

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในสถานประกอบการ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการวิจัย ดังนี้

1. การฝึกอบรม

การพัฒนาหน่วยงาน องค์กรหรือสถานประกอบการใด ๆ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่สุด ถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีความสามารถ และมีประสิทธิภาพจำนวนมาก ย่อมจะช่วยทำการพัฒนาให้หน่วยงาน หรือองค์กรนั้น ๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี และในทางกลับกัน ถ้าหน่วยงานใด ๆ ประกอบไปด้วยพนักงานที่ไม่มีความสามารถ และไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานมาก หน่วยงานนั้น ๆ ย่อมจะไม่มีความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น และมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในการพัฒนาบุคลากรนั้นกระทำด้วยการให้การศึกษา แต่จากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการทำให้การศึกษาเปลี่ยนแปลงไม่ทันกับความเจริญเหล่านั้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกรรมวิธีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์ ทักษะที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง ช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาทั้งทางการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร และยังช่วยส่งเสริมปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (น้อย ศิริโชค. 2524:6-7)

1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

จากความสำคัญของการฝึกอบรม ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรม ดังนี้ บุญเลิศไพรินทร์ (2531:1) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรในการเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพและส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าของพนักงาน และการเจริญเติบโตขององค์กร, ฆะอบทิพย์ พวงน้อย (2537:28) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจัดเป็นช่วง ๆ หรือระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่องซึ่งอาจใช้เวลา 3 วัน หรือ 1 สัปดาห์ หรือมากกว่านั้น การจัดการฝึกอบรมอาจจะจัดเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ ผู้จัดการฝึกอบรมอาจจะหน่วยงานราชการ เอกชน หรือบริษัทห้างร้านก็ได้, สมคิด บางโม (2538:14) หมายถึงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์กรบรรลุเป้าหมาย, นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542:3) หมายถึง

กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุง เพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานยิ่งขึ้น, Good (1973:613) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการให้ความรู้ และทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนการศึกษาทั่วไป, Harbison and Myers (อ้างในผอบทิพย์ พวงน้อย.2537:28) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ การฝึกฝีมือในการทำงาน และความสามารถของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่ง, Beach (อ้างในผอบทิพย์ พวงน้อย.257:28) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และฝึกความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่งตามวัตถุประสงค์เฉพาะที่ตั้งขึ้น, Goldstein (อ้างในชูชัย สมितिไกร.2542:5) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติ ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าว สรุปได้ว่าการฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ

1.2 จุดประสงค์การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กร ดังที่ Wexley and Latham (อ้างในชูชัย สมितिไกร.2542:173) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า

1. เพื่อปรับปรุงแก้ไข ความรู้ และทักษะในการคิด
2. เพื่อเพิ่มทักษะ ความชำนาญตามสาขาวิชาชีพ
3. เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

Stredwick (2000:115) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมไว้ว่า

1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

นอกจากนั้น ทวีป (2536:24-26) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และแนวคิดใหม่ ๆ
2. เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม
4. เพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
5. เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุปจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร และนอกจากนั้นยังเป็นการเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.3 ประเภทของการฝึกอบรม

การจัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรมนี้นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้แบ่งการฝึกอบรมไว้ดังนี้ Odiorne (1970:80) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมขั้นต้น (Regular Training Program) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง

2. การฝึกอบรมเพื่อการแก้ปัญหา (Problem-Solving Training Program) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (Innovative Training Program) เป็นการฝึกอบรมในขั้นสูงเน้นการมุ่งอนาคต เป็นการฝึกอบรมที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้าขึ้น

ภิญโญ สาธร (2524:10) ได้แบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service Training) เป็นการให้การศึกษาแก่บุคคลก่อนที่จะออกไปทำงาน หรืองานบางชนิด บางประเภทที่ต้องการความชำนาญและความสามารถเป็นพิเศษ ก็จัดการฝึกอบรมให้ก่อนแล้วจึงบรรจุให้เข้าทำงานในหน้าที่ที่ต้องการต่อไป

2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-service Training) เป็นการให้การศึกษาแก่บุคลากรที่กำลังดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในหน่วยงาน โดยไม่ต้องลาออกจากงาน และโดยไม่ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานในขณะที่บุคคลกรนั้น ๆ เข้ารับการอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-service Training) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On the Job Training) มีลักษณะไม่เป็นทางการ เน้นความสำคัญของการลงมือปฏิบัติงาน ได้ลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง โดยมีเจ้าหน้าที่หรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากกว่าเป็นผู้สอนงานให้

2. การฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่าง

เป็นทางการ โดยหน่วยงานหรือสถาบันมีเจ้าหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม มีการจัดห้องการฝึกอบรมทำให้ผู้เข้ารับการอบรม มีเวลาสำหรับการอบรมอย่างเต็มที่ และสามารถนำสิ่งที่ได้รับการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

น้อย สิริโชติ (2524:11-13) ได้กล่าวถึงประเภทการฝึกอบรม ก่อนการทำงาน (Pre-service Training) ว่าเป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลนั้นจะเริ่มงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อต้อนรับหรือแนะนำเจ้าหน้าที่ใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน องค์การ หรือสถาบัน ให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และนโยบาย ให้รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนให้เข้าใจถึงกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ เพื่อจะได้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

2. การแนะนำงาน (Induction Training) เป็นการฝึกอบรมกึ่งปฐมนิเทศและสอนวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะเพราะไม่มีสถาบันใดที่สามารถจะผลิตให้คนมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การพอดี และถึงแม้ว่าบุคคลที่เคยผ่านการงานที่อื่นมาแล้ว ก็อาจจะเป็นการแนะนำงานนี้เพื่อสร้างทัศนคติของคนต่องานใหม่ให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้น ๆ

นอกจากนั้น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม (2540:11-12) ยังได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การฝึกเพื่อยกระดับ (Up-Grade Training) เป็นการฝึกอบรมแรงงานเก่า และหรือทำงานอยู่แล้วให้มีฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ทำงานได้ตามมาตรฐาน และหรือสูงขึ้นก้าวทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีขึ้นกว่าเดิม

2. การฝึกอาชีพเสริม (Training for Second Income) เป็นการฝึกอาชีพเพื่อใช้ประกอบการงานทำงานเสริม

3. การฝึกอาชีพใหม่ (Job Conversion Training) เป็นการฝึกอบรมใหม่ให้แก่ผู้ที่ต้องการเปลี่ยนงานไปสู่ภาคอื่น ที่คนยังขาดความพร้อม ด้านความรู้ ทักษะ ซึ่งอาจเป็นเพราะถูกเลิกจ้าง หรือจำเป็นต้องเปลี่ยนงานสู่สาขาอาชีพอื่น ๆ

1.4 ความต้องการฝึกอบรม

การที่จะบรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์การ ย่อมเป็นความต้องการขององค์การนั้น ๆ และในการที่จะบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ต้องใช้การบริหารซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้บรรลุถึงสถานการณ์ที่ต้องการ โดยการให้ทรัพยากรในการบริหารต่าง ๆ เช่น คน เงิน เวลา ฯลฯ แต่ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย “คน” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดเพราะคนจะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การฝึกอบรม แต่การฝึกอบรมให้มี

คุณภาพ จึงมีความจำเป็น วิธีหนึ่งที่นิยมใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การฝึกอบรม แต่การฝึกอบรมจะไม่คุ้มค่าหากไม่นำมาใช้อย่างเหมาะสม สำหรับการแก้ปัญหา นั้น ๆ ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การฝึกอบรม การหาความต้องการฝึกอบรมจึงนับว่ามีความสำคัญขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะความต้องการฝึกอบรมจะเป็นการศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่นความรู้ไม่พอ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถ และสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม (พัฒนาสุขประเสริฐ.2540:28) กล่าวได้ว่าโดยทั่วไปแล้วผู้ที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานเพราะขาดในสิ่งเหล่านี้

K = Knowledge	ความรู้	ความรู้ไม่พอสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
A = Attitude	ทัศนคติ	ขาดทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ขาดความรัก ขาดการทุ่มเท ไม่มีอุดมการณ์
P = Practice	การฝึกปฏิบัติ	การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ขาดหลักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
S = Skill	ทักษะ	ทักษะไม่พอ เนื่องจากฝึกฝนมาน้อยต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม
I = Interest	ความสนใจ	ขาดการจูงใจที่ดีและเหมาะสม
U = Understanding	ความเข้าใจ	ความเข้าใจในวิธีการทำงานต่าง ๆ ทำให้ได้งานที่ไม่สมบูรณ์

ดังนั้นการฝึกอบรมจะทำการเพิ่มพูนเปลี่ยนแปลงสิ่งดังกล่าวข้างต้นในตัวบุคคล โดยอาจแยกอบรมเฉพาะด้านความรู้ ทัศนคติ ทักษะ หรือด้านความเข้าใจตามความจำเป็น

1.5 ประเภทของความต้องการในการฝึกอบรม

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540:29-34) ได้จำแนกประเภทความต้องการในการฝึกอบรมไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1.5.1 ความต้องการในการฝึกอบรมจำแนกตามลักษณะของการค้นหา

1) ความต้องการในการฝึกอบรมที่ชัดเจน

เป็นความต้องการในการฝึกอบรม ที่ทราบได้โดยไม่ต้องสำรวจ หรือวิเคราะห์วินิจฉัยอย่างจริงจังแต่ประการใด เช่นมีการปรับปรุงแนะนำเครื่องมือ วิธีการ เทคโนโลยีหรือกรรมวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนระเบียบวิธีการปฏิบัติ มีการขยายงานและบริการแก่กลุ่มบุคคลเป้าหมาย มีเจ้าหน้าที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือมีการโยกย้ายเป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตามในการจัดฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นเพียงทำให้มีความรู้สึกว่ามีความต้องการที่จะต้องฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังไม่สามารถที่จะบอกได้ว่าความต้องการดังกล่าวมีมากน้อยเพียงใด ฉะนั้น

เพื่อเป็นการยืนยันว่าเป็นความต้องการในการฝึกอบรมที่แท้จริงจึงควรทำการสำรวจให้ทราบถึงลักษณะ และปริมาณความต้องการนั้นด้วย

2) ความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา

เป็นความต้องการ ที่ไม่สามารถบอกได้ด้วย สามัญสำนึกแต่ต้องศึกษา สำรวจและวิเคราะห์ สถานการณ์ให้แน่ชัดเสียก่อน จึงจะบอกได้ว่าเป็นความต้องการในการฝึกอบรม เช่น มีงานทำที่คั่งค้าง มาก อุปกรณ์ชำรุดเสียหายมาก งบประมาณสิ้นเปลือง ผลผลิตตกต่ำซึ่งสภาพการณ์เหล่านี้เป็นเพียงต่อ ให้เห็นว่าอาจมีความต้องการในการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ไม่สามารถที่จะสรุปได้ว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมต้องมีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ

1.5.2 ความต้องการในการฝึกอบรมจำแนกโดยพิจารณาตามช่วงเวลา

1) ความต้องการในปัจจุบัน

เป็นความต้องการในการฝึกอบรม ที่ต้องมีการดำเนินงานเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเป็นอยู่ในปัจจุบัน อาทิเช่นความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานของงานที่กำหนด หรือที่ควรจะเป็นสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคลนั้นเอง

2) ความต้องการในอนาคต

เป็นความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการปัจจุบัน แต่วางแผนไว้เพื่อป้องกันปัญหาที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต อาทิเช่น การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อรองรับงานที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลงใน อนาคต หรือเป็นการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรขึ้นเพื่อให้พร้อมที่จะรับงานในหน้าที่สูงขึ้น ในอนาคต

1.5.3 ความต้องการในการฝึกอบรมจำแนกตามความสัมพันธ์กับองค์กร

1) ความต้องการฝึกอบรมขององค์กร

แต่ละองค์กร ย่อมมีความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์กรเป็นการศึกษาสภาพรวม ทั้งหมดภายในองค์กรว่าปัญหาขัดข้องหรืออุปสรรคขององค์กรมีอะไรบ้างและหากว่าจะทำการแก้ไข ด้วยวิธีการฝึกอบรม ควรจะดำเนินการด้วยวิธีการอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการวิเคราะห์ที่องค์กรจะทำการวิเคราะห์ในเรื่องดังนี้

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์กร กับสิ่งแวดล้อมภายนอก

ได้แก่เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเงินการแข่งขัน แรงงาน และกลยุทธ์ทางการตลาด ที่ส่งผลสำเร็จ ให้กับองค์กร หรือสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ขององค์กร

3) การวิเคราะห์ผลงานขององค์กร และสาขาโดยศึกษาถึงความสำเร็จขององค์กร ว่าได้บรรลุผลสำเร็จตรงตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

4) การวิเคราะห์พนักงานในองค์กรเป็นการพิจารณา เกี่ยวกับการฝึกอบรมในปัจจุบันและวางแผนไว้สำหรับอนาคต โดยคำนึงถึงว่ามนุษย์จะทำงานได้ดีเกิดจากความสัมพันธ์ 3 ประการคือความรู้ความสามารถ สุขภาพร่างกาย และแรงบันดาลใจ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคลากร เช่นการวางแผนกำลังคนหรือการวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นรายบุคคล

5) การวิเคราะห์บรรยากาศภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แท้จริงของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กร เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เช่นเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน ภาวะผู้นำ กระบวนการทำงาน การบริหารงานบุคคล การเงิน พัสดุ ความก้าวหน้าในอาชีพ การตัดสินใจ ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.6 เทคนิคในการประเมินความต้องการ

การประเมินความต้องการฝึกอบรม คือการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานของการสำรวจวิเคราะห์ปัญหา และประเมินว่าปัญหาใดควรได้รับการแก้ไขด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาเทคนิคในการประเมินความต้องการแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับกลุ่มอาชีพและบุคคล (สมหวัง ชุรุรัตน์. 2539:51-59)

1. เทคนิคการประเมินความต้องการฝึกอบรมระดับองค์กร เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์กร
- 1.2 โครงสร้างและการจัดระบบงาน
- 1.3 คำบรรยายงาน ระดับสายงาน
- 1.4 นโยบายพัฒนาสายอาชีพของหน่วยงาน
- 1.5 นโยบายที่สัมพันธ์กับด้านอัตรากำลัง และงานบุคคล
- 1.6 มาตรฐานงาน

2. เทคนิคการประเมินความต้องการฝึกอบรมระดับหน่วยงาน มีดังนี้

- 2.1 การประเมินสถานการณ์แวดล้อม
- 2.2 การสำรวจความต้องการในด้านการศึกษา
- 2.3 การตรวจสอบองค์กร
- 2.4 การสำรวจโดยวงจรคุณภาพ
- 2.5 วิธีการเคลฟาย
- 2.6 การวิเคราะห์ระบบรางวัล และหน่วยงาน
- 2.7 การสำรวจบรรยากาศการทำงาน

2.8 การระดมสมอง

2.9 การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์

2.10 การวิเคราะห์เอกสาร

3. เทคนิคการประเมินความต้องการฝึกอบรมระดับกลุ่มอาชีพและบุคคล ในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม ระดับองค์กร แสดงให้เห็นถึงทักษะที่กว้าง และวัตถุประสงค์ระดับมหภาค แต่การประเมินความต้องการฝึกอบรมระดับกลุ่มและบุคคลชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและสภาพด้อยประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจริงเฉพาะด้าน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานงานของหน่วยงานที่ต้องการ การหาความต้องการในการฝึกอบรมระดับกลุ่มและบุคคลมักใช้วิธีการและเทคนิคร่วมกัน โดยมีวิธีการหลัก ๆ ที่สามารถเลือกนำไปใช้ได้ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์งานหลัก

3.2 การวิเคราะห์งานย่อย

3.3 การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติ

3.4 การวางแผนอัตรากำลัง

3.5 การประเมินผลงาน

3.6 เทคนิคการตรวจสอบสภาพวิกฤติ

3.7 การสัมภาษณ์แบบกำหนดกรอบ

3.8 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

3.9 การวิเคราะห์เนื้อหาเอกสาร

3.10 การวิเคราะห์พฤติกรรม

3.11 การทดสอบทางจิตวิทยา

3.12 วิธีการสัมภาษณ์เพื่อนร่วมงาน

3.13 วิธีการระดมสมอง

3.14 วิธีแสดงความรู้สึก

3.15 เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา

กล่าวโดยสรุปการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคคลอันจะเป็นการช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และขั้นตอนแรกในการเริ่มโครงการฝึกอบรมได้แก่การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม เพราะการศึกษาความต้องการเป็นการศึกษาถึงสภาพการณ์ ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องที่ต้องได้รับการแก้ไขด้วยการฝึกอบรมในการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ จำแนกตามลักษณะของการค้นหา จำแนกโดยพิจารณาตามช่วงเวลา และจำแนกตามความสัมพันธ์ในองค์กร

เทคนิคในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ เทคนิคการประเมินความต้องการระดับองค์กร เทคนิคการประเมินความต้องการระดับหน่วยงาน และเทคนิคการประเมินความต้องการระดับกลุ่มอาชีพและบุคคล

1.7 วิธีการฝึกอบรม

การที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมเป็นสื่อหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการอบรม

1.7.1 ความสำคัญของการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมเป็นสื่อกลางที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้อบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ความสำคัญของการฝึกอบรมมีอยู่หลายประการ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2535 อ้างในชูชัย สมิทธิไกร. 2542:172) ได้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรม ดังนี้

1. เป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติอันพึงประสงค์
2. เป็นวิถีทางที่นำการฝึกอบรมให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
3. ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น
4. ช่วยทำให้ผู้รับการฝึกอบรมไม่รู้สึกลำบากหน่ายแต่กลับมีความกระตือรือร้นและความกระฉับกระเฉง
5. ช่วยให้ผู้รับการอบรม ได้รับประสบการณ์จริงและได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น

1.7.2 ประเภทของวิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้หลายประเภททั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนกดังนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร.2542:173)

1. วิธีบอกกล่าว (Telling Method) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้ฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ให้แก่ผู้รับการอบรมวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ในวิธีนี้ได้แก่ การบรรยาย การประชุมอภิปราย การสัมมนา
2. วิธีการกระทำ (Doing Method) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบทบาทเป็นอย่างมากเพราะจะต้องเป็นผู้ลงมือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองภายใต้การดูแลของวิทยากร วิธีการฝึกอบรมที่จะนำมาใช้ได้แก่ การระดมสมอง การสอนแนะ
3. วิธีการแสดง (Showing Method) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่แสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นถึงสภาพการณ์จริง หรือคล้ายจริง โดยผู้แสดงอาจจะเป็นผู้รับการฝึกอบรม หรือ

บุคคลอื่นก็ได้ ส่วนผู้ฝึกอบรมจะเป็นผู้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ และสรุปกิจกรรม วิธีการฝึกอบรมที่จะนำมาใช้ได้แก่ การจำลองสถานการณ์ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต

ชูชัย สมิทธิกร (2542:175) ได้จำแนกวิธีการฝึกอบรม โดยยึดวัตถุประสงค์ และลักษณะการเรียนรู้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงการจำแนกวิธีการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ และลักษณะการเรียนรู้

วัตถุประสงค์	ลักษณะการเรียนรู้	
	แบบรายบุคคล	แบบกลุ่ม
ความรู้	โปรแกรมการเรียนด้วยตนเอง การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์	การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การอภิปรายเป็นคณะ การระดมสมอง การทำศึศึกษา
ทักษะและความสามารถ	การฝึกอบรมในโรงงาน แบบฝึกหัดรายบุคคล การฝึกโดยใช้อุปกรณ์จำลอง	การสาธิต กลุ่มฝึกแก้ปัญหา กรณีศึกษา การจำลองสถานการณ์ การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงแบบพฤติกรรม
ทัศนคติ	การฝึกอบรมในงาน	การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงแบบพฤติกรรม

จากตารางที่ 2.1 สามารถจำแนกวิธีการฝึกอบรมออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่การฝึกอบรมจำแนกตามวัตถุประสงค์ด้านความรู้แบบรายบุคคล การฝึกอบรมจำแนกตามวัตถุประสงค์ด้านความรู้แบบกลุ่ม การฝึกอบรมจำแนกตามวัตถุประสงค์ด้านทักษะและความสามารถแบบรายบุคคล การฝึกอบรมจำแนกตามวัตถุประสงค์ด้านทักษะและความสามารถแบบกลุ่ม การฝึกอบรมจำแนกตามวัตถุประสงค์ด้านทัศนคติแบบรายบุคคล การฝึกอบรมจำแนกตามวัตถุประสงค์ด้านทัศนคติแบบกลุ่ม

กล่าวโดยสรุปวิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือหรือกิจกรรมต่างที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้ฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ เจตคติตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมจำแนกตามเกณฑ์ได้ 2 ประการได้แก่

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม และลักษณะการเรียนรู้ และเมื่อนำมาผสมผสานกันจะได้ลักษณะการฝึกอบรม 6 แบบ

1.8 การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการฝึกอบรมเพื่อจะได้ทราบว่า การฝึกอบรมนั้นมีข้อบกพร่องอะไร บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ และประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ และผลของการประเมินจะได้นำไปปรับปรุงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

1.8.1 วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

น้อย สิริโชติ (2524:168) แบ่งวิธีการประเมินผลออกเป็น 4 วิธีดังนี้

1. การวัดผลก่อน และหลัง การฝึกอบรม

เป็นการวัดผล ก่อน (Pre-Test) และหลังการฝึกอบรม (Post-Test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบถึงความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใด หรือไม่

2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

เป็นการประเมินว่าหลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วมีทักษะในการทำงาน สูงขึ้นหรือไม่ เช่นในการพิมพ์ดีด อาจตั้งมาตรฐานในการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมผัสให้ได้นาทีละ 45 คำ เมื่อนำมาประเมินเข้ารับการฝึกอบรม แล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลโดยวิธีนี้เหมาะสำหรับงานเสมียน งานจัดระเบียบสารบรรณ และงานค้นหาเอกสาร

3. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน

วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต

วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวมมิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตดำเนินตามวิธีที่ 3

1.8.2 รูปแบบการประเมินผล

รูปแบบในการประเมินผลการฝึกอบรม มีหลายรูปแบบในที่นี้จะนำเสนอรูปแบบของ Suckmann; Kirkpatrick; Stuffbeam และ Hamblin ซึ่งแต่ละรูปแบบมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินของ Suckmann

Suckmann (1967. อ้างในสมคิด เรื่องชนะสกุลไทย.(2533:112-113) แบ่งประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1.1 การประเมินผลปัจจัย เป็นการประเมินผลปัจจัยของโครงการ อาทิโครงการใช้คน เงิน วัสดุ ตลอดจนแนวปฏิบัติงานไปมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการอื่น ๆ

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาคูความสำเร็จของโครงการ หรือผลลัพธ์ที่ได้รับของปัจจัยที่ใช้ไป เช่น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา

1.3 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโครงการโดยผลสำเร็จที่ได้จากโครงการนั้นสามารถตอบสนองความต้องการ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

1.4 การประเมินผลประสิทธิภาพ เป็นการประเมินคุณุ้ตราส่วน ระหว่างผลสำเร็จปัจจัยนำเข้าโดยการคูณผลประสิทธิภาพปฏิบัติงานตามโครงการ

1.5 การประเมินผลกระบวนการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานของโครงการ และคุณสมบัติของโครงการเองเพื่อแยกแยะให้เห็นถึงสาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

2. รูปแบบการประเมินผลของ Kirkpatrick

Kirkpatrick (1987:301-319) ได้แบ่งการประเมินผลการฝึกอบรมออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 การประเมินผลปฏิกิริยา (Reaction)

เป็นการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม การประเมินครั้งนี้ก็เพื่อที่จะทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับเนื้อหาสาระถูกต้องกับที่ตนต้องการและสนใจหรือไม่ วิทยากร สถานที่ เวลา เทคนิคการฝึกอบรม และอุปกรณ์การฝึกอบรม เป็นต้น ลักษณะของคำถามที่ใช้ควรเป็นแบบปลายเปิด (Open-end) เพื่อที่ผู้ตอบจะได้แสดงความคิดเห็นได้ตรงกับที่ต้องการ

ระดับที่ 2 การประเมินผลการเรียนรู้ (Learning)

เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การประเมินผลนี้ก็เพื่อจะทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เช่นข้อเท็จจริงและหลักการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้มากน้อยเพียงใด

ระดับที่ 3 การประเมินพฤติกรรม (Behavior)

เป็นการประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การประเมินผลนี้ก็เพื่อที่จะทราบว่าหลังการฝึกอบรมเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนตามปกติแล้ว สามารถนำหลักเกณฑ์ เทคนิคที่ได้เรียนรู้มา ไปประยุกต์ใช้ในงานของตนได้มากน้อยเพียงใด

ระดับที่ 4 การประเมินผลที่เกิดแก่องค์กร (Results)

เป็นการประเมินผลที่เกิดแก่องค์กรเพื่อดูว่า หลังการฝึกอบรมแล้ว ผู้รับการฝึกอบรมนำ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติไปใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

3. รูปแบบการประเมินผลของ Stufflebeam

Stufflebeam (อ้างใน ชำรง บัวศรี.2542:339-344) ได้เป็นผู้นำในการพัฒนารูปแบบการ ประเมินผลขึ้น โดยที่รูปแบบการประเมินผลนี้สามารถใช้ได้กับการประเมินผลหลักสูตรและโครงการ ฝึกอบรมได้ โดยเรียกรูปแบบการประเมินผลนี้ว่า CIPP Model ซึ่งเป็นการตั้งชื่อตามชื่อย่อของสิ่งที่จะ ประเมินคือ Context-Input-Process-Product ดังนี้

1. การประเมินผลบริบท (Context Evaluation:C)

เป็นการประเมินสภาพ ปัญหา และความต้องการของสังคมตลอดจนปรัชญาและแนวคิดต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation:I)

เป็นการตรวจสอบสภาพ และความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการใช้ หลักสูตรเช่น อาคาร สถานที่ บุคลากร งบประมาณ ฯลฯ

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation:P)

เป็นการประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหาร และบริการ หลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนกระบวนการส่งเสริมการใช้หลักสูตร

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation:P)

เป็นการประเมินผลผลิตที่ได้จากหลักสูตร ว่าตรงกับเจตนารมณ์ และเป้าหมายของหลักสูตร หรือเป็นไปตามความคาดหวังหรือความต้องการของสังคมเพียงใด

4. รูปแบบการประเมินผลของ Hamblin

Hamblin (1974 อ้างใน สมคิด บางโม. 2539:111-112) ได้เสนอรูปแบบในการประเมินผล การฝึกอบรมโดยยึดระดับการรับรู้ หรือผลที่เกิดจากการฝึกอบรมเป็นหลัก โดยแบ่งการประเมินผล ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ ระดับปฏิบัติการ ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรมในการทำงาน ระดับ องค์กร และระดับการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ขององค์กร แต่ละระดับมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1. ระดับปฏิบัติการ

การประเมินผลในระดับปฏิบัติการ เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีปฏิริยาต่อการ ฝึกอบรม ต่อหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ เวลา เทคนิคการฝึกอบรม และอุปกรณ์การ ฝึกอบรม โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลปฏิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แล้วจึง ทำการประเมิน

2. ระดับการเรียนรู้

เป็นการประเมินผลระดับการเรียนรู้ เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใดซึ่งการบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้มีเงื่อนไข 3 ประการคือ

4.2.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความถนัดพื้นฐาน
 ทั่วไป ปัญหา บุคลิกภาพ ทักษะที่จะสามารถรับความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ต้องการได้

4.2.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีความรู้พื้นฐานตรงกับที่
 กำหนดไว้ในจุดประสงค์ของการฝึกอบรม

4.2.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีปฏิริยาที่ดีต่อการ
 ฝึกอบรมแต่ไม่ได้หมายความว่าต้องชอบการฝึกอบรม แต่หมายถึงปฏิริยาที่ดีต่อการฝึกอบรม
 จะต้องไม่ขัดต่อวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ อย่างน้อยที่สุดผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะยอมรับการ
 ฝึกอบรมนั้น ๆ

ในการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ โดยทั่วไปจะเป็นการประเมินการ
 เปลี่ยนแปลง 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ ซึ่งการประเมินผลทั้ง 3 ด้านของ
 โครงการจะแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

3. ระดับพฤติกรรมในการทำงาน

การประเมินพฤติกรรมในการทำงานเป็นการประเมินผลเมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้วว่าผู้เข้ารับ
 การฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรภายหลังจากการฝึกอบรม โครงการ
 ฝึกอบรมโดยส่วนใหญ่มักจะกำหนดวัตถุประสงค์ที่เน้นหนักไปทางด้านพฤติกรรมทำงาน และถือว่า
 ความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมคือความสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 เป็นไปในทางที่ต้องการ

4. ระดับองค์การ

การประเมินระดับองค์การ เป็นการวัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับ
 การฝึกอบรมที่มีต่อหน้าที่และภารกิจในหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่ เพื่อให้สามารถ
 ประเมินผลในระดับนี้ได้ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. ระดับการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

การประเมินโครงการฝึกอบรม เกี่ยวกับคุณค่าขององค์การจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์
 การประเมินผล เช่น การฝึกอบรมเพื่อลดสิ่งเสียหาย ความผิดพลาด การซ่อมบำรุง ซึ่งในการประเมิน
 ต้องประเมินให้ได้ตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

กล่าวโดยสรุปการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในการ
 ฝึกอบรมเพื่อที่จะได้ทราบว่าผลการฝึกอบรมเป็นอย่างไร บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และที่สำคัญ
 ก็คือเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับปรุงการอบรมในครั้งต่อไป วิธีการประเมินผลการ

ฝึกอบรม โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 วิธีได้แก่ การประเมินผลก่อน-หลังการฝึกอบรม การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การสังเกตจากการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยการสังเกต สำหรับรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม ที่เป็นที่ยอมรับใช้ 4 รูปแบบได้แก่ รูปแบบการประเมินผลปัจจัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การประเมินผลประสิทธิภาพ และการประเมินผลกระบวนการ รูปแบบการประเมินผลของ Kirkpatrick จำแนกการประเมินผลออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ การประเมินปฏิกิริยา การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้าฝึกอบรม การประเมินพฤติกรรมผู้เข้าฝึกอบรม การประเมินผลที่เกิดแก่องค์กร รูปแบบการประเมินผลของ Stuffleblem จำแนกการประเมินผลการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการและการประเมินผลผลิต Hamblin จำแนกการประเมินผลออกเป็น 5 ระดับได้แก่ ระดับปฏิกิริยา ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับองค์การ และระดับคุณค่าสูงสุด

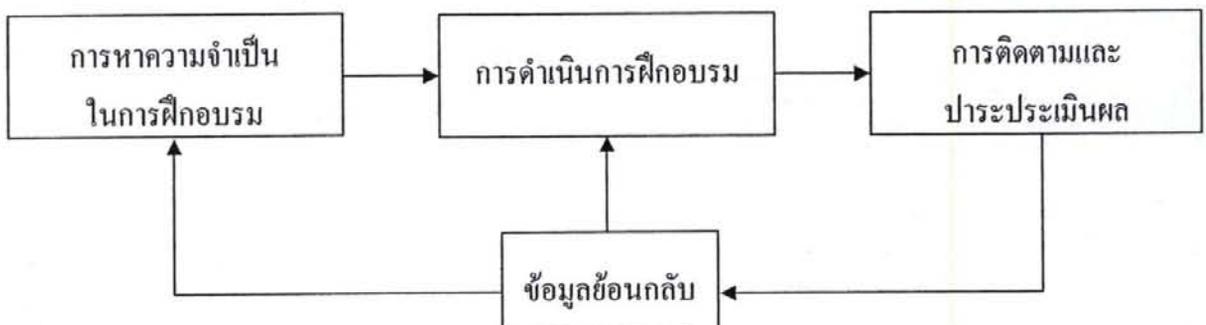
2. รูปแบบการฝึกอบรม

ในการดำเนินการฝึกอบรม รูปแบบการฝึกอบรมนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะรูปแบบการฝึกอบรมจะเป็นกรอบในการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ จากความสำคัญของรูปแบบการฝึกอบรม มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอรูปแบบของการฝึกอบรม ดังนี้

2.1 รูปแบบการฝึกอบรมของ Odiorne (1970:75) ได้เสนอรูปแบบของการฝึกอบรมที่สะท้อนถึงกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น ทั้ง 3 องค์ประกอบได้แก่

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การดำเนินการฝึกอบรม
3. การติดตามและประเมินผล

จากรูปแบบการฝึกอบรมทั้ง 3 ขั้นตอน ดังกล่าวเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงรูปแบบการฝึกอบรมของ Odiorne

ที่มา : Odiorne. 1970:75 Training by Objective : An economic Approach to Management Training. New York : The McMillian Company.

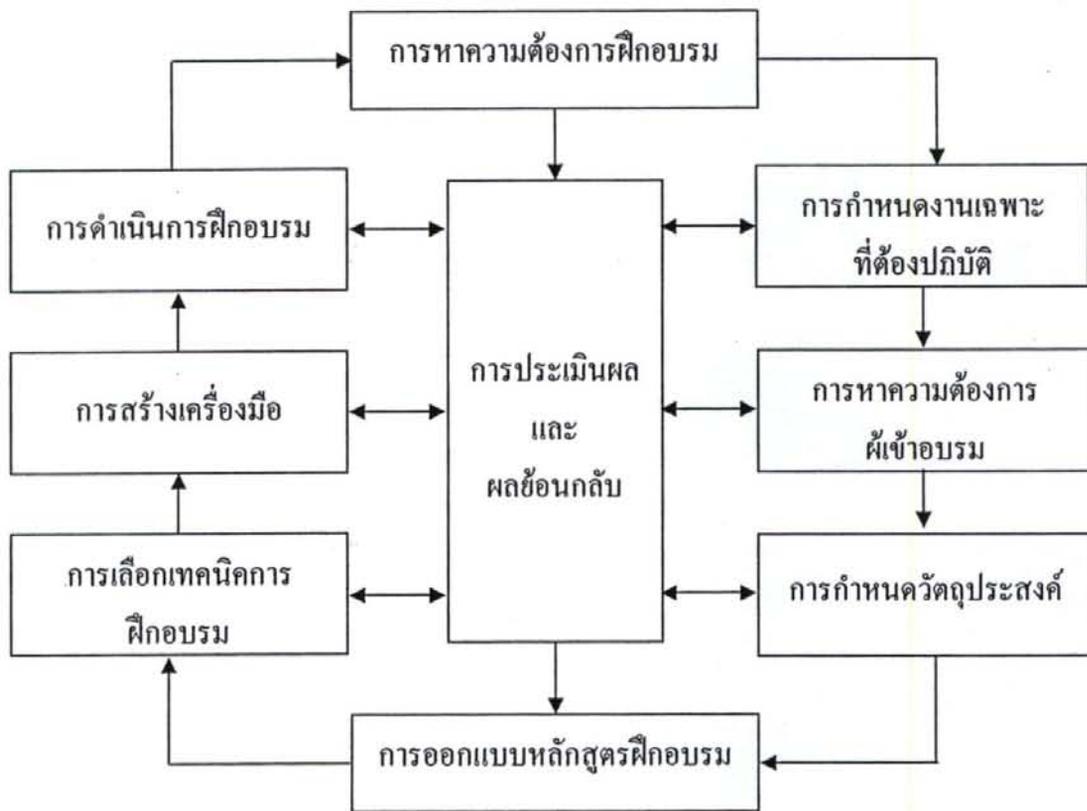
2.2 รูปแบบการฝึกอบรมของ Boydel (1979:5-8) ได้สรุปรูปแบบการฝึกอบรมออกเป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การพิจารณางานหรือภารกิจที่จะพัฒนา
3. การวิเคราะห์งานหรือภารกิจที่จะพัฒนา
4. การกำหนดบุคลากรที่จะได้รับการฝึกอบรม
5. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
6. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม
7. การวางแผนการจัดฝึกอบรม
8. การดำเนินการฝึกอบรม
9. การประเมินผลการฝึกอบรม
10. การติดตามผลระยะยาว

2.3 รูปแบบการฝึกอบรมของ Nadler (1980:11-13) ได้กำหนดขั้นตอนการฝึกอบรมออกเป็น 9 ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความต้องการในการฝึกอบรม
2. การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
3. การหาความต้องการผู้เข้าอบรม
4. การกำหนดวัตถุประสงค์
5. การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม
6. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. การสร้างเครื่องมือ
8. การดำเนินการฝึกอบรม
9. การประเมินผล และผลย้อนกลับ

จากรูปแบบการฝึกอบรมทั้ง 9 ขั้นตอนดังกล่าว สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



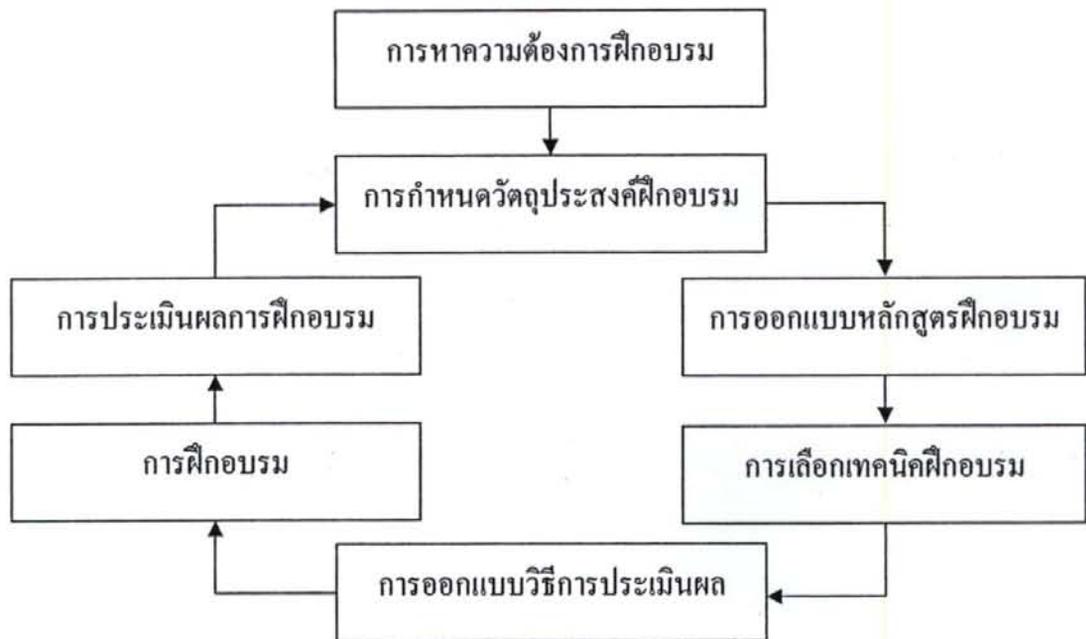
ภาพที่ 2.2 รูปแบบการฝึกอบรม The Critical Events Model:CEM

ที่มา : Nadler, Leonard. 1982 : 12 Corporate Human Resource Development. Wisconsin : Van Nostrand Reinhold Company.

2.4 รูปแบบการฝึกอบรมของ ILO : International Labor Organization (Technonet Asia.1984:43) ได้กำหนดรูปแบบในการฝึกอบรมออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความต้องการฝึกอบรม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ฝึกอบรม
3. การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม
4. การเลือกเทคนิคฝึกอบรม
5. การออกแบบวิธีประเมินผล
6. การฝึกอบรม
7. การประเมินผลการฝึกอบรม

จากรูปแบบการฝึกอบรมทั้ง 7 ขั้นตอนดังกล่าว สามารถเขียนเป็นแผนภูมิเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการฝึกอบรมของ ILO

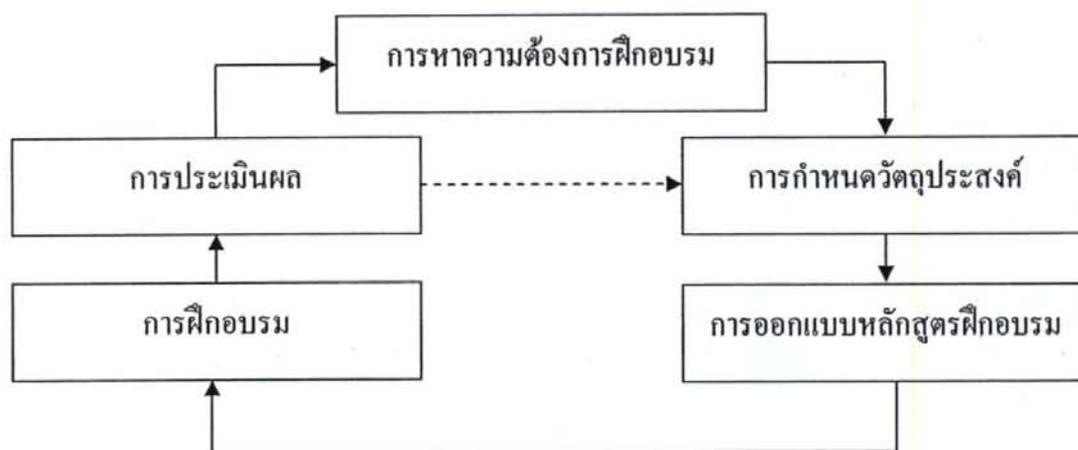
ที่มา : Technonet Asia. 1984 : 43 Achievement Motivation Training. Singapore : Chong Moh Offset Printing.

2.5 รูปแบบการฝึกอบรมของกลุ่มประเทศอาเซียน

รูปแบบการฝึกอบรมของกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN Model for Training Design and Evaluation. 1986:8-11) ได้เสนอรูปแบบของการฝึกอบรมออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความต้องการฝึกอบรม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผล

จากรูปแบบการฝึกอบรมทั้ง 5 ขั้นตอน สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



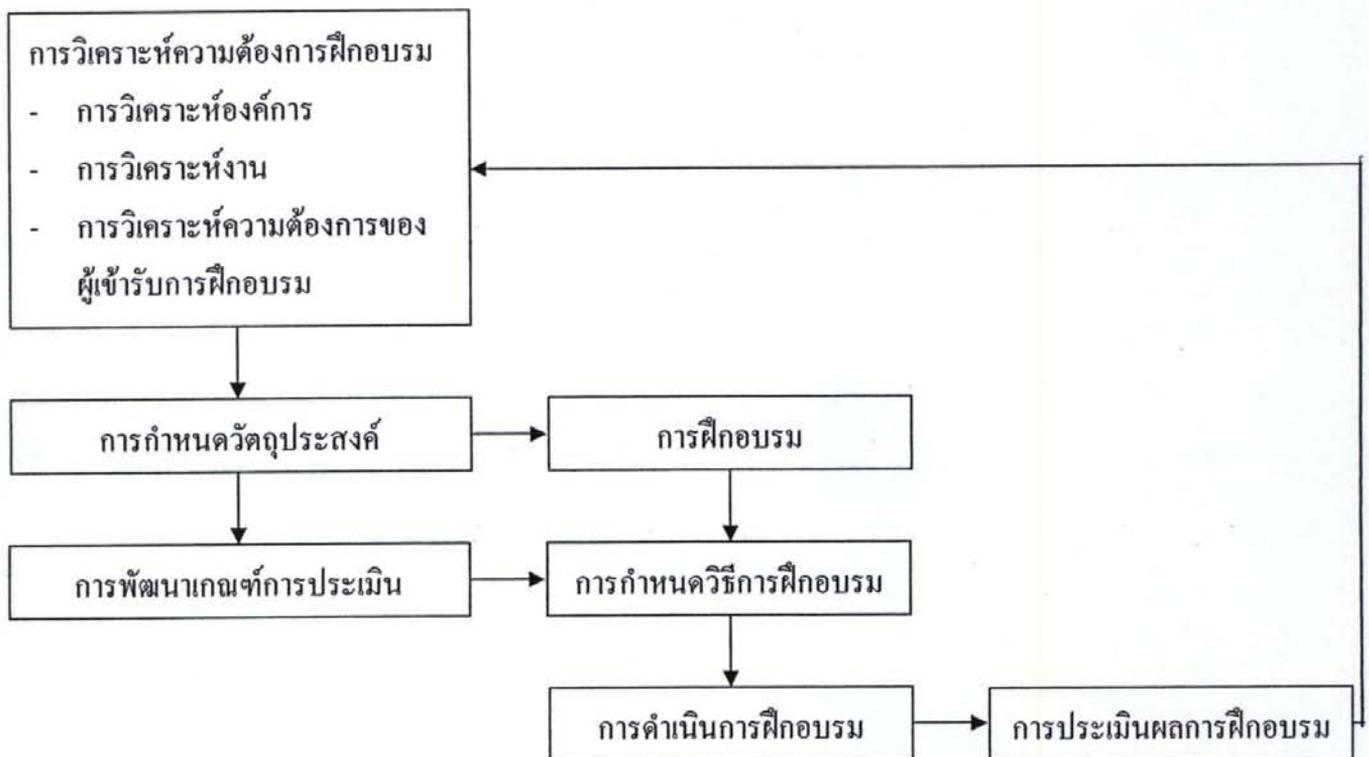
ภาพที่ 2.4 รูปแบบการฝึกอบรมของกลุ่มประเทศอาเซียน

ที่มา : 1986 : 8 – 11 Asean Model for Training Design and Evaluation. Co-Ordinate by Vocational and Industrial Training Board. Singapore.

2.6 รูปแบบการฝึกอบรมของ Fisher, Schoenfeldt และ Shaw (1996 : 357) ได้แบ่งรูปแบบการฝึกอบรมออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม ประกอบด้วยการวิเคราะห์
 - 1.1 การวิเคราะห์องค์กร
 - 1.2 การวิเคราะห์งาน
 - 1.3 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
3. การพัฒนาเกณฑ์การประเมินผล
4. การฝึกอบรม
 - 4.1 กำหนดวิธีการฝึกอบรม
 - 4.2 ดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผลการศึกษา

จากรูปแบบการฝึกอบรมทั้ง 5 ชั้นตอน สามารถเขียนได้เป็นแผนภูมิได้ดังนี้



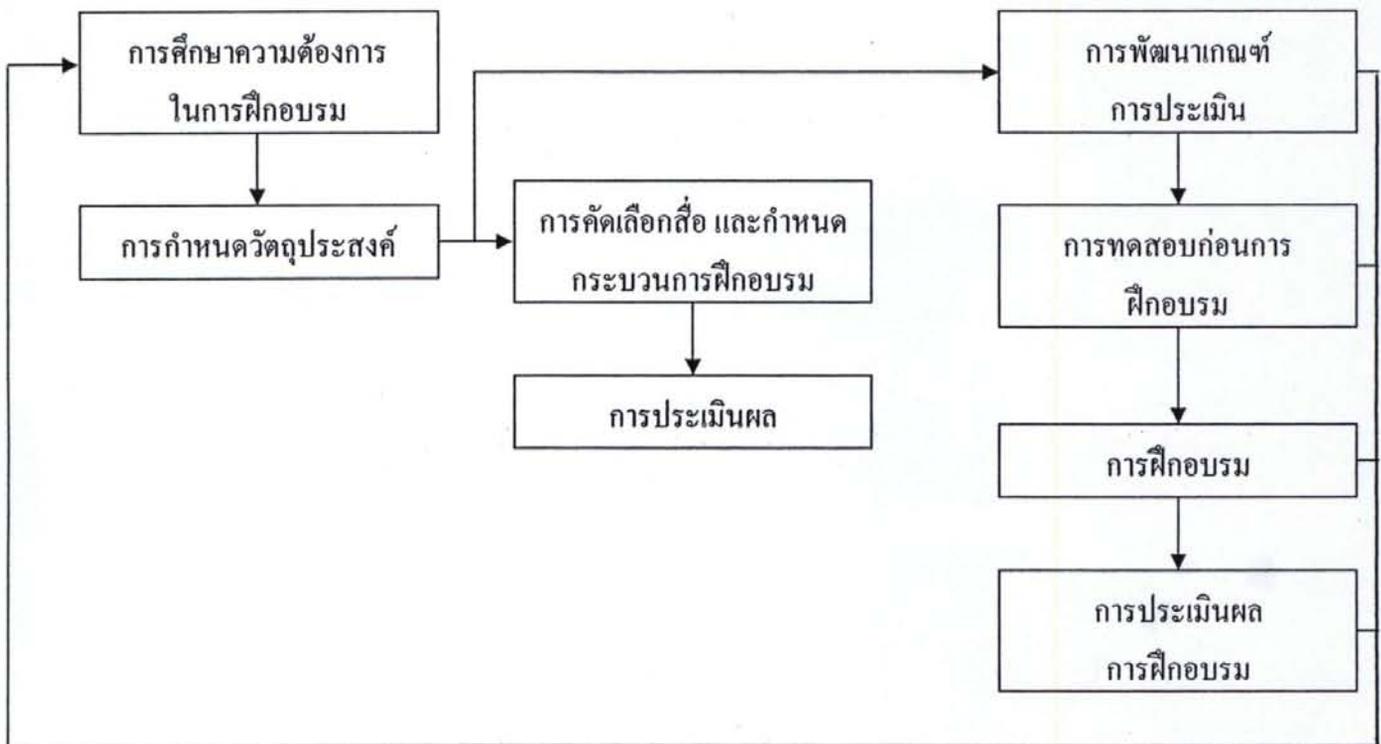
ภาพที่ 2.5 รูปแบบการฝึกอบรมของ Fisher, Schoenfeldt และ Shaw

ที่มา : Fisher D, Cynthia; Schoenfeldt F, Lyle; Shaw B, James. 1996 : 357
Human Resource Management. 3rd USA: Miffin Company.

2.7 รูปแบบการฝึกอบรมของ Cascio (1998 : 268) ได้ออกรูปแบบการฝึกอบรมออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการฝึกอบรม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การคัดเลือกสื่อและกำหนดกระบวนการฝึกอบรม
4. การประเมินผล
5. การพัฒนาเกณฑ์การประเมิน
6. การทดสอบก่อนการฝึกอบรม
7. การฝึกอบรม
8. การประเมินผลการฝึกอบรม

จากรูปแบบการฝึกอบรมทั้ง 8 ขั้นตอน สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



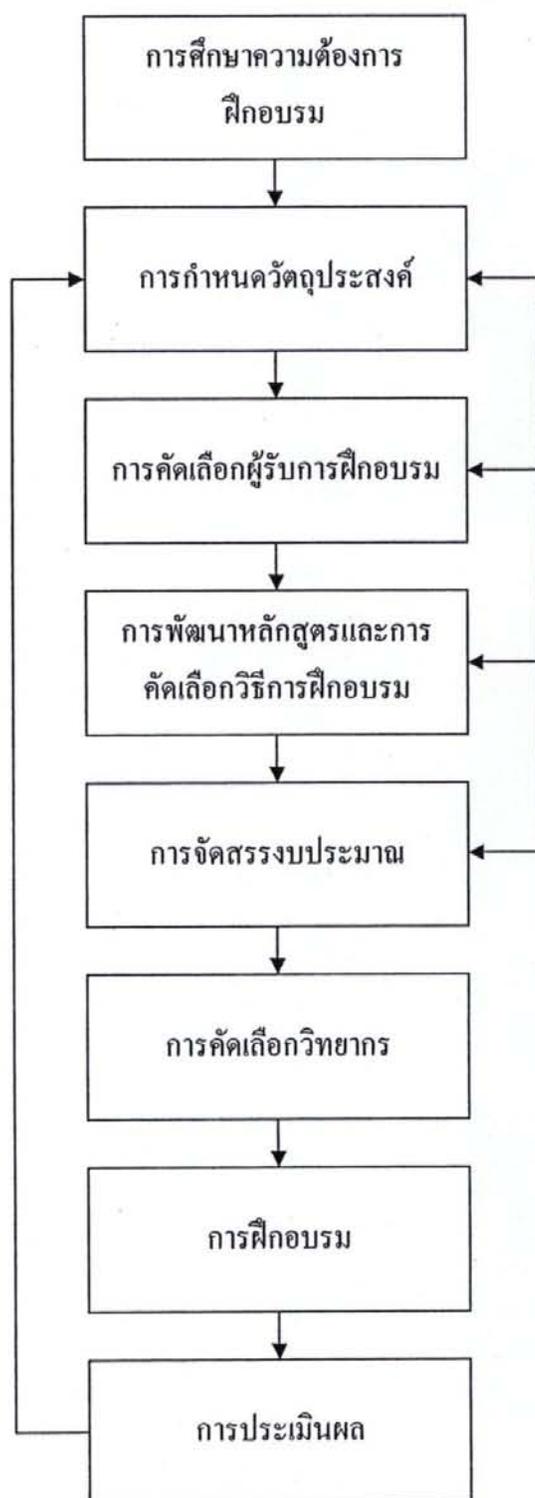
ภาพที่ 2.6 รูปแบบการฝึกอบรมของ Cascio

ที่มา : Cascio. 1998 : 268, Managing Human Resource. 5th McGraw-Hill Companies. Inc.

2.8 รูปแบบการฝึกอบรมของ Engdahl (1998 : 287 อ้างใน French. 1988 : 287) แบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาความต้องการฝึกอบรม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม
4. การพัฒนาหลักสูตรและการคัดเลือกวิธีการฝึกอบรม
5. การจัดสรรงบประมาณ
6. การคัดเลือกวิทยากร
7. การฝึกอบรม
8. การประเมินผลการฝึกอบรม

จากรูปแบบการฝึกอบรมทั้ง 8 ขั้นตอน สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



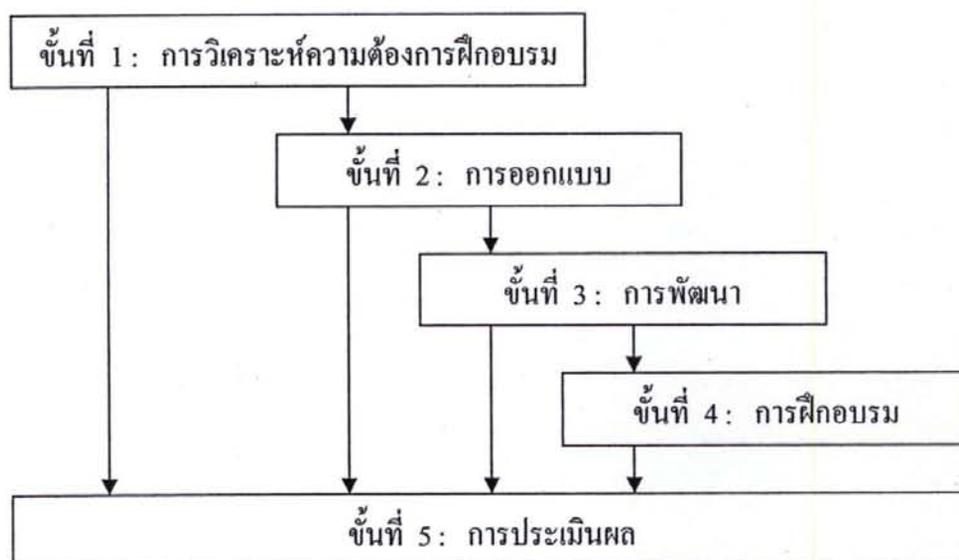
ภาพที่ 2.7 รูปแบบการฝึกอบรมของ Engdah

ที่มา : French. 1998. Human Resource Management. USA. Houghton Mifflin Company.

2.9 รูปแบบการฝึกอบรมของ Blanchard and Thacker (2000. อ้างใน Creggan Gjedtland. 2000 : 4) ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม
2. การออกแบบ
3. การพัฒนา
4. การฝึกอบรม
5. การประเมินผล

จากรูปแบบการฝึกอบรมทั้ง 5 ขั้นตอนสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.8 รูปแบบการฝึกอบรมของ Blanchard and Thacker. 1999

ที่มา : Creggan Gjedtland. 2000. Applying Cognitive Skill Acquisition Theory to the Training Need Assessment of Information Technology Professionals : An Initial Study [Online]. Available: <http://www.lib.umi.com/dissertation/downpdf/4875/9984566.pdf>.

2.10 รูปแบบการฝึกอบรมของ Stredwick (2000 : 316) ได้จำแนกการฝึกอบรมออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. การศึกษาความต้องการฝึกอบรม
2. การออกแบบการฝึกอบรม
3. การฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม

จากรูปแบบการฝึกอบรมทั้ง 4 ขั้นตอนสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.9 รูปแบบการฝึกอบรมของ Stredwick

ที่มา : Stredwick. 2000 : 316 Human Resource Management. Oxford.
Butteworth-Heinemann.

2.11 รูปแบบการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ศึกษา ค้นคว้า และจัดรูปแบบ ขั้นตอนการพัฒนาในรูปแบบการฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ (วรพจน์ ศรีวงษ์ศล. 2539 : 46)

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
3. การดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรม
5. การปรับปรุงและพัฒนา

2.12 รูปแบบการฝึกอบรมของ สมคิด บางโม (2539 : 19) ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตร
3. การเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม
5. การติดตามประเมินผล