแค่ระยะเวลาการฝึกอบรมเท่านั้น การประเมินในระดับนี้อาจประกอบด้วยการประเมินการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยสามารถประเมินได้จาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยตรง จากผู้บังคับบัญชา หรือจากเพื่อนร่วมงาน การประเมินหลัง

การฝึกอบรม ซึ่งควรประเมินหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้ารับการฝึกอบรมประมาณ 3 เดือนไปแล้ว เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติได้ และในการประเมินอาจกำหนดให้มีกลุ่มควบคุมซึ่งเป็นกลุ่มไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นกลุ่มเปรียบเทียบด้วย การประเมินในระดับนี้ อาจรวมถึงการศึกษาว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา ให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถที่อบรมมาในการทำงานหรือไม่

ระดับที่ 4 **Results** หรือ การวิเคราะห์ผลการฝึกอบรม การวิเคราะห์ในระดับนี้เป็นระดับสูงสุด คือในระดับองค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม และการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ เป็นการศึกษาในเรื่องของการลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลผลิตโดยรวมขององค์กร

หลังจากที่ตัดสินใจเลือกรูปแบบการประเมินการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กรแล้ว ก็ต้องพิจารณาว่า จะสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างไร อาจต้องมีการออกแบบเครื่องมือในการประเมินผลใหม่ เช่นแบบสอบถามที่ใช้สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม รายงานจากวิทยากรฝึกอบรม รายงานจากผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นที่แสดงให้เห็นว่า งานที่ปฏิบัติมีการพัฒนาเพียงใด สุดท้ายก็สอบถามความเห็นจากผู้เกี่ยวข้องว่า แต่ละฝ่ายจะสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด

Swart et al. (2005 : 353) ได้สรุปแนวทางที่ใช้เป็นกรอบในการพิจารณาว่าการประเมินการฝึกอบรมนั้นๆ ครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่เพียงใด ดังภาพที่ 2.1 ต่อไปนี้

เพื่อวัตถุประสงค์ใด	ดำเนินการโดยใคร	ดำเนินการอะไร	ดำเนินการเมื่อใด	ดำเนินการอย่างไร
การประเมินการดำเนินงาน	- ผู้เข้าอบรม - วิทยากร - หน่วยงานฝึกอบรม	Kirkpatrick model (ระดับ 2 และ 3)	ระหว่างฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการอบรม	- แบบทดสอบเพื่อวัดทักษะ - การสังเกต - การสัมภาษณ์
ผลที่ได้จากการลงทุนในการฝึกอบรมโดยพิจารณาว่าคุ้มค่าหรือไม่	- เจ้าของกิจการ - หน่วยงานฝึกอบรม	Kirkpatrick model (ระดับ 4)	เมื่อผู้เข้าอบรมกลับไปปฏิบัติงาน	- แบบสอบถาม - รายงานด้านการเงินเกี่ยวกับต้นทุนในการฝึกอบรม
การออกแบบการฝึกอบรมโดยพิจารณาว่าสิ่งใดที่ได้ผลสิ่งใดที่ไม่ได้ผล	- หน่วยงานฝึกอบรม	Kirkpatrick model (ระดับ 1 และบางส่วนของระดับ2 ,3 และ 4)	เมื่อสิ้นสุดการอบรม	- แบบสอบถาม - การสัมภาษณ์ - การสัมภาษณ์แบบกลุ่มย่อย

ตารางที่ 2.1 แนวทางที่ใช้เป็นกรอบในการพิจารณาการประเมินการฝึกอบรม

2.10 การติดตามผล

วิจิตร อาวะกุล (2540: 239 - 240) ได้อธิบายความหมายของการติดตามผลไว้ดังนี้

การติดตามผลเป็นกระบวนการหนึ่งของการฝึกอบรม หมายถึง การติดตามไปดูผลภายหลังการฝึกอบรม หลังจากผู้เข้ารับการอบรมกลับไปทำงาน หรือประกอบอาชีพเดิมของตนแล้วว่า มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการทำงานหรือนำเอาความรู้ที่อบรมไปแล้ว ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงเพียงไร ได้ผลอย่างไร

การติดตามผลเป็นการตรวจสอบผลการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานในชีวิตจริงโดยตรง ซึ่งจะทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ ทางพฤติกรรม การปฏิบัติประสิทธิภาพ การปรับใช้วิชาการ หรือได้นำความรู้หรือสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ หรือมีความจำเป็นจะต้องให้เข้าอบรม หรือฝึกปฏิบัติซ้ำอีก หรือถ้าเขาทำได้ดีอาจจัดอบรมขั้นสูงเพิ่มเติมให้อีก เพื่อให้พัฒนางานให้มีการพัฒนางานในระดับสูงยิ่งขึ้นต่อไป

การติดตามผลการฝึกอบรมถือเป็นกิจกรรมสุดท้ายของการฝึกอบรม มักจะทำภายหลังจากการฝึกอบรม ผู้อบรมได้กลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนแล้ว ระหว่าง 4-6 เดือน เป็นอย่างน้อย ทั้งนี้ เพื่อที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน และทราบผลที่ออกมา การติดตามผลควรกำหนดระยะเวลาดำเนินการเป็นระยะ และมักจะใช้วิธีไปสังเกต (Observe) การไปเยี่ยม (Visit) ที่ทำงานหรือที่ประกอบการ มีการบันทึก (Record) ตอบแบบสอบถามสัมภาษณ์

ฉลอง มาปรีดา (2538: 92) ได้สรุปความหมายของการติดตามผลไว้ดังนี้

การติดตามผล หมายถึง การวัดคุณค่าและค้นหาความสำเร็จในการฝึกอบรมว่าภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ ความชำนาญและเจตคติไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ผลดีกว่าก่อนที่จะเข้ารับการอบรมฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ซึ่งปกติการติดตามผลจะกระทำภายหลังที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานไปแล้วระยะหนึ่ง

ซึ่งมีวิธีการติดตามผลได้ ดังนี้

1. ไปเยี่ยมเยียนยังที่ทำงานแล้วถามสิ่งที่ต้องการทราบ
2. ใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้ที่เข้ารับการอบรม
3. สอบถามจากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม
4. สดับตรับฟังข่าวคราวของผู้เข้ารับการอบรมจากผู้ที่รู้จักหรือจากเพื่อนร่วมงานของผู้นั้น

สรุป การติดตามผลการฝึกอบรม คือ การติดตามผลการฝึกอบรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ว่าได้นำความรู้ ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น หลังจากการฝึกอบรมไปแล้วประมาณ 6 เดือน

3. การจัดการหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันวิชาการทีโอที

การฝึกอบรมของสถาบันวิชาการทีโอทีนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การฝึกอบรมพนักงานตามแผนประจำปี

2. การฝึกอบรมพนักงานตามความต้องการของส่วนงาน

3. การฝึกอบรมพนักงานตามสั่งการของผู้บริหาร

การบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุตามนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของสายงานทรัพยากรบุคคล แต่สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บุคลากรของบริษัทมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการพิจารณาความต้องการร่วมกับผู้บริหารของทุกสายงานนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของสถาบันวิชาการทีโอที ซึ่งส่วนจัดการอบรมเป็นผู้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานทีโอที

การบริหารงานของส่วนจัดการอบรมจะมีหน้าที่ในการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับชั้น การฝึกอบรมนั้นจะมีขั้นตอนดังนี้คือ

3.1 การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรมจะมาจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. เป้าหมายและนโยบายของบริษัทในแต่ละปี และโดยภาพรวมเป็นอย่างไร เพื่อนำมาพิจารณาดำเนินการ กล่าวคือจัดทำโครงการ/หลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อสนองต่อนโยบายของบริษัท

2. จากการขอคำปรึกษา การสอบถามความคิดเห็น การสนทนา การสังเกตหรือจากแบบประเมินผลหลังการฝึกอบรมกับฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงจากการประชุมฝ่ายต่าง ๆ

3. การเสนอความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมในแต่ละฝ่ายต่าง ๆ หรือผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องผ่านมายังสถาบันวิชาการทีโอที ซึ่งอาจเป็นความจำเป็นหรือความต้องการส่วนบุคคลหรือหน่วยงานก็ได้

4. จากสถานะและตำแหน่งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน หรือพนักงานทุกคน ที่ปฏิบัติงานในที่เสี่ยงภัย ซึ่งถือเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมหลักสูตรความปลอดภัยในการทำงานเพื่อให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับความปลอดภัย ควรเข้าอบรมความรู้เบื้องต้น ที่กฎหมายกำหนดไว้ เช่น หลักสูตรการดับเพลิงขั้นต้น และหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำที่มีความเสี่ยงภัย สำหรับระดับผู้บริหาร ต้องได้รับการอบรม ทางด้านความรู้ความปลอดภัยในการทำงานระดับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับบริหาร เป็นต้น

5. จากการประชุมหรือระดมสมองร่วมกันภายในสถาบันวิชาการทีโอที จากนั้นนำมาประมวลกับเป้าหมาย นโยบายของบริษัท ความจำเป็น ความต้องการต่าง ๆ ข้างต้นแล้วนำมาจัดวางหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป

3.2 การสร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม

เมื่อได้ทราบและมีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วจะนำมาดำเนินขั้นตอนการสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรมดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

2. กำหนดเนื้อหาวิชา เป็นการจัดทำหลักสูตรวิชาให้สอดคล้องกับความจำเป็นโดยหารือกับฝ่ายหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม สำหรับเนื้อหาในการฝึกอบรมก็จะจัดให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานทีโอทีในระดับต่าง ๆ เนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการอบรมหลักสูตรความปลอดภัยในการทำงาน เช่น หลักสูตร การดับเพลิงขั้นต้น เป็นหลักสูตรที่กฎหมายกำหนดให้พนักงานฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40 ของสถานประกอบการ อบรมไม่น้อยกว่า 1 วันมีภาคทฤษฎี 3 ชม. เกี่ยวกับทฤษฎีการเกิดเพลิงไหม้ แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย วิธีการใช้อุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคล และภาคฝึกปฏิบัติ 3 ชม. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดับเพลิงขั้นต้นและสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติในกรณีเกิดเหตุเพลิงไหม้ได้ สำหรับผู้บริหาร เนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการอบรมหลักสูตร ความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานระดับบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปใช้กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความปลอดภัย รวมทั้งสามารถบริหารงานด้านความปลอดภัยรวมทั้งสามารถงานด้านความปลอดภัยควบคู่ไปกับงานประจำได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. กำหนดระยะเวลาในการอบรม ซึ่งขึ้นอยู่กับขอบเขตเนื้อหาของวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรม

4. กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม

5. คัดเลือกและติดต่อวิทยากรที่จะทำการฝึกอบรม แบ่งได้เป็น

5.1 วิทยากรภายนอกบริษัทจะติดต่อเชิญให้อบรมเฉพาะหลักสูตรที่มีประสบการณ์โดยตรง เช่นหลักสูตรการฝึกซ้อมดับเพลิงและฝึกซ้อมหนีไฟ โดยเชิญฝ่ายป้องกันหน่วยบรรเทาสาธารณภัย สำนักเทศบาล จ.นนทบุรี มาบรรยายและฝึกปฏิบัติ

5.2 วิทยากรภายในบริษัทมีทั้งวิทยากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ในสถาบันวิชาการทีโอทีโดย ส่วนวิทยากรและพัฒนาหลักสูตร เป็นผู้ดำเนินการจัดหาวิทยากร และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงาน อื่น ๆ ส่วนมากวิทยากรภายในจะมีความรู้ ความชำนาญหรือประสบความสำเร็จในวิชาชีพ

เช่น ส่วนความปลอดภัย ได้หนังสือรับรองหน่วยงานฝึกอบรมการดับเพลิงขั้นต้นและหน่วยงานฝึกซ้อมดับเพลิงและฝึกซ้อมหนีไฟ จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน

6. กำหนดสถานที่ในการฝึกอบรม ส่วนมากแล้วการฝึกอบรมจะเป็นการฝึกอบรมภายในบริษัทจึงมักใช้สถานที่ภายในบริษัท

7. กำหนดงบประมาณในการฝึกอบรม การกำหนดงบประมาณนี้ ทางบริษัทจะจัดสรรงบประมาณประจำปี ให้กับสถาบันวิชาการทีโอที เป็นผู้ควบคุมดูแลงบการฝึกอบรม

3.3 การดำเนินการฝึกอบรม

3.3.1 วางแผนและจัดทำโครงการฝึกอบรมทุกครึ่งปี

3.3.2 คัดเลือกพนักงาน ตามนโยบายผู้จัดการสถาบันวิชาการทีโอที ให้แต่ละหน่วยงานส่งรายชื่อสมัครเข้าฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามแผนประจำปีโดยผ่านผู้บริหารระดับฝ่ายมายังสถาบันวิชาการทีโอที

3.3.3 เมื่อได้รายชื่อครบถ้วนแล้ว คัดตามคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงดำเนินการฝึกอบรม โดยติดต่อวิทยากร วัน เวลา สถานที่ในการฝึกอบรม จากนั้น ทำหนังสือเรียนเชิญผู้เข้ารับการอบรมถึงเรื่องวัน เวลา สถานที่ในการฝึกอบรม

3.3.4 จัดทำหนังสือเชิญวิทยากร และนัดหมายเรื่องหลักสูตร วัน เวลา สถานที่ จัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม

3.3.5 เตรียมสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมให้พร้อม

3.3.6 จัดทำแบบสอบถามสำหรับการประเมินผล และติดตามผล

3.4 การประเมินผลและติดตามผล มีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

3.4.1 ประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจต่อเนื้อหาที่ได้รับการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด รวมถึงความพอใจในด้านต่าง ๆ ของการฝึกอบรม เช่น วิทยากร สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3.4.2 การประเมินการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้าง มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งในการฝึกอบรมบางครั้งจะใช้วิธีทดสอบความรู้ก่อนได้รับการฝึกอบรม และทดสอบความรู้หลังจากที่ได้รับการฝึกอบรม และเกณฑ์ว่าจะต้องสอบผ่านได้คะแนนตามเกณฑ์ที่สถาบันวิชาการทีโอทีกำหนดไว้เท่านั้น

3.4.3 การประเมินผลที่ได้รับ เพื่อให้ทราบว่าหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมผ่านไปแล้วระยะหนึ่ง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้กับงานได้หรือไม่เพียงใด เช่น เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วปฏิบัติงานได้อย่างปลอดภัย เกิดอุบัติเหตุน้อยลง

3.5 เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

3.5.1 การสังเกต (Observation) จะใช้ในระหว่างการฝึกอบรม โดยสังเกตว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจในหัวข้อวิชามากน้อยเพียงไร มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม เช่น มีการซักถามหรือตอบข้อซักถามหรือไม่

3.5.2 แบบสอบถาม (Questionaire) ใช้แบบสอบถามหลังการอบรมเสร็จแล้วระยะหนึ่ง เป็นการประเมินว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในเนื้อหาวิชา มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะเพิ่มขึ้น ฝึกปฏิบัติได้อย่างดี สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้กับงานได้หรือไม่เพียงไร และมีทัศนคติ พฤติกรรมไปในทิศทางที่สถาบันวิชาการทีโอทีต้องการหรือไม่

4. แนวคิดการจัดการความปลอดภัยในการทำงาน

4.1 ความหมายของความปลอดภัยในการทำงาน

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2540 : 1 - 2) ได้อธิบายความหมายของความปลอดภัยในการทำงาน ตรงกับคำว่า "Occupational Safety and Health" หมายถึง ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของผู้ประกอบอาชีพทั้งหลาย ซึ่งผู้ประกอบอาชีพ หรือผู้ใช้แรงงาน อาจทำงานในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ขนส่ง เหมืองแร่ ป่าไม้ ประมง พาณิชยกรรม เกษตรกรรม หรือ อาชีพอื่นใด

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 286) ได้ให้ความหมายของความปลอดภัยในการทำงานว่าหมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่มีอุปสรรคใด ๆ ขัดขวาง

เกื้อกูล แป้นสุวรรณ (2548 : 14) ความปลอดภัยในการทำงาน คือ สภาพการทำงานซึ่งปราศจากอันตรายอันเนื่องจากอุบัติเหตุ และโรคอันก่อให้เกิดความเจ็บป่วย ความเดือดร้อนรำคาญ เนื่องจากการทำงาน ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น กำไรมากขึ้น เนื่องจากต้นทุนการผลิตและการสูญเสียน้อยลงอีกด้วย

ปรีดา จิตกวิน (2543 : 1) ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง ในการทำงานของพนักงานในองค์กรทุกคน ต้องไม่เกิดการประสบอันตราย หรือเกิดอุบัติเหตุ ไม่เกิดโรค หรือความเจ็บป่วยอันเนื่องจากการทำงาน และจะต้องไม่ก่อให้เกิดการเสื่อมสมรรถภาพด้วย

นลินี ประทับสร (2543 : 9) ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง สภาวการณ์ปราศจากอันตรายหรือการที่ไม่อันตราย ไม่อยู่ในสภาพที่เสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ตาย เกิดโรคจากการทำงานและทรัพย์สินเสียหาย

ธชพร เทศะศิลป์ (2542 : 10) ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานซึ่งปราศจากเหตุอันจะทำให้เกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ การเจ็บป่วย การสูญเสียหรือความเดือดร้อนรำคาญเนื่องจากการทำงานหรือเกี่ยวเนื่องกับการทำงาน

ศฤงคาร คล้ายแขก (2548 : 7) ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง สภาวการณ์ที่ปราศจากอันตราย ซึ่งปลอดภัยจากเหตุอันจะทำให้เกิดอุบัติเหตุ การประสบอันตราย การบาดเจ็บ พิการ เสียชีวิต การเกิดโรค หรือความเดือดร้อนรำคาญเนื่องจากการทำงาน ทำให้ทรัพย์สินเสียหาย และสภาพแวดล้อม และยังรวมถึงความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานและบุคคลอื่น ๆ ด้วย

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง ความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานที่ปราศจากอันตราย ไม่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บ พิการ หรือการสูญเสียจากการทำงาน รวมถึงสภาวการณ์ที่ปราศจากอันตราย โดยมีการกำหนดกิจกรรมด้านความปลอดภัยให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

4.2 กฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน

ปรีดา จิตกวิน (2548 : 13-23) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงานที่มีผลใช้บังคับในปัจจุบันมีทั้งหมด 17 ฉบับ ดังนี้

1. ประกาศกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

(1) เรื่อง คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(2) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้าง

2. ประกาศกระทรวงมหาดไทย

(1) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับเครื่องจักร

(2) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับภาวะแวดล้อม

(3) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับภาวะแวดล้อม (สารเคมี)

(4) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับไฟฟ้า

(5) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับภาวะแวดล้อม (ประดาน้ำ)

(6) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานก่อสร้างว่าด้วยลิฟท์ และขนส่งวัสดุชั่วคราว

(7) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานก่อสร้าง ว่าด้วยนั่งร้าน

(8) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานก่อสร้าง ว่าด้วยเขตก่อสร้าง

(9) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับปั้นจั่น

(10) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับการตอกเสาเข็ม

(11) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานในสถานที่อับอากาศ

(12) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับสารเคมี

(13) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานในสถานที่ที่มีอันตรายจากการตกจากที่สูง วัสดุกระเด็น ตกหล่น และการพังทลาย

(14) เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับหม้อน้ำ

(15) เรื่อง การป้องกันและระงับอัคคีภัยในสถานประกอบการ เพื่อความปลอดภัยในการทำงานสำหรับพนักงาน

4.3 การจัดการความปลอดภัย

แก้วฤทัย แก้วชัยเทียม(2548 : 18) มาสโลว์ได้กล่าวว่าความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการในขั้นที่ 2 ในลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์(Hierachy of Needs) จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจัดการความปลอดภัยให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ปลอดภัยเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน และการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการทำงานนั้น พนักงานจะมีความต้องการในขั้นที่ 1 คือ ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา(Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการในเรื่องอากาศ ความต้องการอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค มากกว่าระดับอื่นๆ จึงทำให้พนักงานมีความสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัยน้อย ทำให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงานได้บ่อย ซึ่งสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุนั้น อาจจะมาจากตัวพนักงานเอง เครื่องมือ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์อาจจะเกิดจากอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน การเกิดอุบัติเหตุในแต่ละครั้งจะส่งผลเสียแก่พนักงาน ครอบครัวของพนักงาน และบริษัท เพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความสูญเสียดังกล่าว จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบดังกล่าวเป็นสำคัญ ดังนั้นการจัดการความปลอดภัย จึงน่าจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมป้องกันหรือลดความสูญเสียดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการที่จะป้องกันอุบัติเหตุให้ได้นั้นจะต้องกำจัดการกระทำที่ไม่ปลอดภัย และสภาวะที่ไม่ปลอดภัยออกไปให้หมดสิ้น

แก้วฤทัย แก้วชัยเทียม (2548 : 18) ได้ให้ความหมาย การจัดการความปลอดภัย ว่าหมายถึง การจัดการความปลอดภัยเป็นการจัดการที่ผู้บริหารองค์การได้มีการวางแผน มีการกำหนดบุคลากร มีการควบคุม เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน และพนักงานก็ต้องให้ความร่วมมือโดยปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่องค์การได้มีการกำหนดไว้เพื่อจะได้มีพฤติกรรมในการทำงานที่ปลอดภัย

สมยศ ภวนานนท์ (2537 : 20 - 21) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการจัดการความปลอดภัยสมัยใหม่ ว่าเป็นการพัฒนารูปแบบการจัดการความปลอดภัย และความสูญเสียอย่างเป็นระบบ ที่มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีมาตรฐาน และระบบประเมินวัดผลที่เชื่อถือได้ โดยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. แนวคิดการจัดการ (Management Concept) เป็นการนำแนวคิดและปรัชญาการบริหารงานความปลอดภัยสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 มุ่งเน้นในเรื่องระบบการบริหารงาน โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นหัวใจสำคัญของระบบนี้

1.2 ใช้ระบบการบริหารงานในการควบคุมอุบัติเหตุ และความสูญเสียเป็นหลัก

1.3 ระบบการจัดการที่ดีและระบบการประเมินวัดผลที่เชื่อถือได้ สามารถค้นหาหรือบ่งบอกถึงโอกาสหรือสาเหตุของอุบัติเหตุ

1.4 เน้นกลยุทธ์ด้านการป้องกันโดยการดำเนินกิจกรรมที่ส่งผลให้มีการป้องกันและควบคุมที่ดีอย่างเพียงพอ มากกว่าที่จะมุ่งที่การแก้ไขซึ่งมองที่สถิติอุบัติเหตุแต่เพียงอย่างเดียว

1.5 การค้นหาและจัดลำดับความวิกฤตของปัญหาความรุนแรงว่าจะต้องดำเนินการในเรื่องใดก่อน (Priority Setting)

1.6 การวัดความสัมพันธ์ของการจัดการด้านต่าง ๆ เพื่อส่งผลให้มีการป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุและความสูญเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 การควบคุมความสูญเสีย (Loss Control) เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการรวม แต่ก็เป็นส่วนสำคัญ

2. การจัดการระบบข้อมูล (Management Information System) จำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและผู้บริหารที่จะใช้ข้อมูลในการวางแผนงาน กำหนดนโยบายและการตัดสินใจ ข้อมูลที่เก็บจะต้องเป็นข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงาน มีระบบการจัดเก็บที่ดีสามารถค้นหาได้ง่าย มีการป้องกันการสูญหาย และมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ระบบการบริหารงานความปลอดภัยสมัยใหม่นี้ให้ความสำคัญต่อมาตรฐานการปฏิบัติงาน กิจกรรมหรืองานที่ปฏิบัติจะต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติ กำหนดมาตรฐาน และควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐาน มีการพัฒนาระบบ

มาตรฐานให้สูงขึ้นจนเข้าสู่ระดับสากลและควบคุมให้เป็นไปกับการพัฒนามาตรฐานสากลที่เปลี่ยนไป

4. ระบบการประเมินวัดผล (Measurement and Evaluation System) ระบบนี้มุ่งเน้นมาตรฐานที่สามารถวัดได้ ใช้เป็นดัชนีชี้วัดได้ ตรวจสอบและประเมินผลได้ว่า กิจกรรมหรือโปรแกรมที่ปฏิบัติ ได้ผลตามมาตรฐานหรือต่ำกว่ามาตรฐาน และจะปฏิบัติให้ได้มาตรฐานอย่างไร

จากแนวคิดของการจัดการความปลอดภัยที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดการความปลอดภัย คือ การจัดการความปลอดภัยควรที่จะเริ่มจากผู้บริหาร โดยจะต้องร่วมกันรับภาระหน้าที่และบทบาทตามนโยบายความปลอดภัยในการทำงาน ต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ งานด้านความปลอดภัยจะต้องมีการพัฒนาในทุกระบบอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผลสำเร็จของงานความปลอดภัยอีกสิ่งหนึ่งคือ พนักงานทุกคน ทุกระดับต้องมีทัศนคติที่ถูกต้องและจิตสำนึกที่ดีต่อความปลอดภัย

4.4 หน้าที่และบทบาทด้านความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ปรีดา จิตกวิน(2543 : 2) กล่าวว่าจากสถิติการประสบอุบัติหตุเนื่องจากการทำงานของพนักงาน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ในแต่ละปีที่ผ่านมาพบว่ามีมากบ้างน้อยบ้าง บางรายถึงกับเสียชีวิต ซึ่งนับว่าเป็นการสูญเสียที่สูงที่สุด บางรายทุพพลภาพ สูญเสียอวัยวะบางส่วน บางรายเกิดการบาดเจ็บสาหัส บาดเจ็บเล็กน้อยหรือเกิดทำให้ทรัพย์สินเสียหาย การสูญเสียทั้งหมดมีทั้งสูญเสียทางตรง ซึ่งสามารถประเมินออกมาเป็นค่าใช้จ่ายได้ง่ายถูกต้อง และชัดเจน ส่วนการสูญเสียทางอ้อมนั้นค่อนข้างยากในการที่จะประเมินออกเป็นค่าใช้จ่ายที่ชัดเจนและถูกต้อง

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้จัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงาน คณะอนุกรรมการฯ คณะกรรมการดำเนินการฯ จัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน (จป.) และกำหนดนโยบายความปลอดภัยในการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการแสดงถึงเจตนารมณ์ในการที่จะดำเนินการป้องกัน แก้ไขสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับพนักงาน และทรัพย์สินของ ทศท. เอง และเกิดขึ้นต่อประชาชนที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปด้วย นอกจากนี้ยังมีการดำเนินการให้มีการป้องกันพนักงานให้ปฏิบัติงานโดยปราศจากโรค อันเนื่องมาจากการทำงานป้องกันการเสื่อมสมรรถภาพก่อนวัยอันสมควร ทั้งนี้จุดประสงค์เพื่อลดอุบัติเหตุทำให้พนักงาน ทศท. มีสุขภาพอนามัย และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นโดยทั่วหน้า

งานด้านความปลอดภัยในการทำงานจะบรรลุและสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในนโยบายความปลอดภัยในการทำงานของ ทศท.ได้นั้น นอกจากผู้บริหารจะให้ความสนใจ และ

ดำเนินการอย่างเต็มที่แล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งก็คือ พนักงาน ทศท.ทุกคนต้องให้ความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงใจ โดยจะต้องถือว่างานความปลอดภัยในการทำงานเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบเช่นเดียวกับงานในหน้าที่ประจำที่รับผิดชอบอยู่

ปรีดา จิตกวิน(2543 : 3) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ควรมีขั้นตอนดังนี้

- กำหนดมาตรการต่างๆ เกี่ยวกับความปลอดภัย
- จัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัย
- กำหนดผู้รับผิดชอบ
- ดำเนินการให้มีการตรวจและสำรวจความปลอดภัย
- ให้ความรู้พนักงานโดยวิธี ประชุม/สัมมนา/ฝึกอบรม
- จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยและกระตุ้นจิตสำนึกพนักงาน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัจฉรา ทัศนบำเรอ (2538: บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายอำนวยการ ของโรงเรียนการประชาสัมพันธ์ แบบสอบถามมีจำนวน 2 ชุดแบบสอบถามชุดแรกเพื่อสอบถามความพึงพอใจ และความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ กลุ่มตัวอย่าง คือผู้ผ่านการฝึกอบรมรุ่นที่ 31 — 35 จำนวน 120 คน แบบสอบถามชุดที่สอง เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชา จำนวน 120 คน และเพื่อนร่วมงานจำนวน 120 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายและแบบเจาะจงตัว ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจมากต่อโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายอำนวยการ ในสาระต่าง ๆ เช่น เนื้อหา วิทยากรและการถ่ายทอด สถานที่และการอำนวยความสะดวก วิธีการจัดฝึกอบรมและเวลา แต่พึงพอใจปานกลางกับการฝึกทำสไลด์ อาคารสถานที่อบรม บรรยากาศของห้องฝึกอบรม และมีความคิดเห็นว่าสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ประโยชน์ได้มาก โดยเฉพาะด้านเจตคติและพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น และช่วยพัฒนาขีดความสามารถในด้านการประชาสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น

ส่วนความคิดเห็นผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้ผ่านการฝึกอบรม สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มาก ส่วนความคิดเห็นที่แตกต่างกันก็มีบ้าง คือ เรื่องการนำความรู้ไปปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ การวางแผนและผลิตสื่อโสตทัศนูปกรณ์ และการให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเรื่องเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถ

พิจารณาผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ดีกว่ามุมมองของเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ตรวจสอบ ควบคุม ประเมินการปฏิบัติงาน และสังเกตพฤติกรรมของผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ดีกว่าเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมโครงการเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ฝ่ายอำนวยการ ส่วนใหญ่พึงพอใจต่อโครงการนี้มาก และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานได้มาก และเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของตนได้

อรวรรณ ดวงจันทร์ (2542 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการให้การปรึกษาผู้ที่พยายามฆ่าตัวตาย สำหรับวิทยากร สังกัดกรมสุขภาพจิต ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือผู้เข้ารับการอบรมทุกคนที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการให้การปรึกษาผู้ที่พยายามฆ่าตัวตาย สำหรับวิทยากร สังกัดกรมสุขภาพจิต ระหว่างวันที่ 17 — 18 พฤษภาคม 2542 จำนวน 53 คน มีผู้ตอบและส่งแบบสอบถามคืนมา 46 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมากกว่า 3 ใน 4 เป็นเพศหญิงประมาณ ครึ่งหนึ่ง อายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประมาณครึ่งเป็นพยาบาลกลุ่มงานการพยาบาล มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี เคยผ่านการอบรมหลักสูตรการให้การปรึกษารายบุคคลและหลักสูตรที่เกี่ยวกับการให้การปรึกษาผู้ที่พยายามฆ่าตัวตายมาก่อนและมีประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรหลักสูตรการให้การปรึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ภาพรวมของความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการให้การปรึกษาผู้ที่พยายามฆ่าตัวตายประสบผลสำเร็จใน 2 ด้าน ค่อนข้างสูง คือ ด้านที่หนึ่ง การนำความรู้ไปใช้ในการขยายผลเป็นวิทยากร และด้านที่สอง การนำคู่มือฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในงานวิทยากร ส่วนด้านที่สาม ความเหมาะสมของเนื้อหาในแต่ละแผนการสอนของคู่มือฝึกอบรม ประสบความสำเร็จในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

ศิดา หอมคลุ้มเดช (2544: บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาในการจัดการฝึกอบรมและความต้องการฝึกอบรมของวิทยากร กรณีวิเคราะห์ส่วนการฝึกอบรมองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มประชากรคือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมระหว่างปีงบประมาณ 2542 — 2543 จำนวน 105 คน ได้แก่ ผู้บริหาร 8 คน ผู้บริหารหลักสูตร 51 คน และวิทยากร 46 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มประชากร 3 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและผู้บริหารหลักสูตรมีความคิดเห็นโดยรวมของปัญหาในการจัดการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นปัญหาอยู่ในระดับมากสำหรับผู้บริหาร ส่วนด้านนโยบายและด้านการประเมินผลหลักสูตร/โครงการ เป็นปัญหาอยู่ในระดับมากของผู้บริหารหลักสูตร สำหรับปัญหาของวิทยากร

ในการปฏิบัติงานโดยรวมพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก คือ ด้านเศรษฐกิจและด้านการบริหารงาน และความต้องการฝึกอบรมพบว่ามีความต้องการอยู่ในระดับมากในด้านความรู้ ความชำนาญ (ทักษะ) โดยเฉพาะเรื่องการฝึกปฏิบัติงานจริง ส่วนด้านเจตคติพบว่ามีความต้องการอยู่ในระดับมากในทุกเรื่องของด้านนี้

กิชิวิทย์ หล่าไปล่ (2543: บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง การประเมินผลหลักสูตรการศึกษาอบรมนักเรียนนายอำเภอ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสังกัดกรมการปกครองและต่างสังกัดกรมการปกครอง ที่อบรมหลักสูตรนายอำเภอ รุ่นที่ 45 จำนวน 63 คน ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลรวมความเหมาะสมในด้านความคิดเห็น วัตถุประสงค์ของหลักสูตรอยู่ในระดับที่มีความเหมาะสมมาก พิจารณาได้ดังนี้ วัตถุประสงค์หลักสูตรมีความชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ มีความสอดคล้องกับความต้องการของสังคมจัดอยู่ในระดับที่มีความเหมาะสมมาก และยังมีความเป็นไปได้มากในทางปฏิบัติด้วย

2. ในด้านความคิดเห็นโครงสร้างหลักสูตรและเวลาที่ใช้ในการอบรม ส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเหมาะสมดี ในทุก ๆ หมวดวิชาจัดอยู่ในระดับที่มีความเหมาะสมมาก เวลาที่ใช้ในการอบรม 4 เดือน ส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมดี ในส่วนการจัดเวลาให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ให้มีการศึกษาดูงานทุกหมวดวิชาในด้านเนื้อหาหลักสูตรในหมวดวิชาต่าง ๆ ผู้เข้าอบรมเห็นว่าในทุกๆ หมวดวิชามีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับที่มีความเหมาะสมมาก ด้านสถานที่อบรม โสตทัศนูปกรณ์ ด้านที่พักและอาหาร ในด้านการบริการห้องสมุด อยู่ในระดับที่มีความเหมาะสมปานกลาง ซึ่งควรปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นในทุก ๆ ด้าน

3. ผลรวมความเหมาะสมของการดำเนินการอบรมหลักสูตรนายอำเภอ อยู่ในระดับที่มีความเหมาะสมมาก

4. ในด้านการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ส่วนใหญ่เห็นว่าทุกหมวดวิชาสามารถนำไปใช้ได้มาก เช่น ให้ประโยชน์ในการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งอยู่ในระดับที่มีความเหมาะสมมาก

ธารทอง กุลวงศ์วิทย์ (2545: บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานกลาง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานกลาง จำนวน 370 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจทั้ง 3 ด้านพบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานกลางมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ และจากการทดสอบสมมติฐาน t-test และ F-test โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ผล

การศึกษาความพึงพอใจทั้ง 3 ด้าน พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานกลาง ที่มีความแตกต่างกันด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมด้านหลักสูตรและเนื้อหาด้านประโยชน์ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานและด้านองค์ประกอบในการจัดฝึกอบรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สำหรับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานกลาง ที่มีความพึงพอใจในหลักสูตรและเนื้อหาแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มงคล หวังสถิตย์วงษ์ (2545 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสมรรถภาพด้านการสอนวิชา ทฤษฎี สำหรับอาจารย์ที่สอนวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในระดับอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นอาจารย์สอนวิชาทฤษฎีในระดับปริญญาตรีทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งมีประสบการณ์การสอนมาไม่เกิน 5 ปี และไม่เคยศึกษาหรืออบรมวิชาครูมาก่อน จำนวน 20 คน ใช้เวลาฝึกอบรมรวม 5 วัน อบรมเฉพาะวันเสาร์และวันอาทิตย์ทั้งวัน การประเมินผลหลักสูตรได้จากการประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม ส่วนการประเมินผลการใช้หลักสูตร ใช้แบบประเมินผลการฝึกอบรมตามหัวข้อการฝึกอบรมแต่ละด้าน และแบบประเมินผลการฝึกอบรมรวม สถิติที่ใช้ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาความยากของแบบทดสอบ

ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเท่ากับร้อยละ 70.94 ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ที่ร้อยละ 80 ของคะแนนเต็ม อย่างไรก็ตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือคะแนนหลังการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น 82 เปอร์เซ็นต์เมื่อเทียบกับคะแนนก่อนการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมอยู่ในเกณฑ์ดีถึงดีมากทุกรายการ ยกเว้นเรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

สิริวรรณ อยู่สุข (2549 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานฝึกอบรมสถาบันการศุลกากร สำนักบริหารและพัฒนาบุคคล กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการฝึกอบรมผู้ชำนาญการศุลกากร ประจำปีงบประมาณ 2547 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ชำนาญการศุลกากรซึ่งเป็นผู้ผ่านงานด้านพิธีการศุลการไม่น้อยกว่า 5 ปีและมีอายุไม่ต่ำกว่า 35 ปีบริบูรณ์ จำนวน 74 คนสถิติที่ใช้ ค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ในด้านนโยบายการฝึกอบรมและกระบวนการจัดฝึกอบรมอยู่ระดับที่ค่อนข้างเหมาะสมและความสำเร็จของการฝึกอบรม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และเห็นว่าการฝึกอบรมมีประโยชน์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมถึงสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปถ่ายทอดและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานอื่นได้ค่อนข้างมาก เช่นเดียวกัน

สุปราณี บุญเรืองรุ่งธนา (2548 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรการเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่จากสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด จำนวน 106 คนและผู้บังคับบัญชาจำนวน 98 คน เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องโครงการ 3 คนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากมีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานตำแหน่งนักวิชาการสิ่งแวดล้อม มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม น้อยกว่า 5 ปี และต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้เพราะต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงาน

2. ด้านบริบทหลักสูตร วัตถุประสงค์หลักสูตรมีความชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เนื้อหาวิชาของหลักสูตรครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ และผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. ด้านปัจจัยเบื้องต้นของหลักสูตร ผู้ผ่านการฝึกอบรมเห็นว่าหัวข้อวิชาต่างๆ ในหลักสูตรมีความเหมาะสมและมีความครอบคลุมกับการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการ วิทยากรในหัวข้อวิชาต่างๆ ของหลักสูตร มีความเหมาะสมของทั้งในเนื้อหาวิชาที่สอน เทคนิควิธีการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาที่เป็นน่าสนใจและเข้าใจง่าย และมีความชัดเจนในการตอบข้อซักถาม ระยะเวลาสำหรับหัวข้อวิชาต่างๆ และระยะเวลาของการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรมีความเหมาะสม คู่มือหลักสูตรมีรายละเอียดเนื้อหาวิชาครบถ้วนเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

4. ด้านกระบวนการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการนั้น มีการจัดทำแผนการดำเนินงานเหมาะสมกับระยะเวลาและสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ สำหรับการประชาสัมพันธ์ การจัดฝึกอบรม การสมัคร การประสานงานในกระบวนการรับสมัครและคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การประสานงาน การออกหนังสือเชิญและเอกสารแนะนำการฝึกอบรมมีระยะเวลาเหมาะสม

5. ด้านผลผลิตของหลักสูตร ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้มาก จากหัวข้อวิชาการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และมีความพึงพอใจมากต่อเนื้อหาวิชา

การได้รับการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตัวเอง การประสานงานของผู้จัด และสถานที่จัด สำหรับผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ชมพร โล่ห์วัชรินทร์ (2541 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง การประเมินผลความสำเร็จของการจัดการการฝึกอบรมหลักสูตรยกระดับฝีมือแรงงาน : ศึกษากรณีผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดับฝีมือรุ่นที่ 3/2541 ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานกลาง กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กลุ่มประชากร จำนวน 631 คนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 180 คน ใช้สถิติในการอธิบายค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละและตาราง Cross Tab

ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกส่วนมากเป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 26-30 ปี มากที่สุด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 อาชีพที่สนใจมากที่สุดได้แก่ อาชีพช่างยนต์ ส่วนมากมีอาชีพรับจ้าง ประชากรส่วนใหญ่ไม่เคยทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน และสาขาช่างที่ทำการทดสอบฯ มากที่สุดได้แก่ สาขาช่างยนต์ ประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 8,000 บาทขึ้นไป การประเมินความสำเร็จของการจัดการการฝึกหลักสูตรยกระดับฝีมือแรงงาน รุ่น3/41 สามารถสรุปถึงความสำเร็จในการจัดการการฝึกในภาพรวม ดังนี้

ความเหมาะสมด้านเนื้อหาหลักสูตร ผู้เข้ารับการฝึกมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมร้อยละ 63.3 ถือว่าประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามสาขาช่างเกือบทุกสาขาช่างประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ยกเว้นสาขาช่างเชื่อม และโลหะแผ่นที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง

ความเหมาะสมด้านวิทยากร(ครูฝึก) ผู้เข้ารับการฝึกมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมร้อยละ 90.6 ถือว่าประสบความสำเร็จในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบตามสาขาช่างเกือบทุกสาขาช่างประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ยกเว้นสาขาช่างเชื่อมและโลหะแผ่นที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง

ความเหมาะสมด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ฝึก ผู้เข้ารับการฝึกมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมร้อยละ 50.0 ถือว่าประสบความสำเร็จในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบตามสาขาช่างเกือบทุกสาขาช่างประสบความสำเร็จอยู่ในระดับต่ำ ยกเว้นสาขาช่างเชื่อมและโลหะแผ่นที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง

ความเหมาะสมด้านสถานที่ฝึก ผู้เข้ารับการฝึกมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมร้อยละ 48.3 ถือว่าประสบความสำเร็จในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบตามสาขาช่างเปรากฏว่า ช่างเชื่อมและช่างโลหะแผ่น ช่างเขียนแบบประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนช่างก่อสร้าง ช่าง

ไฟฟ้าและอิเลคทรอนิคส์ช่างยนต์ และช่างอิเลคทรอนิคส์ ช่างยนต์ และช่างกลโรงงานประสบความสำเร็จอยู่ในระดับต่ำ และต่ำมาก ตามลำดับ

ความเหมาะสมด้านวันเวลาและระยะเวลาการฝึก ผู้เข้ารับการฝึกมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมร้อยละ 73.9 ถือว่าประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามสาขาช่าง จะเห็นได้ว่าสาขาช่างก่อสร้างเพียงสาขาช่างเดียวที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ส่วนช่างเชื่อมและโลหะแผ่น ช่างยนต์ ช่างไฟฟ้าอิเลคทรอนิคส์ และช่างเขียนแบบที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงสาขาช่างกลโรงงานประสบความสำเร็จอยู่ในระดับต่ำ

ด้านการได้รับประโยชน์หลังจากจบฝึก ผู้เข้ารับการฝึกเมื่อเปรียบเทียบทุกสาขาช่าง มีความเห็นว่าประสบความสำเร็จในระดับสูง คือร้อยละ 96.7 จะเห็นได้ว่าประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูงทุกสาขาช่าง