บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะนำเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอต่อตามลำดับไปนี้ไปนี้

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

2.2 การฝึกอบรม

2.2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

2.2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

2.2.3 ความรับผิดชอบในการจัดให้มีการฝึกอบรม

2.2.4 หน้าที่ในการฝึกอบรม

2.2.5 นโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรม

2.2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม

2.2.7 หลักที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรม

2.2.8 ประเภทของการฝึกอบรม

2.2.9 วิธีการฝึกอบรม

2.2.10 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในกระบวนการฝึกอบรม

2.2.11 การกำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

2.2.12 การเขียนโครงการฝึกอบรม

2.2.13 การดำเนินการฝึกอบรม

2.2.14 การสร้างความเป็นเลิศในการฝึกอบรม

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การบริหารองค์การในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ก่อให้เกิดภาวะการแข่งขัน ค่านิยม ตามความต้องการของบุคคลในองค์การ ผลกระทบอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงนี้ หากองค์การใดมีขีดความสามารถในการกำหนดสิ่งแวดล้อมหรือสามารถวิเคราะห์และคาดคะเนผลกระทบต่อองค์การได้อย่างแม่นยำและสามารถปรับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมองค์การนั้นย่อมได้รับประโยชน์สูงสุด

การที่จะทำให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องทำให้บุคลากรในองค์การสามารถปรับความรู้สึกนึกคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับปัจจัยอื่น ๆ ภายในองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็วที่สุด หากปรับตัวได้เร็วเท่าไรก็จะทำให้องค์การได้รับประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น การปรับความรู้สึกนึกคิดและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การก็คือการต้องเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทัศนคติและทักษะในการปฏิบัติงาน (จันทรานี สงวนนาม 2537)

สมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย (สำนักงาน ก.พ., 2535) ได้แบ่งรูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลออกเป็น 3 วิธี คือการพัฒนาโดยการศึกษา การพัฒนาโดยการฝึกอบรมและการพัฒนาในงานการพัฒนา ทั้ง 3 วิธีนี้ มีลักษณะที่แตกต่างกันทั้งในด้านวัตถุประสงค์ หลักการ แนวความคิด กระบวนการจุดเน้นและผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับวิธีการวัดและประเมินผล ตลอดจนอัตราเสี่ยงต่อการสูญเปล่า รูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากร 3 วิธีดังกล่าวมีดังต่อไปนี้คือ

2.1.1 การพัฒนาโดยการศึกษา (Education)

คือประสบการณ์เรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์สำคัญก็คือการมุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้และสติปัญญาของแต่ละบุคคลเป็นการเตรียมการเพื่อให้บุคคลมีความ

สามารถพร้อมที่จะปฏิบัติงานหนึ่งงานใด ที่จะได้รับมอบหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องใช้เวลานานเป็นปีหรือมากกว่าหนึ่งปีขึ้นไป ความรู้ที่ได้รับจะเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพและสิ่งที่ได้รับก็คือ วุฒิบัตร ประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตรที่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาของการศึกษา ซึ่งจะวัดผลด้วยการสอบโดยสถาบันที่ไปเข้ารับการศึกษา

การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษา เป็นรูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ก็มีข้อคิดที่จะต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

(1) การศึกษา เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลายาวนานกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบอื่น องค์การใดที่เลือกใช้การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีนี้ย่อมต้องมีจำนวนบุคลากรมากพอที่จะสละให้ผู้ใดผู้หนึ่งไปศึกษาต่อได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานตามปกติขององค์การ โดยทั่วไปทุกองค์การมักจะมีจำนวนอัตรากำลัง หรือบุคลากรจำนวนจำกัดหรือพอดี จนแทบจะไม่สามารถอนุญาตให้คนใดคนหนึ่งไปศึกษาต่อได้ องค์การนั้นก็จะมีความเสี่ยงสูงและมีความขัดข้องอยู่ตลอดเวลา

(2) การให้บุคลากรไปศึกษาต่อ ควรต้องเป็นไปตามความต้องการของบุคลากรแต่เพียงฝ่ายเดียว และการพิจารณาสาขาวิชาที่ไปศึกษาก็ควรให้ สอดคล้องกับการที่จะนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ ทั้งนี้โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน

(3) เนื่องจากการคัดเลือกบุคลากรให้ไปศึกษาต้องใช้ระยะเวลายาวนาน องค์การจึงควรต้องคำนึงถึงศักยภาพที่จะศึกษาสำเร็จ และคำนึงถึงความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การเพราะการอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อเป็นการพัฒนาให้บุคลากรมีความแกร่งกล้าขึ้นอัตราการเสี่ยงต่อการที่องค์การจะสูญเสียบุคลากรนั้นไปก็มีมากขึ้น องค์การจึงต้องกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการชดใช้ทุนซึ่งก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้ก็เพื่อการที่จะรักษาคนดีมีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การตลอดไป

(4) ในระหว่างที่ศึกษาต่อ องค์การควรต้องมีการติดต่อกับบุคลากรอย่างใกล้ชิดตลอดเวลาเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นพึงระลึกอยู่เสมอว่าเขาเป็นบุคคลที่องค์การรอคอยวันกลับของเขาอยู่ตลอดเวลา ความผูกพันเหล่านี้จะทำให้การพัฒนาบุคลากรด้วยการศึกษาได้ผลสมความมุ่งหวัง

(5) เมื่อบุคลากรได้รับการศึกษาสำเร็จกลับมาแล้ว องค์การก็จะต้องให้การต้อนรับเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาควรจะได้ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับองค์การอย่างเต็มที่ สมกับที่องค์การให้ทุนหรือให้เวลาเขาไปพัฒนาตนเอง จึงควรปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสม การกระทำเช่นนี้ย่อมทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและคิดที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป

(6) การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษา มีข้อดีคือสามารถกระทำได้กับบุคลากรทุกระดับในองค์การ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด เพราะทุกคนสามารถศึกษาและพัฒนาตนเองได้เสมอ ไม่ว่าจะเคยผ่านการศึกษาระดับใดมาก่อนเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะสังคมในปัจจุบันนอกจากนี้ผลพลอยได้จากการศึกษาจะช่วยให้บุคลากรมีประสบการณ์ในการสมาคมอันมิใช่วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปก็คือ การพัฒนาบุคลากรด้วยการศึกษาเป็นการพัฒนาที่ต้องใช้เวลาและใช้การลงทุนสูงกว่าการพัฒนาในรูปแบบอื่น แต่เป็นการพัฒนาที่สามารถส่งผลในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีนี้จึงต้องมีการติดตามประเมินผลอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ฉลาดจะไม่ละเลยต่อการพัฒนาบุคลากรด้วยการศึกษา

2.1.2 การพัฒนาโดยการฝึกอบรม (Training)

คือประสบการณ์เรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทักษะ ความชำนาญและมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำหรือต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันจะยังผลให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หรือกำลังได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การอบรมเป็นการพัฒนาตามหลักสูตรเฉพาะเรื่องที่ใช้ระยะเวลาสั้น ๆ จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายในหรือภายนอก มุ่งเน้นการพัฒนางานที่ตรงกับสาขาที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายและผู้เข้าอบรมอาจจะได้รับหรือไม่ได้รับวุฒิบัตรก็ได้ การวัดผลจากผลงานที่ทำหรือปฏิบัติ

การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรมมีระบบการดำเนินการในทำนองเดียวกันกับการให้การศึกษา แต่จะดำเนินการในระยะเวลาที่สั้นกว่าและจะจัดขึ้นตามปัญหาหรือความต้องการ จึงเป็นขององค์การที่จะต้องจัดอบรมการจัดอบรมจึงสามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง และมีรูปแบบของการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่หลากหลาย ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดโดยเฉพาะเรื่องของการฝึกอบรมในบทต่อไป

2.1.3 **การพัฒนาในงาน** (Development in Career)

คือ ประสบการณ์เรียนรู้ที่มุ่งส่งเสริมความสามารถโดยทั่วไปให้แก่บุคลากรในองค์การเพื่อให้มีความรอบรู้และเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติยึดถือเป็นอาชีพ อันจะเป็นส่วนเสริมสร้างและพัฒนาให้งานหรือองค์การมีประสิทธิภาพ การพัฒนาในงานอาจกระทำได้ทั้งโดยผู้บริหารหน่วยงานที่สังกัดและโดยตนเอง เพื่อสร้างความมั่นคงและเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่องค์การ และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าต่อการทำงาน ที่จะก่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่สังคม และส่วนรวมการพัฒนาในงานอาจใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและวัดผลที่ความสำเร็จโดยส่วนรวมขององค์การ

การพัฒนาในงาน เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การโดยผู้บังคับบัญชาจะใช้กระบวนการทางการบริหารหรือกระบวนการบริหารงานบุคคลพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามปกติ

วิธีการพัฒนาในงานเท่าที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันมี 10 วิธีคือ

(1) **การมอบหมายงาน** คือการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้แก่บุคลากรปฏิบัติอย่างชัดเจนทำให้บุคลากรใต้บังคับบัญชามีตำแหน่งหน้าที่มีบทบาทรับผิดชอบซึ่งจะเป็นแนวทางให้บุคลากรใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ

(2) **การสอนงาน** คือการที่ผู้บังคับบัญชาได้กระทำให้บุคลากรใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจนถึงขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นผลให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง

(3) **การสอนแนะ** คือ การที่ผู้บังคับบัญชาแนะนำบุคลากรใต้บังคับบัญชาให้แก้ไขปรับปรุงความรู้สึกนึกคิด พฤติกรรมและความรู้ความสามารถให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานหรือปฏิบัติตนได้ตามมาตรฐานของงานและตำแหน่งที่กำหนด หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด

(4) **การขยายปริมาณงาน** คือ การที่ผู้บังคับบัญชาเพิ่มขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติให้แก่บุคลากรใต้บังคับบัญชา โดยใช้พื้นฐานที่สัมพันธ์กับงานเดิมหรือต้องเป็นงานที่ใช้ความรู้ความสามารถเดิมที่มีอยู่ เพียงแต่ขยายปริมาณงานให้เพิ่มมากขึ้น

(5) **การเพิ่มคุณภาพงาน** คือการที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานในลักษณะที่จะทำให้คุณภาพของงานที่ได้มอบหมายไว้แล้วให้สูงขึ้น ทั้งในส่วนของการปฏิบัติและผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติ ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่องานมากกว่าเดิม

(6) **การเพิ่มความรับผิดชอบ** คือการที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ โดยงานนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับงานที่ได้ปฏิบัติมาแต่เดิม

(7) **การมอบหมายอำนาจหน้าที่** คือการที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ของตนไม่ให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ โดยผู้บังคับบัญชายังต้องรับผิดชอบต่อผลงานนั้นอยู่

(8) **การให้รักษาราชการแทน** คือ การที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชารักษาราชการแทนในตำแหน่งหน้าที่แทนในขณะที่ไม่อยู่ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา

(9) **การหมุนเวียนงาน** คือการที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำการหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรใต้บังคับบัญชาไปดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันและสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด

(10) **การเลื่อนตำแหน่ง** คือ การที่ผู้บังคับบัญชาได้สนับสนุนให้บุคลากรใต้บังคับบัญชาได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นทั้งในหน่วยงานเดียวกันหรือหน่วยงานอื่น

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3 วิธี

การศึกษา (Education)	การฝึกอบรม (Training)	การพัฒนา (Development)
- มุ่งคน	- มุ่งงาน	- มุ่งองค์การ
- เพิ่มความรู้/สติปัญญา	- เพิ่มความรู้ ทัศนคติ ความชำนาญงาน	- เพิ่มความสามารถศักยภาพในการปฏิบัติงาน
- ในระยะเวลานาน	- ใช้ระยะเวลาสั้น ๆ	- ใช้ระยะเวลาสั้นต่อเนื่อง
- พิจารณาอายุ สติปัญญา	- พิจารณางานที่ทำ	- พิจารณาศักยภาพ
- จัดโดยสถาบันการศึกษา	- จัดโดยหน่วยงานภายในภายนอกสังกัด	- จัดโดยองค์การผู้บังคับบัญชา ตนเอง
- เนื้อหากว้าง	- เนื้อหาตรงกับงานที่ปฏิบัติ	- เนื้อหาตรงกับความสามารถและงานในอนาคต

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบต่างก็มีหลักการและจุดเน้นที่แตกต่างกันมีข้อเด่นและข้อด้อยแตกต่างกัน

การผสมผสานรูปแบบหรือวิธีการต่าง ๆ ในสัดส่วนที่เหมาะสม น่าจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาบุคลากร สัดส่วนของการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความจำเป็นของแต่ละองค์การ แต่องค์การจะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อได้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาวผสมผสานกันไป อย่างไรก็ตามเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เน้นการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการฝึกอบรม (Training) ดังนั้นเนื้อหารายละเอียดที่จะกล่าวถึงในหัวข้อต่อ ๆ ไป จะกล่าวถึงเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

2.2 การฝึกอบรม (Training)

2.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่านด้วยกัน อาทิเช่น

Abison and Myer (1964) กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคม

Flippo (1966) กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้และทักษะหรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

Beach (1970) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการ

Good (1973) กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการช่วยให้บุคคลอื่นมีทักษะ มีความรู้ โดยจัดขึ้นภายใต้สภาวะเงื่อนไขบางประการแต่ไม่ถึงกับทำให้ใหญ่โตดังเช่นนักเรียนเรียนกันในสถานศึกษาโดยทั่วไป

Leonard Nadder (1979) การฝึกอบรมคือกิจกรรมที่จัดไว้อย่างมีลำดับขั้นตอน และเป็นระบบในช่วงระยะเวลาและรูปแบบที่กำหนด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ภิญโญ สาธร (2517) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (knowledge) และความชำนาญ (Skill) เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ วัตถุประสงค์สำคัญของการฝึกอบรม คือการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรมการเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าวหมายรวมถึงความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative Skill) การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ (Technical Knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving Ability) และทัศนคติที่มีต่อการทำงาน (Attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่รับการฝึกอบรมแล้วนำความรู้ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติจริง ๆ เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

สมพงศ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึงว่า การฝึกอบรมว่าหมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคคลยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีความรักงาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

อุทัย หิรัญโต (2523) การฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบัน และทำงานประสบความสำเร็จในอนาคตตลอดจนเตรียมตัวคนให้พร้อมเพรียงเพื่อการรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

ชจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2527) การฝึกอบรมเป็นวิธีการหรือเครื่องมือที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจและ

มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติในหน้าที่และการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532) การฝึกอบรมหมายถึงการพัฒนาบุคคลด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิชิต สุรัตน์เรืองชัย (2534) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายในระยะเวลาที่ไม่นานนัก ส่วนใหญ่จะจัดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือเป็นความต้องการของหน่วยงานที่จะเพิ่มพูนความรู้ทักษะและประสบการณ์ให้แก่บุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ

กริช อัมโภชน์ (2535) การฝึกอบรมคือการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญและมีทัศนคติอันเหมาะสมเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันจะยังผลให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังจะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

เมืองทอง แขมมณี (2535) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสื่อสารที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งยังผลให้เกิดการเปลี่ยนเจตคติ ทักษะหรือความรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยเกี่ยวข้องกับรูปแบบพฤติกรรมที่พึงปรารถนา

จันทรานี สงวนนาม (2537) ได้กล่าวสรุปว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ต้องมีการวางแผนมีการจัดลำดับกิจกรรมและมีกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมีความรู้ความเข้าใจ มีความชำนาญการเกี่ยวกับงานในหน้าที่หรือในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะภายในระยะเวลาที่กำหนด และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในทางที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลากรในรูปแบบหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยมีความรู้ ความเข้าใจ มีความชำนาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่หรือในเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยเฉพาะภายในระยะเวลาที่กำหนดและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ในบางทีจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการซึ่งไม่มีหน้าที่ทางการบริหาร (Nonmanagerial Positions) ทั้งนี้ก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้พนักงานต้องติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอ ความสำคัญ และประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ก็คือ (ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, 2521)

(1) ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น (Increased Productivity) การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่มีประสพการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งทางคุณภาพและปริมาณงาน เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักการใช้เครื่องมือช่วยในการทำงานและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี

(2) ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Aid in Solving Operational Problems) การฝึกอบรมคนงานในระดับต่าง ๆ ช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานลง งานไม่ติดขัด หยุดชะงักและดำเนินไปโดยเรียบร้อยเพราะทุกคนเข้าใจงานดี

(3) ทำให้ขวัญของคนงานดีขึ้น (Heightend Morale) คนงานที่ทำงานอย่างมีความรู้วิธีย่อมมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ทางด้านกำลังใจในการทำงาน สำหรับคนงานที่เข้าใหม่ก็มีความสบายใจที่จะทำงาน เพราะได้รับการอบรมมาก่อน ไม่ต้องเสียเวลามาเรียนรู้เอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความอึดอัดและไม่แน่ใจ

(4) การควบคุมลดลง (Reduced Supervision) คนงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีจะสามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงาน ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมน้อยลงไป

(5) อุบัติเหตุในการทำงานลดลง (Reduced Accidents) โดยปกติอุบัติเหตุอันเนื่องจากการทำงาน เกิดจากผู้ปฏิบัติงานมากกว่าจากเครื่องอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานหรือสภาพการทำงาน ฉนั้นการฝึกอบรมที่ดีจึงเท่ากับลดอุบัติเหตุได้ส่วนหนึ่ง

(6) เป็นประโยชน์ต่อคนงานโดยตรง (Benifits to Employees Themselves) เนื่องจากคนงานได้รับความรู้ความชำนาญจากการฝึกอบรม จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้รายได้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้คนงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานให้สูงขึ้น

(7) ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์การ (Increased Organizational Stability and Flexibility) ในแง่ความมั่นคงก็คือ หากองค์การขาดแคลนคนงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็อาจคัดเลือกจากบุคคลในตำแหน่งรองลงไป ซึ่งมีความรู้ในการปฏิบัติงานดีเพราะได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว ส่วนในแง่ของความยืดหยุ่น หากองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในทางธุรกิจ ก็สามารถสับเปลี่ยนเพิ่มลดกำลังแรงงานจากหน่วยงานอื่นไปยังหน่วยงานอื่นไปยังหน่วยงานที่ต้องการแรงงานแทนเพื่อผลิตสินค้าบางอย่างเพิ่มขึ้นและลดการผลิตสินค้าบางอย่างลงให้พอเพียงกับการเปลี่ยนแปลงในตลาด

(8) ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์การ (Attitude Formation) จุดประสงค์อย่างหนึ่งขององค์การในการฝึกอบรมคนงานก็เพื่อปรับท่าทีของคนงานที่มีต่อหน่วยงานให้เป็นไปในทางที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะในกรณีที่มีแผนงานใหม่ ๆ องค์การควรจะได้ทำการอบรมคนงานให้เข้าใจงานอันใหม่และให้รู้จุดประสงค์ขององค์การที่เกี่ยวกับแผนงานนั้น ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวเดียวกัน

(9) ลดการสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง ซึ่งได้แก่การขาดงานน้อยลง งานเสียมีน้อย อัตราการหมุนเวียนของแรงงานไม่มาก ความไม่พอใจต่าง ๆ ระหว่างคนงานไม่เกิดขึ้น

2.2.3 ความรับผิดชอบในการจัดให้มีการอบรม

โดยทั่วไประดับผู้ที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมมีอยู่ 4 ระดับได้แก่ ระดับสังคมคือ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงขั้นแรก ระดับที่สองคือหน่วยงานหรือองค์การของคนงานนั้นเอง ระดับที่สามได้แก่สมาคมแรงงาน และระดับที่สี่ได้แก่ตัวคนงานผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (เสนาะ ติเยาว์ 2516)

(1) สังคม (Society's Responsibility) หน่วยงานที่รับผิดชอบให้การอบรมผู้สนใจก็คือ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่ให้การศึกษาขั้นต้นและขั้นสูง ที่สำคัญก็คือ มหาวิทยาลัยซึ่งจัดโครงการอบรมขึ้นในวิชาการที่สถาบันนั้นเห็นสมควร หรือจัดขึ้นตามความเรียกร้องของธุรกิจอีกอย่างก็คือหน่วยงานของรัฐบาลซึ่งทำหน้าที่อบรมทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ การอบรมในระดับนี้มักเป็นโครงการสำหรับผู้ใหญ่

(2) องค์การ (Organization's Responsibility) องค์การธุรกิจที่รับคนเข้ามาทำงานมักจะจัดอบรม เพื่อให้คนงานมีความรู้เฉพาะด้านที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้ การฝึกอบรมอาจกระทำขึ้นภายในองค์การนั้นเองโดยการจัดให้มีอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ครบถ้วนสำหรับฝึกอบรมโดยเฉพาะหรืออาจจ้าง องค์การอื่นใดให้ทำการอบรมแต่ละโครงการไปเป็นการเหมา โดยนายจ้างเป็นผู้จ่ายค่าใช้จ่ายทั้งหมด

(3) สมาคมแรงงาน (Union's Responsibility) การฝึกอบรมที่จัดขึ้น โดยสมาคมแรงงาน หรือสมาคมอาชีพนับว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม เพราะสมาคมย่อมรู้ความต้องการได้ดีว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมขนาดใดและอีกประการหนึ่งอาจทำการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ได้อย่าง

ถูกต้องโดยปกติ สมาคมมักจะมีสถานที่ และอุปกรณ์แต่ละอย่างที่พร้อมจะทำการอบรมให้สมาชิกอยู่แล้ว

(4) ความรับผิดชอบของคนงานเอง (Individual's Responsibility) ความรับผิดชอบในขั้นนี้ไม่ได้หมายความว่าคนงานจะทำการฝึกอบรมตนเอง โดยปราศจากคำแนะนำของผู้รู้ เขาจะต้องมีผู้คอยควบคุมการฝึกอบรมที่ถูกวิธีการฝึกอบรมโดยให้คนงานหาทางติดต่อเองจากผู้รู้นี้ ถือว่าบุคคลแต่ละคนย่อมต้องรับผิดชอบอนาคตและความเจริญของตนเองต้องการความก้าวหน้า ต้องการเลื่อนตำแหน่งและฐานะของตนเอง เขาจึงต้องหาทางทำให้ตัวเองมีความรู้ความชำนาญในการทำงานมากขึ้น

2.2.4 หน้าที่ในการฝึกอบรม

วิธีในการฝึกอบรมแก่พนักงานและคนงานในบริษัท ไม่ใช่เป็นของหน่วยงานหรือแผนกงานส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะ ทุกส่วนงานถือว่ามีส่วนในการให้การฝึกอบรมด้วยกันทั้งนั้น เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายโฆษณา ฝ่ายการเงิน ต่างก็ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่คนงานในส่วนของตนแต่อย่างไรก็ตามในบริษัทใหญ่ ๆ มักจะตั้งตำแหน่งผู้อำนวยการฝึกอบรม (Training Director) หรือมอบให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการฝึกอบรม หน้าที่ในการฝึกอบรมมี 5 ประการคือ

(1) **ให้ความเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม** (Selling Training) โดยปกติเจ้าหน้าที่ฝ่ายบังคับบัญชา (Line Management) มักไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม นอกจากจะมีผลพิสูจน์ให้เห็นเสียก่อนเพราะความจำเป็นทางด้านนี้มักจะมีปัจจัยหลายอย่างที่มองไม่เห็น ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมต้องทำให้เห็นคุณค่าของการฝึกอบรม ต้องหาทางกระตุ้นฝ่ายบริหารสนใจเกี่ยวกับการอบรมในการนี้ ผู้อำนวยการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ มีประสพการณ์ดีพอ เข้าใจถึงปัญหาและกิจกรรมขององค์การ

(2) **ให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม** (Recommend Training Policies) ผู้อำนวยการฝึกอบรมมักใช้เวลาศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้

เป็นอย่างดี จึงสามารถเสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม โดยฝ่ายบริหารชั้นสูงเป็นผู้อนุมัตินโยบาย หลังจากนั้นก็ถือเอานโยบายนั้นเป็นหลักสำหรับฝ่ายต่างๆ ที่จะดำเนินการ หากมีการปรับปรุงใหม่ก็จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล

(3) **ดำเนินการตามโครงการอบรม** (Administer Program) ผู้อำนวยการฝึกอบรมทำหน้าที่ในฐานะผู้ติดต่อและประสานงาน ให้ความสะดวกแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง กำหนดรายละเอียดและวิธีที่ใช้สำหรับการฝึกอบรม และทำให้การฝึกอบรมดำเนินติดต่อกันไป ดำเนินงานให้สอดคล้องกับโครงร่างขององค์การโดยส่วนรวม

(4) **จัดหาอุปกรณ์การฝึกอบรม** (Manage the Training Facilities) ในการฝึกอบรมจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์บางอย่างเข้าช่วย เพื่อให้การอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสมความมุ่งหมาย เช่น รูปภาพ ภาพยนต์ เครื่องบันทึกและขยายเสียง แผนที่ หุ่นจำลองและเอกสารประกอบต่าง ๆ เพราะจะช่วยให้อธิบายข้อความในการอบรมได้ชัดเจนกว่า และยังทำให้ผู้ได้รับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ด้วย จึงเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการฝึกอบรมจะต้องจัดหาอุปกรณ์ไว้ให้เหมาะสม

(5) **วิเคราะห์และประเมินผลโครงการการอบรม** (Program Analysis and Evaluation) การวิเคราะห์จะทำให้รู้ว่าโครงการอบรมแต่ละอย่างที่จัดทำขึ้น ได้ผลสมความมุ่งหมายเพียงใด ผู้อำนวยการฝึกอบรมจะต้องติดตามผลของการอบรมว่า แต่ละคนที่ได้รับการอบรมไปได้รับความก้าวหน้าไปอย่างไร ทัศนคติและแนวความคิดของแต่ละคนดีขึ้นเพียงใด ผลปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้นคุ้มค่าหรือไม่ การวิเคราะห์และประเมินผลนี้ จะเป็นแนวทางให้คิดปรับปรุงแก้ไขวิธีการฝึกอบรมในคราวต่อไป

2.2.5 นโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรม (Training Policy)

แม้จะยังไม่มีนโยบายที่กำหนดขึ้นเป็นบันทัดฐานแน่นอน เกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรมนี้ แต่ก็อาจกล่าวเป็นหลักกว้าง ๆ ได้ข้อหนึ่งว่า งานทุกส่วน

ภายในองค์การ จะต้องให้ความร่วมมือกันโดยใกล้ชิดเกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงาน (Line Division) จะผลักภาระและความรับผิดชอบไปให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Staffs) ไม่ได้ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าอาจจะต้องมาเป็นผู้ให้การฝึกอบรมในงานที่ตนควบคุมอยู่ และฝ่ายปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ชี้แจง และแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมคนงานขึ้น กล่าวโดยสรุปปัญหาเกี่ยวกับนโยบายในการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาถึงหลักต่าง ๆ ดังนี้

(1) การฝึกอบรมควรจัดให้มีขึ้นเมื่อมีความต้องการ (Training Based on Need) เจ้าหน้าที่ชั้นหัวหน้าและผู้ควบคุมคนงานอาจจะเป็นผู้มองเห็นความจำเป็นเองหรืออาจจะได้มาจากการแสดงความคิดเห็นของคนงาน ผลการทำงานที่ด้อยลงก็แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่ควรจะมีการฝึกอบรม บางครั้งคนงานเข้าใหม่ได้เห็นตัวอย่างการทำงานที่ไม่มีระเบียบแบบแผนของคนงานเก่า ได้เห็นตัวอย่างที่เลวก็ถือเป็นแบบอย่างบ้าง ก็อาจจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมแบบที่ดีขึ้นทั้งหมดเพื่อแก้ไขสถานะการณ์เช่นนั้น

นอกจากนั้น อาจจะมีเหตุผลบางประการที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น ตัวอย่างเช่น อุบัติเหตุจากการทำงานมีมากขึ้น เพราะคนงานขาดความระมัดระวัง เกิดเสียงซุบซิบที่ไม่เป็นผลดีต่อองค์การขึ้นในหมู่คนงาน, คนงานขาดความภูมิใจในการทำงานของตน, ไม่รู้นโยบายที่แน่นอนขององค์การ, สินค้าที่ผลิตขึ้นมาไม่ได้มาตรฐาน, ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น คนงานไม่พอใจในเรื่องการเลื่อนชั้นเลื่อนเงินเดือนของเพื่อนคนงานด้วยกัน และสาเหตุอื่น ๆ เหตุผลต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ ทางองค์การควรจะได้มีการสำรวจและค้นคว้าหาข้อเท็จจริงให้แน่นอนเพราะนอกจากจะเป็นเครื่องแสดงถึงความต้องการในการฝึกอบรมแล้วยังอาจจะต้องนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดเรื่องที่จะฝึกอบรมด้วย

(2) การแนะนำของผู้ชำนาญงาน (Professional Guidance) แม้ว่าดำเนินงานในเรื่องการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งที่ทำกันเองภายใน

องค์การ แต่การที่จะกำหนดแผนการ และนโยบายขึ้น ควรจะขอคำแนะนำจากผู้ชำนาญในเรื่องนั้น ๆ ที่ได้ผ่านงานและได้พบเห็นเรื่องการฝึกอบรมมามากพอ เพราะการฝึกอบรมเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเป็นพิเศษเหมือนกัน เช่น ในเรื่องการเลือกคนงานเข้ารับการฝึกอบรม การวางแผนการอบรมให้ถูกต้อง การกำหนดวิธีการอบรมที่เหมาะสมรวมทั้งการให้การอบรมในบางสิ่งซึ่งเจ้าหน้าที่ขององค์การบางทีไม่มีความชำนาญโดยเฉพาะ

(3) ความร่วมมือในการฝึกอบรม (Co-operation in Training) การฝึกอบรมจะต้องมีผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งก็ได้แก่คนงานหรือพนักงานในองค์การนั้นเอง การฝึกอบรมจะไม่ได้ผล ถ้าขาดความร่วมมือจากคนงานหรือพนักงาน ฉะนั้น การจัดให้มีการฝึกอบรมจึงจำเป็นที่จะต้องฟังความคิดเห็นของคนงานหรือพนักงาน การฝึกอบรมต้องเป็นไปโดยสมัครใจไม่มีการบังคับ เพราะถ้าบังคับจะไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

นอกจากนั้น ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ส่วนต่าง ๆ ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยก็เป็นสิ่งจำเป็น เพราะการฝึกอบรมอาจจะต้องขอความช่วยเหลือจากแผนกงานต่าง ๆ ภายในองค์การและจากบุคคลภายนอกองค์การด้วย เช่น สถานการศึกษา เครื่องมือ เครื่องใช้และผู้ชำนาญพิเศษ บางครั้งอาจจะต้องขอความร่วมมือจากสหภาพแรงงานหรือสมาคมกรรมกรก็ได้

(4) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม (Training Costs) การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ต้องมีค่าใช้จ่ายและสิ้นเปลืองมากพอดู ฉะนั้นจึงเกิดปัญหาว่าการฝึกอบรมจะเป็นการสมควรที่ต้องทำหรือไม่ และถ้าจัดให้มีขึ้นแล้วใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องค่าใช้จ่าย ทางองค์การจะจ่ายเองทั้งหมดหรือจะให้คนงานและพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมช่วยจ่ายบ้าง นอกจากนี้จะต้องพิจารณาว่าการฝึกอบรมจะจัดให้มีขึ้นในระหว่างเวลาทำงานหรือจะจัดนอกเวลาทำงาน ถ้าจัดในเวลาทำงาน จะต้องจ่ายค่าจ้างให้คนงานหรือพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วยหรือไม่ ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้นายจ้างจะต้องพิจารณา แต่ก็ยังไม่มีหลักเกณฑ์วาง

ไว้เป็นมาตรฐานที่แน่นอน บางองค์การใช้วิธีดำเนินงานแบบสายกลาง ๆ คือใช้เวลาของคนงานส่วนหนึ่งและเวลาของนายจ้างส่วนหนึ่ง รวมทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยออกค่าใช้จ่ายบางส่วนด้วย เพราะเชื่อว่าถ้าหากบังคับให้คนงานต้องรับผิดชอบบ้างแล้ว คนงานจะมีความตั้งใจที่จะรับการฝึกอบรมมากขึ้นเพราะตนต้องเสียเงิน

(5) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการฝึกอบรม ตามที่ได้กล่าวมาแล้วตอนต้นว่า การฝึกอบรมเป็นเรื่องแผนกงานต่าง ๆ ภายในองค์การจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน แต่ในทางปฏิบัติก็ต้องมอบให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งโดยปกติก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคล สำหรับขนาด และขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานก็ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การแห่งนั้น ๆ และจะมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับขอบเขตของลักษณะงานที่จะทำการฝึกอบรม ในองค์การเล็ก ๆ อาจจะมีผู้รับผิดชอบแต่เพียงคนเดียว แต่องค์การขนาดใหญ่อาจจะต้องตั้งเป็นหน่วยงานขึ้นและมีผู้ปฏิบัติหน้าที่หลายคน

2.2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการอบรม

การกำหนดโครงการอบรมจะสำเร็จไปได้เพียงใด ผู้บริหารควรจะได้คำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการต่อไปนี้คือ (เสนาะ ติเยาว์, 2516)

(1) **ลักษณะขององค์การ** (Organization Aspects) หมายความว่าจะต้องมีหน่วยงานหรือบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น ถ้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ก็ให้แผนกบริหารงานบุคคลหรือผู้อำนวยการฝึกอบรมเป็นผู้วางแผนจัดการฝึกอบรมและประเมินผล แต่ถ้าเป็นองค์การขนาดเล็กก็ให้เจ้าหน้าที่ขั้นผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ หน่วยงานดังกล่าวจะทำหน้าที่ประสานงานโดยมีฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การร่วมมือในการให้การฝึกอบรมด้วย การจัดการฝึกอบรมจะต้องให้ทุกหน่วยงานได้รับรู้และร่วมกันกำหนดวิธีการฝึกอบรมโดยแบ่งงานกันตามหน้าที่ของแต่ละฝ่าย กล่าวอย่างง่าย ๆ โครงการฝึกอบรมดังกล่าวจะต้องได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารด้วยดี

ท 65931 วพ LB น๔๑๘
หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยขอนแก่น

นอกจากนั้น บุคคลในระดับต่ำขององค์การจะต้องยินดีให้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญของการอบรม เพราะบุคคลในระดับนี้เป็นฝ่ายที่ได้รับการอบรม หากทุกคนไม่กระตือรือล้นและเห็นประโยชน์ของการอบรมแล้ว แม้ผู้บริหารจะสนับสนุนอย่างดีงานก็ไม่สำเร็จตามจุดประสงค์แต่อย่างใด หน่วยงานสุดท้ายที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมก็คือสมาคมแรงงาน เพราะการฝึกอบรมย่อมหมายถึงว่า คนงานมีโอกาสที่จะได้ค่าจ้างสูงขึ้นและได้รับบรรจุงานในตำแหน่งที่ดีขึ้น เท่ากับเป็นการยกฐานะของฝ่ายคนงาน

(2) **การวางแผนฝึกอบรม** (Planning The Program) บริษัทที่มีการวางแผนที่ดีรู้ว่าการฝึกอบรมควรจะจัดขึ้นเมื่อไร จะอบรมอย่างไร อบรมเรื่องอะไร ใครเป็นคนฝึกอบรมและอบรมที่ไหน เพราะการวางแผนที่ดีจะช่วยให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด การวางแผนฝึกอบรมจะต้องกำหนดว่าผู้รับการฝึกอบรมยังขาดความรู้อะไร เขารู้อะไรบ้างและควรจะต้องรู้อะไรเพิ่มขึ้น ก่อนจะเริ่มฝึกอบรมจึงต้องทำ (Jobspecification) เพื่อหาว่าคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีการศึกษา ประสบการณ์มาอย่างไร และงานที่ทำจะต้องใช้ความรู้อย่างไร การวางแผนจะทำให้รู้ว่าปัจจัยที่คนชอบ (Positive Factor) ที่อยากจะให้มีการฝึกอบรมเช่น ความต้องการที่จะมีความก้าวหน้าหรือทำงานที่ดีขึ้น ความต้องการที่คนอยากจะมีรายได้เพิ่มขึ้น และความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม แต่บางคนอาจไม่ชอบ (Negative Factor) เพราะการฝึกอบรมเป็นเรื่องยุ่งยากต้องอาศัยความมานะพยายาม จึงจะได้รับความรู้ยาก ๆ เหล่านี้สู้อยู่อย่างสบายดีกว่าการจัดอบรมยุ่งยาก เพราะความรู้ของผู้รับการอบรมไม่เท่ากัน และเมื่อการอบรมเสร็จแล้วก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกันใหม่ ต้องมาปรับตัวเข้ากับงานใหม่อีก

(3) **การคัดเลือกผู้รับการฝึกอบรมและผู้สอน** (Selection of Trainees and Instructors) การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายโดยหวังว่าจะกลับมาทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้น หากผู้รับการอบรมได้ผ่านหลักสูตรอบรมมาแล้วยังทำงานไม่ดีขึ้น บริษัทก็จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่

ได้ประโยชน์อะไรเลย การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมจึงควรมีหลักเกณฑ์ที่ดีเพื่อที่จะได้คนที่สามารถรับเอาความรู้จากการฝึกอบรม มาใช้เป็นประโยชน์แก่งาน ได้การคัดเลือกที่ถูกต้องจะต้องทำให้เห็นว่า การฝึกอบรมมีความหมาย ไม่ใช่พนักงานทุกคนจะมีโอกาสเข้ารับการอบรมเสมอไป เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตั้งใจและเป็นผู้ที่เหมาะสมจริง ๆ นอกจากผู้รับการอบรมแล้ว ผู้สอนก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพราะต่อไปเมื่อการอบรมจบลงแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับความรู้และมีความสามารถจริง การเลือกผู้สอนที่ดีมีความรู้ความสามารถจะเป็นการสร้างศรัทธาให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมในขั้นแรก และจะได้ความรู้เมื่อจบแล้วผู้สอนไม่เพียงมีความรู้เท่านั้น ยังต้องสามารถถ่ายทอดความรู้เป็นด้วย และโดยเฉพาะต้องมีความชอบที่จะสอนคนอีกด้วย

(4) **กฎและหลักเกณฑ์ในการเรียนรู้** (Rules and Principles of Learning) การวางแผนการฝึกอบรมแม้จะทำไว้อย่างดีสักเพียงใดก็ตาม หากไม่คำนึงถึงหลักเกณฑ์ในการเรียนโครงการฝึกอบรมนั้นก็น่าเบื่อไม่ทำให้ผู้รับการอบรมได้ความรู้ เช่น ในการกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึก จำนวนครั้งและความถี่ของการสอนวิธีการสอนและอื่น ๆ จะต้องคำนึงถึงความสามารถที่ตนจะรับความรู้นั้นได้ หลักการสอนควรพิจารณาปัจจัย ดังนี้

ก. ใช้วิธีการสอนด้วยตัวอย่างของจริงให้เห็น ใช้กราฟ รูปและ Model ช่วยให้เข้าใจได้ง่ายและเร็วกว่าการบรรยายอย่างเดียว

ข. มีอุปกรณ์การสอนพร้อมทุกอย่างตั้งแต่สภาพห้องเรียนที่ดีจนถึงการใช้ภาพยนต์หรือห้องให้เหมือนการปฏิบัติงานจริง ๆ

ค. ระยะเวลาในการสอนแต่ละครั้งติดต่อกัน ควรจะใช้เวลาประมาณ 50-60 นาทีและให้มีการหยุดพักสัก 10 นาทีเป็นครั้งคราว

ง. การทดสอบหรือสอบจะต้องกำหนดขึ้นล่วงหน้าให้ผู้รับการอบรมได้เตรียมตัวไว้

จ. จำนวนผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มหนึ่ง ๆ ไม่ควรมากกว่า 30 คน เพื่อเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและผู้สอนจะได้ทำงานไม่หนัก

ฉ. การตั้งคำถามในการสอบควรใช้การให้เหตุผลและวิธีการมากกว่าจะใช้วิธีถูกหรือผิดแต่อย่างเดียว

2.2.7 **หลักที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรม** เป็นที่ยอมรับกันว่าการอบรมที่จะให้ได้ผลดี ควรจะดำเนินตามหลักเกณฑ์ที่ได้มีการค้นคว้าและเป็นที่ยอมรับกันมาแล้วในทางปฏิบัติว่าได้ผลดี หลักเกณฑ์ที่นิยมกันมากเรียกว่า "Principles of Teaching and Learning" ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อให้การฝึกอบรมได้ผลดี โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เรื่องที่อบรมโดยถูกต้องและรวดเร็ว หลักนี้มีสาระที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาก่อนคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมคือ

(1) An Individual Process กล่าวคือการอบรมก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนได้เรียนรู้ ฉะนั้นการฝึกอบรมจะได้ผลเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนด้วย คนงานและพนักงานอาจจะมีระดับการศึกษา, ความเฉลียวฉลาด, และความคิดเห็น ตลอดทั้งความรู้ความสามารถไม่เท่าเทียมกัน ฉะนั้นเมื่อจะเปิดการฝึกอบรมและให้ได้รับผลดีทั่วกันทุกคน ก็ควรจะเลือกคนงานที่มีพื้นฐานคล้าย ๆ กัน โดยพิจารณาลักษณะของคนงานและพนักงานที่จะคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนก่อนด้วย

(2) Motivation Emotion สิ่งจูงใจถือเป็นเรื่องสำคัญ คนเราจะต้องการปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นก็เพราะเขามีความประสงค์เช่นนั้น และสิ่งที่จะชักจูงทำให้คนเกิดมีความกระตือรือล้น หรือต้องการปรับปรุงตัว ก็ต่อเมื่อเขามีความหวังอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นจุดหมายอยู่ จุดหมายนี้อาจจะเป็นความก้าวหน้าในการทำงาน ได้ตำแหน่งเงินเดือนสูงขึ้น ฉะนั้นการหาสิ่งจูงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความทะเยอทะยาน จึงเป็นเครื่องมือที่เรียกร้องความสนใจและก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

(3) Cumulative Process การอบรมเป็นเรื่องของการเรียนรู้เพิ่มเติม ถ้าหากจะแยกดำเนินการเป็นขั้น ๆ ค่อย ๆ ฝึกอบรมเป็นตอน ๆ โดยเพิ่มพูลความรู้ขึ้นเป็นลำดับ ก็จะทำให้คนงานเข้าใจและจดจำเรื่องที่ได้ฝึก

อบรมมาตามลำดับดีขึ้น ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย รวมทั้งความรู้ความสามารถที่จะจดจำสิ่งต่าง ๆ ในการฝึกฝึกอบรมนั้น ๆ และควรพิจารณาแบ่งขั้นตอนการฝึกอบรมออก โดยถือหลักว่าค่อย ๆ ให้เพิ่มความรู้ขึ้นตามลำดับ

(4) Obvious Standards ตามธรรมดาแล้วคนเราเมื่อกระทำสิ่งใดลงไป ก็ต้องการที่จะทราบผลว่าดีหรือเลว การฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมก็ต้องการที่จะทราบว่า ตนได้รับผลคืนหน้าเป็นประการใดบ้าง ฉะนั้นจึงควรมีเครื่องวัดที่จะชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่คนงานและพนักงานได้รับจากการฝึกอบรม เช่นจัดให้มีการทดสอบเพื่อให้คนงานได้ทราบคะแนน ซึ่งถือเป็นเครื่องวัดผลสำเร็จอย่างหนึ่ง นอกจากนั้นวิธีการอื่น ๆ เช่นแจกใบสุทธิ, หนังสือรับรอง, หรือประกาศนียบัตรและ ฯลฯ ภายหลังที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมก็ใช้เครื่องวัดความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

(5) Part or Whole Training การฝึกอบรมควรทำครั้งเดียวติดต่อกันไปจนเสร็หรือควรจะแบ่งเป็นส่วนย่อย ค่อยทำครั้งละเล็กละน้อย คือจัดให้มีการฝึกอบรมหลายครั้งหลายคราวจนกว่าจะเสร็จสิ้นตามโครงการณ์แล้วจึงนำเอาผลแต่ละครั้งมารวมกันเข้าถือเป็นการฝึกอบรมทั้งหมด หรือจะทำการฝึกอบรมต่อเนื่องกันไปจนจบโครงการณ์ ซึ่งในแต่ละวิธีก็มีทั้งผลดีและผลเสียแตกต่างกัน แต่ในทางปฏิบัติแล้วถ้าเรื่องที่จะทำการฝึกอบรมมีมาก ต้องใช้เวลานาน ถ้าจะจัดทำต่อเนื่องกันไปจนเสร็จ ก็ควรจะให้มีเวลาหยุดพักบ้างตามสมควร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีเวลาพักผ่อน เพราะการฝึกอบรมที่ไม่รีบเร่งจนเกินไป มักจะได้ผลดีและแน่นอนกว่า

2.2.8 ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมอาจแยกได้หลายประเภทตามลักษณะของจุดมุ่งหมายผู้เข้ารับการอบรมและระยะเวลาในการอบรม แต่ที่น่าสังเกตก็คือ การฝึกอบรมก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ความชำนาญ การแบ่งประเภทของการ

ฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมการแบ่งต่อไปนี้เป็นการแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม คือ (เสนาะ ติเยาว์, 2516)

(1) การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Induction or Orientation)

(2) การฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน (On-the-Job Training)

(3) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training)

(4) การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)

(5) การฝึกงาน (Internship Training)

(6) การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program)

การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) การปฐมนิเทศน์ก็คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ ให้ได้ทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบาย หน้าที่งาน หน่วยงานที่ทำ เงื่อนไขของการจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฐมนิเทศน์เป็นเครื่องมือประการแรกที่จะปรับทีท่าของพนักงานเข้าใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของคนงานต่อองค์การให้เข้าใจถึงนโยบายงานและการบังคับบัญชา ช่วยให้คนงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือล้นในการทำงาน เพราะก่อนที่คนงานจะเข้าทำงานในองค์การบุคคลเหล่านี้อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับองค์การ หรือได้ยินได้ฟังมาจากสังคมในทางที่ไม่ถูกต้อง จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศน์ ซึ่งเป็นการทำให้คนงานใหม่เริ่มต้นที่ถูกต้อง

โดยปกติการฝึกอบรมประเภทนี้จัดทำขึ้นโดยฝ่ายบริหารงานบุคคลร่วมกับหัวหน้างาน (Supervisor) ที่ต้องการคนงาน ถ้าเป็นบริษัทเล็ก ๆ ก็อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างานฝ่ายบริหารงานบุคคลและจะต้องดูว่าการปฐมนิเทศ

เป็นไปตามโครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ จัดหาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไปขององค์การ จัดอุปกรณ์สถานที่และอื่น ๆ ที่อำนวยความสะดวกให้การฝึกอบรมเป็นไปด้วยดี ทางด้านหัวหน้างานจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้เข้าทำงานใหม่จะต้องเตรียมลู่ทางที่ผู้เข้าทำงานใหม่จะร่วมทำงานกับคนงานปัจจุบัน ชี้แนะให้คนงานปัจจุบันทราบถึงความจำเป็นที่ต้องรับคนงานเพิ่ม สิ่งที่ควรอบรมให้ผู้เข้าทำงานใหม่ได้ทราบก็คือ ลักษณะของงานแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่ควรติดต่อ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ในหน่วยงานแนะนำชื่อบุคคลชั้นผู้บริหารตลอดจนตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อจะได้ติดต่อได้ถูกต้อง ถ้าเป็นงานในโรงงานควรจะให้ผู้ทำงานใหม่คุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้ควบคุมงาน ผู้บันทึกเวลาและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หัวหน้างานนับว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อผู้เข้าทำงานใหม่ เพราะถือว่าเป็นนายโดยตรงของเขา

การฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน (On-the-Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมาก เพราะเป็นการสอนให้มีการทำงานกันจริง ๆ โดยไม่ต้องอาศัยโรงเรียนที่ฝึกหัดงานเป็นพิเศษ ใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมกับสถานที่ทำงานจริงไม่แตกต่างกัน ในการฝึกอบรมนี้ ในขั้นต้นจะต้องกำหนดขึ้นมาเสียก่อนว่า ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องรู้อะไรโดยวิธีใด ผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมก็คือหัวหน้าหน่วยงานที่คนงานใหม่ได้รับการบรรจุเขาจะต้องเข้าใจในหลักการฝึกอบรม วิธีการและสนใจในตัวบุคคลผู้จะได้รับการฝึกหัดการทำงาน ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องเข้าใจและจำวิธีการทำงานโดยผู้สอนจะต้องอธิบายหลักการให้ทราบเสียก่อน แล้วจึงสอนเทคนิคในการปฏิบัติ

ผู้ทำการฝึกอบรมควรจะมีอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้พร้อม คู่มือปฏิบัติงาน วัสดุที่ใช้ในการทำงานและเครื่องมือช่วยในการฝึกหัดงาน งานแต่ละอย่างควรมีการวิเคราะห์ให้เห็นว่ามีส่วนประกอบอะไรบ้าง ต้องแยกให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็น แล้วแสดงการทำงานโดยประกอบส่วนต่าง ๆ เข้าดังเดิม แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติงานให้ดู ผู้สอนเพียงแต่แนะนำ และสังเกตว่าตรงไหนที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจ ก็แก้ไขเสียให้ถูกต้อง เมื่อเสร็จก็สำรวจว่าได้ผลอย่างไร

การฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการทำงานใช้เวลาในระยะสั้น และสำหรับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนน้อยที่จะเข้าฝึกทำงานพร้อม ๆ กันได้ หากเป็นงานที่ต้องอาศัยหลักการหรือทฤษฎีที่ลึกซึ้ง ก็จะจัดให้มีการสอนในห้องเรียน จึงเหมาะสำหรับงานง่ายประเภท Unskilled หรือ Semiunskilled หากงานที่ต้องใช้ความรู้มากจะต้องอาศัยพื้นฐานทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ

การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นในห้องเรียน มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน สำหรับการฝึกอบรมงานประเภทง่าย ๆ และสำหรับระยะเวลาสั้น ใช้เพื่อฝึกหัดคนจำนวนมาก ๆ ให้ทำงานในเวลาเดียวกัน โดยมีลักษณะการทำงานเหมือนกัน การฝึกมีลักษณะให้คนเรียนรู้งานมากกว่า ซึ่งคุณสมบัติของผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งงานส่วนใหญ่ก็ ได้แก่ งานเสมียน งานคุมเครื่องจักร พิมพ์ดีด ผู้ตรวจและพนักงานรับจ่ายเงินธนาคาร

การฝึกอบรมในห้องทดลองนี้ต้องอาศัยการเลียนแบบให้เหมือนกับห้องทำงานจริง ฉะนั้นวิธีจึงมีข้อจำกัดอยู่ว่า หากเครื่องอุปกรณ์ใช้ในการปฏิบัติงานมีราคาแพง เป็นการยากที่จะติดตั้งให้ครบทุกอย่าง หรือแม้กระทั่งวัสดุที่ในการฝึกหัดงานก็ควรมีค่าใช้จ่ายน้อย อีกอย่างหนึ่งการอบรมชนิดนี้ไม่เหมาะกับงานที่มีมีอัตราการหมุนเวียนของแรงงานสูง ส่วนข้อได้เปรียบก็คือใช้ได้กับคนงานจำนวนมาก โดยไม่ทำให้ต้องหยุดการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อใช้สถานที่ทำงานจริง เครื่องอุปกรณ์ในการทำงานไม่เสียหาย นอกจากนี้ผู้เข้ารับการอบรมคนใดมีคุณสมบัติ และวิธีปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมก็จะได้รับการแก้ไขเสียก่อนที่จะถูกส่งเข้าทำงานจริง

การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่อฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ (Skilled Laborer) ซึ่งมีหลักสูตรสูงกว่า 2 วิธีที่กล่าวมาแล้วทั้งความรู้และความชำนาญของผู้เข้ารับการอบรมคือ อาจใช้วิธี On-the-Job Training กับการฝึกอบรมในห้องเรียน งานที่จะต้องฝึกอบรมประเภทนี้ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า ช่างแกะสลัก ช่างทาสี ช่างพิมพ์และงานเจียรนัยเพชรพลอย เป็นต้น

ซึ่งมีหลักสูตรสูงกว่า 2 วิธีที่กล่าวมาแล้วทั้งความรู้และความชำนาญของผู้เข้ารับการอบรมคือ อาจใช้วิธี On-the-Job Training กับการฝึกอบรมในห้องเรียน งานที่ต้องฝึกอบรมประเภทนี้ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า ช่างแกะสลัก ช่างทาสี ช่างพิมพ์ และงานเจียรนัยเพชรพลอย เป็นต้น

รัฐบาลและสมาคมอาชีพ นับว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อการฝึกหัดช่างฝีมือเพราะเกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราค่าจ้าง การจ่ายเงินอุดหนุน และมาตรฐานของงาน ทางด้านหลักสูตรในการฝึกอบรมจะต้องได้รับอนุญาต และความเห็นชอบจากเจ้าหน้าที่เสียก่อน การจดทะเบียนเพื่อประกอบอาชีพและการออกใบอนุญาตต้องอยู่ในความควบคุมของรัฐ ส่วนสมาคมอาชีพสนใจการฝึกอบรมประเภทนี้ก็เพื่อจุดมุ่งหมายสามประการคือ ประการแรกเพื่อควบคุมจำนวนช่างฝีมือ ไม่ให้คนอื่นที่ไม่เหมาะสมพอหรือไม่ได้รับการฝึกอบรมมาเต็มตามหลักสูตร ประการที่สอง เพื่อควบคุมจำนวนให้พอเหมาะกับความต้องการแรงงานในตลาด และประการสุดท้ายเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในเรื่องอัตราค่าจ้าง สภาพการทำงาน เงื่อนไขการจ้างแรงงานและอื่น ๆ กับนายจ้าง

การฝึกอบรมช่างฝีมือใช้เวลานานกว่าการอบรมประเภทอื่นเช่น ต้องมีคุณวุฒิทางการศึกษามาระดับหนึ่ง ต้องเคยได้รับการฝึกหัดงานหรือทำงานนั้นมาไม่ต่ำกว่าระยะเวลาหนึ่ง อาจเป็น 2 ปีหรือ 5 ปีก็ได้ต้องมีผู้ที่อยู่ในอาชีพนั้น ๆ รับรองแล้วว่ามีความรู้ ความชำนาญ สามารถประกอบอาชีพนั้นได้ หรือผ่านการทดสอบอย่างหนึ่งอย่างใดเสียก่อน โดยเฉพาะระยะเวลาเป็นเงื่อนไขที่มีความสำคัญ เพื่อแสดงว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความชำนาญพอที่จะประกอบอาชีพนั้นได้ ซึ่งแต่ละอาชีพมีระยะเวลาไม่เท่ากัน

การฝึกงาน (Internship Training) เป็นโครงการอบรมที่จัดขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนและองค์การธุรกิจ วิธีการก็คือ เลือกนักเรียนขึ้นมาจำนวนหนึ่งให้ศึกษาวิชาการอย่างหนึ่งจนจบหลักสูตรที่กำหนดไว้แล้ว ให้นักเรียนกลุ่มนั้นไปทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นหน้าที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถตามหลักสูตรที่เรียนมาจากโรงเรียนนั้น เป็นระยะเวลาหนึ่งจนเห็น

ว่าพอที่จะออกไปทำงานจริง ๆ ได้ ซึ่งเท่ากับสอนภาคทฤษฎีที่โรงเรียน และภาคปฏิบัติที่โรงงาน จนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานได้การฝึกอบรมประเภทนี้ ตามปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญสูงหรืองานอาชีพเช่น หมอ ทนายความ นักบัญชี เป็นต้น การฝึกหัดงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญให้ผู้รับการฝึกงานมีความรู้สมดุลกันระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ นักเรียนก็จะนำเอาประสพการณ์จากการทำงานในระยะหนึ่ง มาเสริมสร้างความรู้ภาคทฤษฎีที่ตนเรียนมาในห้องเรียนให้มีความเข้าใจยิ่งขึ้นจะได้เห็นความแตกต่างระหว่างทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมกระตือรือล้นที่จะทำงานในอาชีพนั้นมากขึ้น อย่างไรก็ตามก็มีผลเสียอยู่บ้างเนื่องจากเป็นวิธีที่ชักช้าเสียเวลา ใช้เวลานานหากไม่มีความอดทนพอก็จะรอไม่ได้ ทั้งผู้รับการอบรมและบริษัทเอง โดยเฉพาะผู้รับการฝึกหัดงานที่ไม่มีความตั้งใจพออาจละทิ้งไปเสียกลางคันก็ได้

การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) ในบางกรณีนายจ้างอาจจัดหลักสูตรพิเศษขึ้น เพื่อฝึกอบรมพนักงานของตน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้โดยนายจ้างเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรืออาจส่งพนักงานออกไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษาหรือองค์การอื่นใด การอบรมที่จัดทำขึ้นเป็นครั้งคราว

2.2.9 วิธีการฝึกอบรม

การเลือกวิธีที่ใช้ในการอบรม อาจกระทำได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและผู้ดำเนินการอบรม เป็นงานของผู้จัดทำโครงการที่จะเลือกเอาเองให้เหมาะสมแก่การอบรมเป็นราย ๆ ไป แต่ละวิธีก็มีทั้งผลดีและผลเสียด้วยกัน การอบรมจึงอาจใช้หลาย ๆ วิธีต่อการอบรมครั้งหนึ่ง ๆ ก็ได้ ในการแบ่งวิธีการอบรมไม่อาจหาข้อยุติได้ว่าใช้หลักเกณฑ์อย่างใด ขึ้นอยู่กับความเห็นของแต่ละคน การแบ่งวิธีการอบรมต่อไปนี้เป็นวิธีที่นิยมกันซึ่งแบ่งออกเป็น 6 วิธี คือ (เสนาะ ติเยาว์ 2516)

(1) การบรรยาย (Lecture)

(2) การประชุมอภิปราย (Conference)

(3) การศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study)

(4) การแสดงบท (Role Playing)

(5) การสาธิต (Demonstration)

(6) วิธีอื่น ๆ (Other Methods)

การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีธรรมดาสามัญที่ใช้อยู่ในสถานศึกษา โรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย โดยวิธีที่ผู้สอนคนหนึ่งพูดต่อคนจำนวนมากแต่ฝ่ายเดียว โดยหลักการถือว่าผู้บรรยายเป็นผู้มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่บรรยาย การถ่ายทอดความรู้หรือแนวความคิดของผู้บรรยาย โดยอาศัยการพูดอย่างเดียว ผู้บรรยายนับได้ว่ามีอิทธิพลต่อคนฟังเพราะอาจกำหนดเรื่องขอบเขตหรือข้อความที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้ฟัง ผู้บรรยายจึงมีดุลยพินิจที่จะกำหนดหัวข้อ วิธีการถ่ายทอดในทางที่เห็นว่าเหมาะสม วิธีการพูดให้ติดต่อกัน การเชื่อมโยงเรื่องที่พูดให้สอดคล้องกัน และการใช้ถ้อยคำที่ให้ผู้ฟังเข้าใจได้นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบรรยายมีความหมายในการนี้ ผู้บรรยายอาจเปิดโอกาสให้ผู้เข้าฟังซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ ได้ โดยจัดเตรียมเวลาเผื่อไว้ อาจทำให้การบรรยายเป็นแบบกึ่งอภิปรายปัญหา (Lecture-Discussion Method) กล่าวคือผู้บรรยายทำหน้าที่แนะแนวทางให้ผู้เข้าฟังอภิปรายไปในขอบเขตของเรื่อง รวมทั้งเสริมข้อความต่าง ๆ ที่กลุ่มไม่ได้นำมาพิจารณาหรือเสนอปัญหาที่ควรอภิปรายกัน

ผลดีของการบรรยายก็คือสามารถนำไปใช้กับบุคคลจำนวนมากได้ โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำ เพราะไม่ต้องมีอุปกรณ์การสอนมากผู้บรรยายมีอิทธิพลที่จะควบคุมและชักนำให้ผู้ฟังอยู่ในขอบเขตหัวข้อที่บรรยายได้ง่ายโดยอาศัยวิธีการพูดของผู้บรรยาย อีกอย่างหนึ่งอาจใช้ได้รวดเร็วด้วยวิธีเร่งรัดให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด แต่การบรรยายก็มีข้อจำกัด กล่าวคือเป็นวิธี One-way-Communication ไม่มีเครื่องมือที่จะติดตามผลว่าผู้ฟังได้รับความรู้ขนาดใดจากการบรรยาย ซึ่งจะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ฟัง ถึงแม้ว่าผู้บรรยายจะมีความสามารถเพียงใดถ้าผู้ฟังไม่สนใจก็ไม่เกิดผลอย่างที่ต้องการ ผลเสียอีกอย่างหนึ่งก็คือวิธีนี้เป็นวิธีเรียน ถึงแม้ผู้ฟังจะเข้าใจได้ดีแต่ก็ไม่สามารถจะนำไปปฏิบัติงานได้ คนที่

เรียนรู้ได้ดีไม่ได้แสดงว่าจะทำงานได้ ทางด้านการซักถามข้อสงสัยคำบรรยายก็ยังคงมีข้อจำกัดอยู่นั่นเอง ทั้งนี้เพราะผู้ฟังจะซักถามได้ต่อเมื่อจบคำบรรยายแล้วคำถามอาจไม่ตรงประเด็น เนื่องจากจำไม่ได้ หากจะมัวจดคำบรรยายอยู่ก็ไม่มีโอกาสที่จะคิดถามเพราะห่วงแต่การจด ข้อเสียประการสุดท้ายก็คือ ผู้พูดอาจพูดมากเกินไป หรือพูดไม่เก่ง ทำให้คนฟังเบื่อการพูดซ้ำสิ่งที่เคยพูดมาแล้ว การใช้ภาษาที่เข้าใจยาก หรือพูดเร็วเกินไปก็เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ฟังไม่สนใจ

การประชุมอภิปราย (Conference) ได้แก่การประชุมกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิก โดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า (Oral Participation) มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและรังฟังความรู้และแนวความคิดจากผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งวิธีนี้ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีบรรยายดังที่กล่าวแล้ว กล่าวคือ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงออกมาว่าเป็นฝ่ายรับฟังอย่างเดียว อันที่จริงความสำเร็จของการประชุมอภิปรายขึ้นอยู่กับผู้เข้าร่วมประชุมที่จะแสดงความคิดเห็นออกมา

การประชุมอภิปรายอาจแยกออกได้เป็น 3 ประเภทย่อยคือ 1) Direct Conference 2) Consultative Conference และ 3) Problem-Solving Conference แต่วิธีแรกนิยมใช้กันมาก ที่จะทำให้ผู้ดำเนินการประชุมได้รับความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ก่อนที่จะร่วมประชุมอภิปรายแบบ Directed-Conference (ซึ่งอาจเรียกชื่อว่า Quided Conference หรือ Instructional Conference ผู้เข้าร่วมการอบรมทุกคนจะได้รับหัวข้อเรื่องหรือเอกสารจากผู้สอนให้ไปอ่านมาก่อนเข้าประชุม เพื่อให้ได้ผลผู้เข้าร่วมประชุมควรมีจำนวนไม่เกิน 20 คน ผู้เข้าร่วมประชุมจะนั่งในลักษณะปรึกษาหารือกันโดยผู้สอนยกปัญหาหรือประเด็นขึ้นมาให้ที่ประชุมอภิปราย จากนั้นผู้เข้าร่วมอบรมก็จะแสดงความเห็นโดยอาศัยเอกสารที่อ่านเตรียมมาหรือจากประสพการณ์ ในระหว่างนี้ ผู้ทำการอบรมจะบันทึกสิ่งที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม หรือชี้แนะประเด็นต่าง ๆ ที่ควรจะนำมาปรึกษาหารือกันและสรุปผลในตอนท้ายในการนี้ผู้นำประชุมอภิปรายในฐานะผู้ทำการฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึง

จังหวะเวลาที่ควรเปลี่ยนประเด็นหรือนำเอาหัวข้อใหม่เข้าสู่การพิจารณา โดยพิจารณาระยะเวลาของการประชุม ส่วนการประชุมอภิปรายประเภทที่สองและที่สามอาจนำมาใช้ในลักษณะเดียวกันคือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง ผู้นำประชุมอภิปรายก็จะนำเอาปัญหานั้นมาเสนอต่อที่ประชุมเพื่อคิดว่าจะหาทางแก้ไขอย่างไร

การประชุมอภิปรายดีกว่าการบรรยายในแง่ที่ว่า ผู้เข้าร่วมอบรมมีส่วนต่อการประชุม เพราะไม่ได้ถูกบังคับให้ต้องฟังความคิดเห็นจากผู้สอนอย่างเดียว เขามีสิทธิที่จะแสดงออก ถามปัญหาหรืออภิปรายปัญหาได้ ซึ่งนอกจากจะได้รับความรู้จากผู้ทำการอบรมโดยตรงแล้ว ยังได้รับแนวความคิดต่าง ๆ จากผู้ร่วมอบรมคนอื่น ๆ อีกด้วย ทำให้ไม่เกิดการเบื่อหน่ายหรือนั่งหลบเหมือนกับการได้รับการอบรมจากวิธีการบรรยาย การประชุมอภิปรายทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับความคิดเห็นต่าง ๆ ทุกแง่ทุกมุมจากผู้เข้าประชุม แต่ก็มีข้อจำกัดอยู่สองประการคือ ประการแรกวิธีนี้ใช้ได้สำหรับคนจำนวนไม่มาก เป็นกลุ่มเล็ก ๆ จึงไม่อาจใช้ได้เสมอไป ประการที่สองการประชุมอภิปรายมักจะดำเนินไปอย่างเชื่องช้าเสียเวลา เพราะผู้เข้าประชุมต่างก็แสดงความเห็นกันต่าง ๆ นานา ทั้งในประเด็นและนอกประเด็นกว่าจะนำมาเข้าเรื่องก็ใช้เวลาไปมาก

การศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study) วิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมวิชากฎหมาย การบริหารงานบุคคล การตลาด การจัดการผลิต และนโยบายธุรกิจเพราะการจะเข้าใจได้ดีไม่ใช่เกิดจากการเรียนรู้หลักการเท่านั้น แต่จะต้องดูจากตัวอย่างเพื่อฝึกฝนหรือหาข้อเปรียบเทียบเช่นเดียวกันหลักการเรียนวิชาคำนวณที่ผู้เรียนจะต้องสามารถนำเอาหลักการไปใช้ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมโดยวิธีนี้ผู้ทำการอบรมจะนำเอาปัญหาตัวอย่าง พร้อมทั้งข้อมูลประกอบที่เกี่ยวข้องมาให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาวิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหา ตัวอย่างที่นำมาอาจเกิดขึ้นจริงที่สิ้นสุดลงและรู้ผลแล้วหรือจากตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง แต่ดัดแปลงแก้ไขให้เหมาะสมกับรูปเรื่องที่พิจารณา

การศึกษาจากตัวอย่างอาจทำได้สองวิธีคือวิธีแรกผู้ทำการฝึกอบรมจะต้องแจ้งหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบเสียก่อนในกรณี

เช่นนี้ ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องนำเอาทฤษฎีนั้นมาปรับใช้กับตัวอย่างที่กำลังพิจารณาให้เหมาะสม วิธีที่สองผู้ทำการฝึกอบรมนำเอาตัวอย่างมาให้ผู้รับการฝึกอบรมวิเคราะห์หรืออภิปรายปัญหาเอาเอง โดยไม่ได้สอนทฤษฎีหรืออธิบายหลักการก่อน ในการนี้ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องคิดหาหลักเกณฑ์เอง โดยปกติวิธีที่สองผู้วิเคราะห์ปัญหา จะต้องมีความรู้ดีและต้องมีพื้นฐานหรือประสพการณ์ในปัญหานั้นมาพอสมควร ลักษณะการศึกษาจากตัวอย่างคล้ายกับบรรยากาศในห้องประชุมอภิปราย แต่มีลักษณะเป็นการเรียนจากการกระทำ ผู้ที่มีประสพการณ์จึงได้เปรียบในการวิเคราะห์ปัญหาจากตัวอย่างมากกว่าผู้ที่ไม่มีประสพการณ์ อนึ่งจะต้องระลึกไว้ว่าคำตอบหรือทางแก้ปัญหาไม่ใช่มีแต่เพียงอย่างเดียวอาจมีหลาย ๆ คำตอบก็ได้

ผลดีของการอบรมโดยวิธีนี้ก็ คือ ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์และแก้ปัญหาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจากผู้สอนที่มีประสพการณ์ ความรู้ดีซึ่งสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ใกล้เคียงกับของจริง อีกอย่างหนึ่งเป็นการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมยอมรับความสำคัญของการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งจะได้ประโยชน์อย่างมากที่จะนำเอามาเป็นหลักในการแก้ปัญหา ส่วนผลเสียก็คือการหาตัวอย่างจริงมาศึกษาต้องเสียเวลาค่าใช้จ่ายและยุ่งยาก

การแสดงบท (Role Playing) การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทนี้มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่นเช่น การบรรยายหรือวิธีประชุมอภิปราย โดยลักษณะคล้ายกับวิธีศึกษาจากตัวอย่าง แต่สมมติให้ผู้เข้าร่วมรับการแสดงบทบาทให้เห็นจริงแทนที่จะให้ผู้ร่วมรับการอบรมเพียงแต่นึกคิดเอาเอง ซึ่งช่วยให้เห็นภาพได้ดีกว่า โดยปกติการแสดงบทจะต้องมีผู้ร่วมแสดงหลายคน ผู้ควบคุมหรือผู้ทำการฝึกอบรมจะกำหนดบทบาทสมมติให้แต่ละคนขึ้นล่วงหน้า แต่ละคนจะต้องเตรียมตัวว่าจะต้องแสดงบทอย่างไรต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในบางครั้งผู้ควบคุมจะไม่สอนบทว่าให้ทำอย่างไรแต่ผู้แสดงจะต้องแสดงเองให้เหมาะกับสถานการณ์นั้น ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจเอง

การอบรมโดยวิธีนี้จะช่วยให้ผู้รับการอบรมมีโอกาสนำเอาความรู้ที่ได้รับจากสิ่งที่เรียนมาจากตำรา การบรรยายหรือการอภิปราย มาใช้ในการ

ปฏิบัติงานจริง ๆ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ด้วยวิธีการกระทำส่วนผู้ควบคุมการฝึกอบรมก็จะทราบถึงพฤติกรรมของแต่ละคนในขณะปฏิบัติงานและในระหว่างผู้รับการอบรมด้วยกันจะเรียนรู้พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานด้วยกัน จึงสามารถนำเอาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ผลดีอีกอย่างหนึ่งคือ ช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดความสนุกและไม่เบื่อหน่าย ดีกว่าวิธีการอบรมโดยการบรรยาย แต่วิธีอบรมโดยการแสดงบทก็มีข้อจำกัดที่ว่าต้องมีการเตรียมตัวมากทำให้ยุ่งยาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ไม่อาจควบคุมให้แต่ละคนแสดงอยู่ในขอบเขตที่ต้องการ และถ้าเวลามีจำกัดจะทำให้การแสดงไม่สมบูรณ์

การสาธิต (Demonstration) เป็นแนวความคิดอย่างหนึ่งที่ว่า การเห็นของจริงจะก่อให้เกิดความเชื่อได้ดีกว่าการฟังและการคิด โดยเฉพาะวิธีการทำงานบางอย่างไม่อาจสอนได้ด้วยการพูด เนื่องจากต้องอาศัยอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สาระสำคัญของวิธีนี้ก็คือ ผู้สอนจะแสดงให้ผู้รับการฝึกอบรมดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่างซึ่งอาจกระทำอย่างช้า ๆ ให้เห็นถึงขั้นในการปฏิบัติงานเช่น การประกอบ การถอด การติดตั้ง การควบคุมบังคับและวิธีการใช้ พร้อมทั้งอธิบายประกอบจนกว่าผู้รับการอบรมจะเข้าใจ เสร็จแล้วให้ผู้รับการอบรมทำตาม การสาธิตนี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญและเป็นส่วนหนึ่งของ On-the-Job training

การสาธิตใช้ทั้งการเห็นและสัมผัสควบคู่กันไป จึงให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้เร็วกว่า ตลอดจนสามารถแก้ไขข้อขัดข้องได้ทันที เป็นธรรมชาติของคนอยู่แล้วที่มีความรู้สึกในทางเลียนแบบ จึงก่อให้เกิดความจำและความเข้าใจอย่างดี แต่วิธีนี้มีผลเสียคือ จะต้องจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ สถานที่เพื่อประกอบการฝึกอบรม ซึ่งทั้งยุ่งยากและเสียค่าใช้จ่าย

วิธีอื่น ๆ (Other Methods) ในปัจจุบันมีวิธีการฝึกอบรมใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้กับงานบางอย่างบางประเภทเช่น

การสอนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) หรือเรียกชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า Teaching Machine ได้พัฒนาขึ้นมาเป็นวิธีการสอน

แบบใหม่นำมาใช้ครั้งแรกประมาณปี ค.ศ.1950 ลักษณะสำคัญก็ถือว่าผู้เรียนเรียนด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องมีผู้สอนแต่ใช้เครื่องมือเช่น หนังสือ คู่มือหรือเครื่องจักรเป็นอุปกรณ์สำคัญ อุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนจะแยกเรื่องที่ต้องเรียนเป็นส่วนย่อย ๆ ผู้เรียนจะต้องประกอบหรือตอบคำถามแต่ละส่วนนั้น หากคำตอบผิดก็จะถูกถามใหม่ด้วยวิธีที่แตกต่างออกไป เพื่อให้เข้าใจคำตอบหรือวิธีการที่จะทำให้มีความรู้ขึ้นได้ นักเรียนที่เรียนตั้งแต่ต้นจนจบจะได้ความรู้ตามลำดับจนจบทั้งหลักสูตร ซึ่งสัมพันธ์กันตามหลักสูตรสำเร็จรูปอาจแยกความรู้เป็นส่วนสำคัญผู้ที่มีพื้นฐานไม่เหมือนกัน หากผู้ใดไม่อาจตอบคำถามได้ เพราะว่าไม่มีความรู้ขั้นนั้นมาก่อนก็จะถูกแยกไปเรียนเรื่องนั้นเสียก่อนแล้วจึงกลับเข้ามาเรียนใหม่ การเรียนแบบนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคนผู้สอนแต่ขึ้นอยู่กับอุปกรณ์การสอนที่ใช้

2.2.10 กระบวนการในการฝึกอบรม

กระบวนการหรือขั้นตอนในการฝึกอบรม (Training Process) อาจแบ่งได้เป็นหลายขั้นตอนขึ้นอยู่กับว่าจะต้องการให้ละเอียดมากน้อยเพียงใด

กระบวนการฝึกอบรมที่สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้มี 5 ขั้นตอนดังนี้

(1) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

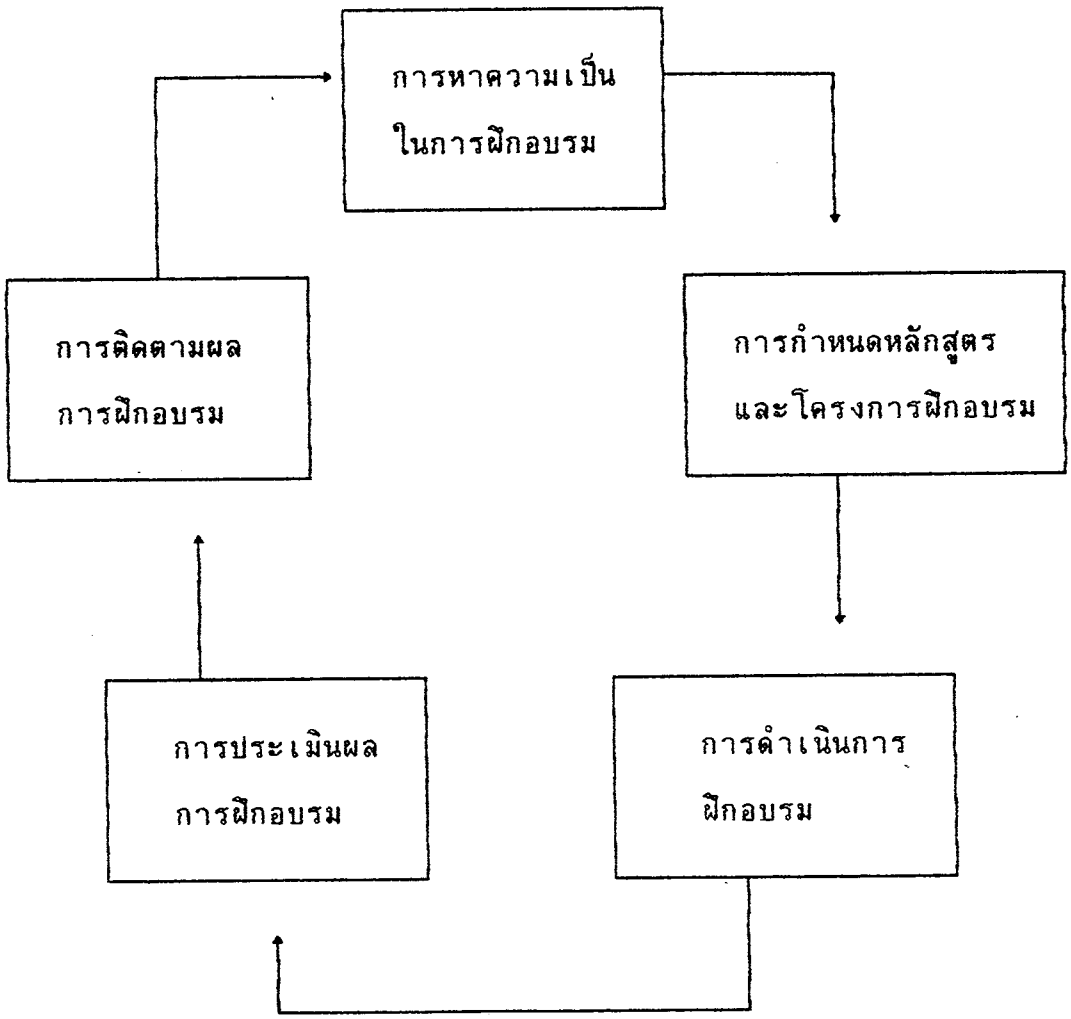
(2) การกำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

(3) การดำเนินการฝึกอบรม

(4) การประเมินผลการฝึกอบรม

(5) การติดตามผลการฝึกอบรม

กระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนจะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องกัน เขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 กระบวนการอบรม ระบบดังกล่าวสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

นับเป็นระยะแรกของระบบการฝึกอบรม เป็นระยะที่ดำเนินการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เชื่อมั่นว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างแท้จริง การฝึกอบรมต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ซึ่งเมื่อคิดเป็นงบประมาณแล้วจะมีจำนวนที่สูงทีเดียว ดังนั้นการศึกษาข้อมูลในขั้นตอนนี้จะทำให้บ่งบอกได้ว่า สมควรจะจัดดำเนินการฝึกอบรมหรือไม่ และทำไม

ขั้นที่ 2 การกำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นมาแล้ว และลงความเห็นว่าสมควรที่จะจัดการฝึกอบรมได้ จึงนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย หัวข้อวิชาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาหรือประเด็นสำคัญ เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม สื่อที่จะใช้รวมทั้งเวลาที่กำหนดไว้ด้วย ซึ่งหลักสูตรที่กล่าวนี้จะต้องมีการเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่เป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ จนสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมและทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง เต็มใจและมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 การดำเนินการฝึกอบรม

หลังจากสร้างหลักสูตรสำเร็จลงแล้ว ก็นำไปเขียนโครงการบริหารเพื่อขออนุมัติจัดการฝึกอบรม ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นหนักในด้านการบริหารโครงการ เช่น ด้านการจัดการ บุคคลที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรม ด้านการเงินหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรที่ดี เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรมทุกครั้งเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วก็จะต้องทำการประเมินว่าผลออกมาเป็นอย่างไร การประเมินนั้นจะต้องกระทำทุกขั้นตอน นับแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า ความจำเป็นที่ได้มานั้นถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ หลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการจัดดำเนินการที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งการประเมินดังกล่าวจะต้องพิจารณาโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นประเด็นสำคัญ ถ้าจัดอบรมไปแล้วไม่สามารถบ่งบอกได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น สมบูรณ์ขึ้น แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนั้นมีข้อบกพร่องที่จะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องและเหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณและเวลาที่ต้องสูญเสียไป

หากการฝึกอบรมนั้นประเมินแล้วพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีศักยภาพสูงขึ้นปฏิบัติงานได้อย่างดี ผลผลิตสูงขึ้น ย่อมจะบ่งบอกได้ว่าการฝึกอบรมนั้น ๆ ประสบความสำเร็จเมื่อรายงานประเมินผลนำส่งผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็จะได้รับการพิจารณาให้มีการจัดดำเนินการต่อไปเพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็งและทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่าสูงขึ้น

ขั้นที่ 5 การติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม เป็นการให้เวลาแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเท่าที่ได้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่งได้นำสิ่งที่ได้รับไปปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่อย่างไรบ้าง ซึ่งมุ่งเน้นผลการฝึกอบรมว่าได้ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้นอย่างไรบ้าง การติดตามผลส่วนใหญ่จะกระทำภายหลัง เมื่อการอบรมเสร็จสิ้นไปแล้วในช่วงเวลาหนึ่งที่สมควร เช่น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

2.2.11 การกำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรม หมายถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ในแต่ละเรื่องที่จัดไว้เพื่อให้บุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะความชำนาญและมีทัศนคติตามที่คาดหวังในหลักสูตรหนึ่ง ๆ จะมีการกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรไว้อย่างกว้าง ๆ นับตั้งแต่หลักการของหลักสูตร วัตถุประสงค์ เนื้อหาการจัดกิจกรรม การวัดและประเมินผล เป็นต้น หลักสูตรฝึกอบรมจะช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่บุคลากรในองค์การ จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติค่อนข้างถาวร อันจะอำนวยประโยชน์ให้แก่การปฏิบัติงาของบุคลากรได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในการงาน หลักสูตรฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญของการจัดฝึกอบรม เพราะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ หลักสูตรฝึกอบรมจึงหมายถึงแนวกำหนดประสบการณ์ทั้งมวลที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป หลักสูตรฝึกอบรมก็คือแผนปฏิบัติการหรือกำหนดการของวิทยากรที่จะบรรยายหรือจัดประสบการณ์ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรมที่ดี

(1) หลักสูตรฝึกอบรมจะต้องเกิดจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

(2) หลักสูตรฝึกอบรมควรมีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้

(3) หลักสูตรฝึกอบรมต้องสะท้อนให้เห็นว่าเมื่ออบรมแล้วผู้เข้ารับการอบรมจะเกิดความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) หลักสูตรฝึกอบรมต้องเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

(5) หลักสูตรฝึกอบรมต้องเน้นการใช้เทคนิคการถ่ายทอดความรู้หลาย ๆ แบบ

(6) หลักสูตรฝึกอบรมต้องเน้นการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมไว้ดังนี้

(1) ชื่อวิชาและจำนวนชั่วโมง

(2) จุดประสงค์ปลายทาง

(3) จุดประสงค์เฉพาะ

(4) ขอบข่ายวิชา

(5) แนวทางการฝึกอบรม

(6) การวัดและการประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แบ่งองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมไว้ 5 ประการคือ

(1) ชื่อเรื่องและจำนวนชั่วโมง

(2) ชื่อ, ตำแหน่งและสังกัดของวิทยากรผู้บรรยาย

(3) วัตถุประสงค์

(4) ขอบข่ายของเนื้อหาวิชา

(5) วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

(6) การวัดและการประเมินผล

ขั้นตอนการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม

(1) **การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร** เป็นการกำหนดว่าในการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วผู้ผ่านการฝึกอบรมจะเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญหรือทักษะและมีทัศนคติอย่างไรจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

(2) **การกำหนดหัวข้อวิชา** หัวข้อวิชาจะต้องมีความชัดเจนอยู่ในตัวเองเพื่อที่ทั้งวิทยากรผู้จะบรรยายวิชานี้ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความเข้าใจตรงกันว่า มีรายละเอียดอย่างไร และนำไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจใดในการปฏิบัติงาน เช่น เทคนิคการวางแผนปฏิบัติการ เทคนิคการนำประชุม เป็นต้น

(3) **การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา** เป็นการกำหนดว่าหัวข้อวิชานั้น ๆ เมื่อจบการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำอะไรได้บ้าง และผลการกระทำอยู่ในระดับใด จึงจะเป็นที่ยอมรับ

(4) **การกำหนดแนวการอบรมหรือเนื้อหา หรือประเด็นสำคัญ** ในขั้นตอนนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรึกษาหารือกับผู้ชำนาญการในวิชานั้น ๆ เพื่อกำหนด เนื้อหาให้ชัดเจนและมีลำดับขั้นตอน ประเด็นสำคัญ ประเด็นรอง

ในเนื้อหาของวิชานั้น ๆ จะประกอบด้วย ทฤษฎี แนวความคิด หลักการต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางการนำไปปรับใช้

(5) การกำหนดเทคนิคหรือวิธีการอบรมและสื่อในการฝึกอบรม การที่วิทยากรจะถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นั้น จะต้องมีเทคนิควิธีการที่ดี เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมรวมทั้งต้องมีสื่อที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้สูงสุดตามต้องการ

เทคนิค คือ วิธีการฝึกอบรมที่วิทยากรสามารถใช้ได้ มีความแตกต่างกันในรายละเอียดการใช้และผลของการใช้ ซึ่งวิทยากรจะต้องทราบถึงข้อดี ข้อจำกัดและความเหมาะสมในการนำไปใช้กับหัวข้อวิชาหนึ่งวิชาใด

เทคนิคการฝึกอบรมบางชนิดมุ่งเน้นบทบาทของวิทยากรเป็นหลักในการเรียนรู้เรียกว่า จุดศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่วิทยากร (Instructor Centered) ได้แก่ เทคนิคการบรรยาย เทคนิคการสาธิต การบรรยายเป็นชุด การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น

เทคนิคการฝึกอบรมบางชนิดมุ่งเน้นบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลักในการเรียนรู้ เรียกว่าจุดศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Learner Centered หรือ Student Centered) ได้แก่ เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น

การจะเลือกใช้หรือกำหนดเทคนิคการฝึกอบรมใดเพื่อนำไปใช้จะต้องพิจารณาลักษณะของหัวข้อวิชานั้น ๆ เวลาและผลที่ต้องการ

สำหรับสื่อในการฝึกอบรมนั้น หมายถึง โสตทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกบรมได้รับรู้จากประสาทรับรู้ได้มากขึ้น เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Overhead Projector) วีดีโอ สไลด์ เป็นต้น

(6) การกำหนดเวลาในการฝึกอบรม ดังได้กล่าวแล้วว่าในการสร้างหลักสูตรนั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับของการเรียนรู้ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการได้นั้น จะต้องพิจารณาใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่ถูกต้องและเหมาะสมและจะต้องกำหนดเวลาในแต่ละวิชาให้เหมาะสมเช่นกัน โดยเฉพาะวิชาที่จำเป็นต้องใช้การฝึกทักษะและใช้เทคนิคโดยเฉพาะในการฝึกอบรม จำเป็นต้องใช้เวลามากและวิทยากรก็จะต้องบรรยาย สาธิต และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติ

(7) **การกำหนดวิธีการประเมินผล** เมื่อสร้างหลักสูตรสำเร็จแล้วจะต้องกำหนดวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ในกรณีนี้อาจจะพิจารณาเฉพาะของแต่ละวิชาก็ได้ ซึ่งจะกำหนดว่าใช้วิธีการประเมินผลอย่างไร ซึ่งอาจจะมีแบบทดสอบ แบบสำรวจหรือพิจารณาผลการฝึกปฏิบัติงานในวิชานั้น ๆ

โดยทางปฏิบัติในการประเมินผลรายวิชานั้น จะยึดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้นเป็นหลักเมื่อฝึกอบรมวิชานั้น ๆ เสร็จสิ้นจะประเมินผลของการเรียนรู้กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากมีการเรียนรู้ที่ดีขึ้น ก็สามารถบอกเป็นเบื้องต้นว่าการฝึกอบรมในวิชานั้นประสบความสำเร็จอยู่ในระดับที่ต้องการระดับหนึ่ง

ในการสร้างหลักสูตรที่แท้จริงนั้น จะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อน ละเอียดอ่อนและต้องใช้เวลา บางหลักสูตรอาจต้องใช้เวลาเป็นปีเพื่อทำการศึกษาหาข้อมูลและสร้างหลักสูตร ดังนั้น ผู้ที่จะสามารถสร้างหลักสูตรได้ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ วิธีการสร้างหลักสูตรจะต้องเข้าใจงานในองค์การที่เป็นปัญหา เข้าใจนโยบายและสภาพการณ์หรือสถานการณ์ขององค์การ รวมทั้งแนวโน้มขององค์การอีกด้วย อีกทั้งจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการสร้างหลักสูตร จะต้องสร้างหลักฐานที่ถูกต้องเหมาะสมกับคนงานและองค์การ มิใช่เพียงการกำหนดขึ้นมาเองโดยมิได้มีหลักการหรือเหตุผลที่แจ้งชัดพอเพียงเพราะจะทำให้การฝึกอบรมนั้นไม่อาจจะแก้ปัญหาในองค์การได้ถูกต้องและเป็นการเสียงบประมาณค่าใช้จ่ายไปอย่างไร้ค่า

2.2.13 การเขียนโครงการฝึกอบรม

โครงการหรือแผนการฝึกอบรมเป็นแนวทางที่กำหนดไว้สำหรับใช้ในการการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติตาม เป็นส่วนที่รวมเอาสิ่งต่าง ๆ ของการฝึกอบรมไว้นับตั้งแต่ วัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา กิจกรรม สื่อ และแนวทางการประเมินผลตามปกติโครงการ หรือแผนการฝึกอบรมจะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้คือ

(1) ชื่อโครงการ

(2) หลักการและเหตุผล

(3) วัตถุประสงค์

(4) หลักสูตร

(5) ระยะเวลาการฝึกอบรม

(6) วิธีการฝึกอบรม

(7) วิทยากร

(8) สถานที่

(9) ผู้ดำเนินการฝึกอบรม

(10) งบประมาณ

(11) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

(12) การประเมินและติดตามผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดรูปแบบของโครงการหรือแผนการฝึกอบรมไว้เป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนนำที่ครอบคลุมหัวข้อต่อไปนี้คือ

(1) **โครงการ** คือการแสดงให้เห็นชื่อโครงการหรือแผนการฝึกอบรมว่าเกี่ยวข้องกับบุคลากรตำแหน่งใด เช่น โครงการอบรมครู, โครงการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น

(2) **แผนงาน** คือการแสดงให้เห็นว่าโครงการ หรือแผนการฝึกอบรมมีส่วนต้องใช้งบประมาณจากแผนงบประมาณใด เช่น แผนงานบริหารทั่วไป, แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษา, แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ฯลฯ เป็นต้น

(3) **หน่วยงานที่รับผิดชอบ** คือ การระบุให้เห็นชัดเจนว่าใครหรือฝ่ายใด กองใด ที่เป็นผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมที่จัดขึ้น เพื่อสะดวกแก่การประสานงานหรือติดต่องานหน่วยงานที่รับผิดชอบก็คือเจ้าของโครงการ นั่นเอง

(4) **ลักษณะโครงการ** เป็นการแสดงให้เห็นว่าโครงการหรือแผนการฝึกอบรมนี้เป็นโครงการหรือแผนการที่ต่อเนื่อง หรือเป็นโครงการใหม่ที่เพิ่มได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ

(5) **ระยะเวลาดำเนินการ** เป็นการกำหนดให้รู้ว่าโครงการหรือแผนการฝึกอบรมนั้น ๆ ใช้ระยะเวลามากน้อยเพียงใดในการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนของรายละเอียดของโครงการหรือแผนการฝึกอบรมที่ครอบคลุมหัวข้อต่อไปนี้คือ

(1) **หลักการและเหตุผล** เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรตามโครงการที่ระบุ

(2) **ความหมายและขอบข่าย** เป็นการแสดงให้เห็นว่างานหรือโครงการฝึกอบรมตามชื่อข้างต้นนั้น มีความหมายอย่างไรและมีขอบข่ายครอบคลุมมากน้อยเพียงใด

(3) **วัตถุประสงค์** เป็นการระบุที่แสดงถึงความต่อเนื่องอันเกิดมาจากการหาความต้องการ ทำเพื่อการอบรมบุคลากร การกำหนดวัตถุประสงค์มักจะเขียนสั้น ๆ 3 - 4 ข้อ ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการจะได้รับทั้งในส่วนบุคคลและองค์การ

(4) **เป้าหมาย** ให้แสดงในเชิงปริมาณที่เป็นหน่วยนับได้ และในเชิงคุณภาพที่คาดว่าจะได้รับ

(5) **กิจกรรม** เป็นการระบุให้เห็นถึงรายการสำคัญ ๆ ของกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการหรือแผนการฝึกอบรม ตั้งแต่กิจกรรมแรมจนถึงกิจกรรมสุดท้าย

(6) **งบประมาณ** เป็นการแสดงให้เห็นถึงประมาณการค่าใช้จ่ายงบประมาณการฝึกอบรมทุก ๆ รายการเช่น ค่าตอบแทน ค่าใช้สอยและค่าวัสดุ

(7) **การติดตามและประเมินผล** เป็นการแสดงให้เห็นว่าโครงการหรือแผนการฝึกอบรมได้กำหนดรูปแบบ หรือวิธีการติดตามและประเมินผลไว้อย่างไรบ้าง โดยจะต้องแสดงให้เห็นชัดเจนในหัวข้อต่อไปนี้คือ

1) ระบุตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จ เช่น จำนวนร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

2) ระบุวิธีการเช่น การทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง การตรวจสอบสมรรภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและการรวบรวมข้อมูลจากในรายงาน เป็นต้น

3) ระบุเครื่องมือการติดตามประเมินผล เช่น แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ แบบตรวจสอบสมรรถภาพ และแบบรายงานสรุปผลการดำเนินงาน เป็นต้น

2.2.13 การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมนั้น ผู้ดำเนินการหรือผู้บริหารงานฝึกอบรมสามารถกระทำได้หลายวิธี วิธีการฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะของงานและความชำนาญของวิทยากร จะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพราะการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องช่วยให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ วิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีย่อมให้ผลแตกต่างกัน วิธีการฝึกอบรมที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีที่น่าสนใจและใช้ได้ผลดีคือ วิธีการฝึกอบรมที่ยึดผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง ให้ได้เรียนรู้จากการกระทำของตนเอง แต่บางครั้งการฝึกอบรมก็จำเป็นต้องใช้วิธีการฝึกอบรมหลาย ๆ วิธีผสมผสานกัน เพื่อให้เกิดผลเต็มที่ในการฝึกอบรม

การที่จะกำหนดวิธีการฝึกอบรมวิธีใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ

(1) จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานหรือตำแหน่งที่จะทำการฝึกอบรม

(2) เนื้อหาวิชาที่จะฝึกอบรม

(3) จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม

(4) สถานการณ์

(5) ทรัพยากรและข้อจำกัด

ขั้นของการดำเนินการฝึกอบรมเป็นการนำหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้มาดำเนินการหรือเรียกได้ว่าเป็นขั้นบริหารโครงการฝึกอบรม ในขั้นนี้ผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดอบรมจะต้องกำหนดว่าควรจะจัดกิจกรรมอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเช่น เริ่มตั้งแต่กิจกรรมละลายพฤติกรรม หรือกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ก่อนเป็นต้น ตามด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในหลักสูตร ในขั้นของการดำเนินการฝึกอบรมนี้ จะต้องมีการตรวจสอบอยู่เสมอว่า บรรยากาศในการฝึกอบรมเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้เพียงใด วิทยากรสามารถดำเนินการฝึกอบรมได้ตรงตามวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหาของวิชานั้น ๆ หรือไม่เพียงใด

การดำเนินการฝึกอบรม สามารถแยกออกได้เป็น 3 ระยะคือ

การดำเนินการก่อนการฝึกอบรม

ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องมีการวางแผนเตรียมการฝึกอบรม แยกแยะภารกิจและเตรียมมอบหมายงาน แบ่งงานให้คณะผู้ดำเนินการแต่ละคนรับผิดชอบ ระยะนี้จะต้องใช้เวลาในการเตรียมการ 1 - 2 เดือนเป็นอย่างน้อย ในเรื่องต่อไปนี้ คือ

(1) เสนอโครงการฝึกอบรมที่มีรายละเอียดที่มาของโครงการ มีหลักการ เหตุผล ความจำเป็นที่ต้องมีการจัดฝึกอบรม เพื่อขออนุมัติดำเนินการตามโครงการและอนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่าย

(2) จัดหากำหนดการฝึกอบรมโดยมีรายละเอียดของวัน เวลา หัวข้อวิชา พิธีเปิด - ปิดการฝึกอบรมและอื่น ๆ

(3) ติดต่อเรียนเชิญวิทยากรผู้บรรยายวิชาต่าง ๆ ทั้งนี้กระทำได้โดยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการสำหรับวิทยากรที่เคยมาบรรยายให้แล้วและการติดต่อที่เป็นทางการสำหรับวิทยากรที่ยังไม่เคยมีการติดต่อกันมาก่อน เพื่อกำหนดวัน เวลาบรรยายให้แน่นอน

(4) เตรียมการด้านสถานที่ฝึกอบรมโดยอาจจะเป็นการติดต่อขอใช้ห้องเพื่อการฝึกอบรมหากเป็นสถานที่ในหน่วยงาน หรือติดต่อขอใช้หรือขอเช่าสถานที่ฝึกอบรม หากเป็นสถานที่ในหน่วยงานอื่นหรือภาคเอกชน ทั้งนี้จะต้องมีการติดต่ออย่างเป็นทางการอีกขั้นหนึ่งด้วย

(5) เตรียมการด้านเอกสาร ซึ่งอาจจะเป็นเอกสารที่ใช้ประกอบการบรรยายของวิทยากรแต่ละคน และอาจจะเป็นเอกสารอื่นๆ

(6) รับสมัคร คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจะมีการพิจารณาคุณสมบัติที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงการเร่งด่วนที่จะได้รับการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องมีการตอบรับการเข้ารับการฝึกอบรมและการตอบปฏิเสธ หากพบว่ามีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนหรือเกินจำนวนที่กำหนดไว้

(7) เตรียมการด้านยานพาหนะในการดูงาน รับ-ส่งวิทยากร หรือติดต่อประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

(8) เตรียมการพิธีเปิดการฝึกอบรม หากต้องการพิธีการก็จะต้องมีการเตรียมการเรื่องดอกไม้ ธูปเทียน การประชาสัมพันธ์ การต้อรับแขกผู้มีเกียรติที่มาร่วมในพิธีเปิด อาหารว่าง เครื่องดื่ม

(9) ร่างคำกล่าวรายงานในพิธีเปิดการฝึกอบรม และร่างคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม

(10) จัดทำหนังสือเรียนเชิญวิทยากร ขอใช้สถานที่ ยานพาหนะ ประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรมและอื่น ๆ

การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม

ระหว่างการฝึกอบรมนี้ ผู้จัดดำเนินการฝึกอบรมจะต้องแสดงออกถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องมีการเตรียมการด้านสถานที่ฝึกอบรม เช่น โรงแรม หรือศูนย์ฝึกอบรมของหน่วยงานอื่น ๆ จำเป็นต้องมีการติดต่อที่พักอาศัย การเดินทางซึ่งอาจจะเป็นเครื่องบิน รถไฟหรือรถยนต์โดยสาร เป็นต้น ซึ่งนับเป็นการดำเนินการที่มีรายละเอียดสลับซับซ้อน ปัญหามากมาย ดังนั้น ผู้จัดดำเนินการที่มีประสบการณ์จะสามารถบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเปิดการฝึกอบรมแล้ว ผู้จัดดำเนินการฝึกอบรมจะต้องมีภารกิจจะต้องมีภารกิจกระทำระหว่างการฝึกอบรม บางภารกิจต้องกระทำทุกวัน บางภารกิจก็อาจจะมีเพียงครั้งเดียวก็ได้ ดังนี้

(1) เตรียมป้ายชื่อวิทยากรและเปลี่ยนป้ายชื่อวิทยากรทุกครั้งที่มีวิทยากรใหม่ ทั้งนี้ จะต้องตรวจสอบให้แน่ชัดว่า ชื่อนามสกุล ชั้น ยศ ตำแหน่งสะกดถูกต้องและมีขนาดใหญ่เพียงพอที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนมองเห็นชัดเจน

(2) ตั้งป้ายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมและสับเปลี่ยนที่นั่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกวันเพื่อให้แต่ละคนได้มีโอกาสสนิทสนมหรือรู้จักผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ หลายคน

(3) แนะนำและขอบคุณวิทยากรเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรและผู้จัดดำเนินการฝึกอบรม หากมีการแนะนำวิทยากรที่ดี จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความศรัทธา และเชื่อมั่นว่าเขาจะได้รับความรู้ ความเข้าใจจากผู้มีประสบการณ์อย่างแท้จริงและการขอบคุณวิทยากรที่ดีจะเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อวิทยากรและตอบรับการเชิญเป็นวิทยากรทุกครั้งด้วยดี

(4) อำนวยความสะดวกแก่วิทยากร ในการที่เป็นผู้ช่วยวิทยากรในกิจกรรมการเรียนการสอน จัดเตรียมอุปกรณ์ จัดเตรียมสถานที่ หรือจัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามที่วิทยากรต้องการ ตลอดจนดูแลในด้านน้ำดื่มหรือเครื่องดื่มที่จำเป็นสำหรับวิทยากร

(5) อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในด้านเอกสารอุปกรณ์ที่จำเป็น รวมถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการฝึกอบรมเช่น การเจ็บป่วยไข้ การปรับตัว การเรียนการสอน เป็นต้น หรือเป็นการให้บริการในด้านอื่น เช่น เสนอแนะหรือติดต่อสถานที่ในการเลี้ยงสังสรรค์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การติดต่อเรื่องการเดินทางไป - กลับต่างจังหวัด การติดต่อเรื่องที่พักเป็นต้น

(6) เรียนนัดหมายยืนยันวิทยากรผู้จะมาบรรยายในวันต่อไปเพื่อเป็นการย้ำเตือนให้วิทยากรได้เตรียมตัว และทำความตกลงเรื่องการปรับส่งวิทยากร ซึ่งควรกระทำก่อนวันบรรยาย 2 - 3 วัน

(7) จัดเตรียมค่าสมนาคุณวิทยากร ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบจำนวนให้แน่นอน มีเอกสารให้วิทยากรเซ็นรับอย่างถูกต้องเพื่อเป็นหลักฐาน

(8) เตรียมเอกสารสำหรับประกอบการบรรยายของวิทยากรแต่ละคน ซึ่งต้องสอบถามวิทยากรให้แน่ชัดว่า จะแจกก่อนหรือหลังการบรรยายหรือระหว่างการบรรยายหรือระหว่างการบรรยาย

(9) เตรียมเอกสารอื่น ๆ เช่น หนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับต้นสังกัด หนังสือขอบคุณวิทยากร หนังสือขอบคุณหน่วยงานเจ้าของสถานที่ฝึกอบรมหรือสถานที่ดูงาน

(10) เตรียมการแบบประเมินผลโครงการฝึกอบรม

(11) เตรียมการเกี่ยวกับประกาศนียบัตรหรือวุฒิบัตร

(12) ร่างคำกล่าวรายงานการปิดการฝึกอบรมและร่างคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม

(13) ส่งหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการอบรมกลับภูมิลำเนา

การดำเนินการหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

ถึงแม้ว่าการดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้นลงแล้วก็ตาม แต่ภารกิจของผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจะต้องมีต่อไปอีก ดังนี้

(1) ส่งหนังสือตอบขอบคุณวิทยากรและหน่วยงานต้นสังกัด

(2) รวบรวมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในโครงการตลอดจนหนังสือสำคัญที่จำเป็น เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่การเงิน

(3) ดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรม สรุป รายงานผลการจัดฝึกอบรมเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับต่อไป

ภารกิจทุกขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม มิใช่เป็นสิ่งที่กระทำกันอย่างง่ายดาย ผู้จัดดำเนินการโครงการฝึกอบรมไม่มากนักที่จะสามารถจัดดำเนินการฝึกอบรมได้อย่างสมบูรณ์หรือไร้ข้อบกพร่อง ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความชำนาญและประสบการณ์ของผู้นั้นในการวางแผนปฏิบัติการที่รัดกุม และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดย่อมจะต้องเกิดขึ้นได้เสมอ แม้ว่าจะมีการเตรียมการดีเพียงใดก็ตาม ขอเพียงให้ผู้จัดดำเนินการได้เห็นความสำคัญของการวางแผน และทุ่มเทพลังทุกส่วนเพื่อให้ได้ผลของการฝึกอบรมที่ดีเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาระดับสูง

2.2.14 แนวทางการพัฒนาการฝึกอบรมสู่ความเป็นเลิศ

แนวทางการพัฒนาให้การฝึกอบรมไปสู่ความเป็นเลิศได้สามารถยึดหลักการดังต่อไปนี้ คือ

(1) **การฝึกอบรมนั้นต้องสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายขององค์การ** การพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์การ และแผนปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนด้านการเงินและงบประมาณ เพื่อเป็นการนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

(2) **ระบบและกระบวนการฝึกอบรม ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกำลังคนในองค์การ** การวางแผนกำลังคนจะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและแนวทางข้างหน้าขององค์การและจะบ่งชี้ถึงปริมาณงาน ปริมาณคน และคุณภาพของคนที่องค์การต้องการ การคาดคะเนด้านทรัพยากรบุคคล สามารถทำให้การวางแผนเพื่อการสรรหา เลือกสรร บรรจุแต่งตั้ง พัฒนาและใช้ประโยชน์จากกำลังคนที่ต้องการได้ทันกับเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การย้ายสับเปลี่ยน การเลื่อนระดับเพื่อทดแทนกำลังคนที่ออกไปเหล่านี้ล้วนต้องทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งการฝึกอบรมจะต้องจัดทำแผนรองรับไปด้วย

(3) **การศึกษาวิเคราะห์และระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมควรจะพิจารณาถึงความจำเป็นในระดับสายงานและความจำเป็นในระดับองค์การด้วย** ความจำเป็นในการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลขององค์การ จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจทักษะ และทัศนคติที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนให้สูงขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานที่มีคุณภาพและตรงตามความจำเป็นของแต่ละสายงานและต่อความสำเร็จขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

(4) **การฝึกอบรมนั้นต้องมุ่งเพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิผล (Effective Job Performance) ภายใต้สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ การฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไปมุ่งเพิ่มพูน** ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานหรือตำแหน่งที่กำหนดการฝึกอบรม จึงต้องช่วยให้คนสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานได้จริง แม้จะอยู่ในสภาวะแวดล้อมเดิมก็ตาม

Boyatzis (1982) ได้เสนอความคิดว่าการฝึก อบรมบุคลากรในองค์การจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผล (Effective Job Performance) และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล จะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ

1) ความสามารถของบุคคล (Individual's Competencies)

2) งานที่ต้องปฏิบัติ (Job's Demands)

3) สภาวะแวดล้อมของหน่วยงาน (Organization Environment)

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลจะบังเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อปัจจัยทั้ง 3 สัมพันธ์และสอดคล้องกัน แต่ถ้าปัจจัยทั้งสามนี้สัมพันธ์เพียงสองปัจจัยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็อาจเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว หรือชั่วระยะเวลาหนึ่งแต่เมื่อเวลาผ่านไประดับของผลงานที่น่าพอใจที่เป็นผลมาจากความสอดคล้องของงาน และองค์การก็อาจจะลดลง ทางแก้ไขจึงต้องเสริมสร้างการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกับอีกสองปัจจัยโดยด่วน

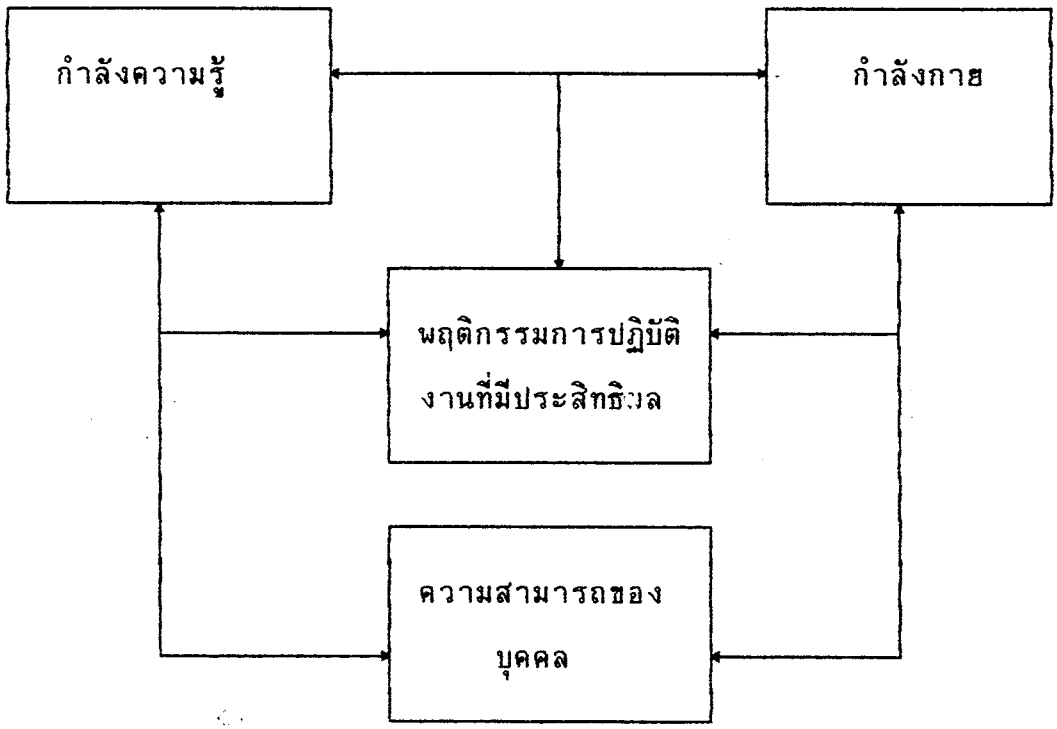
(5) **การประเมินผลและติดตามการฝึกอบรมต้องพิจารณาตามความต้องการของงานและสภาวะแวดล้อมขององค์การด้วย และการจัดดำเนินการฝึกอบรมควรให้ความสำคัญที่การติดตามผลมากขึ้น โดยยึดเป้าหมายหรือผลงานที่ต้องการขององค์การเป็นหลัก**

จากแนวความคิดของโบยาทิส ได้ชี้แนวทางที่สำคัญอีกประการหนึ่งต่อการพัฒนาความเป็นเลิศของการฝึกอบรม ได้แก่ การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งควรพิจารณาถึงความต้องการของงานและสภาวะแวดล้อมขององค์การควบคู่กันไป จะคำนึงถึงแต่เพียงความสามารถของบุคคลที่ได้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วอย่างเดียวไม่ได้ ดังนั้น การดำเนินการติดตามประเมินผลควรเปลี่ยนจากการเน้นที่การเรียนรู้ การแสดงพฤติกรรม การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดจากการฝึกอบรม

(6) **การฝึกอบรมควรเน้นการพัฒนาทั้ง 3 ด้านพร้อมกัน คือ ด้านความคิดด้านกำลังกายและด้านกำลังจิต** ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรมิได้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติในงานเท่านั้น หากยังขึ้นอยู่กับความพร้อมทางกายและทางจิตใจ ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ด้านนี้หาก

ขาดด้านใดด้านหนึ่งไปหรือไม่สัมพันธ์กับอีก 2 ด้านแล้ว พฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานจะไม่มีประสิทธิภาพ คุณภาพและผลงานที่จะลดลง ดังนั้นการฝึกอบรมที่ดีจึงควรเน้นทั้ง 3 ด้านให้มีสัดส่วนพอ ๆ กัน

ความสัมพันธ์ของความพร้อมของบุคลากรเพื่อการอบรมที่ควรเน้นเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 การพัฒนาความพร้อมของบุคลากร

(7) **การฝึกอบรมต้องสามารถเสริมสร้างความต้องการที่จะต้องพัฒนาตนเองตลอดไป** ถึงแม้ว่าการจะนำการฝึกอบรมไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกำลังคนในองค์การ ซึ่งจะเป็นส่วนผลักดันที่ทำให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องตามความต้องการจำเป็นก็ตาม ก็ยังไม่เพียงพอที่จะพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การฝึกอบรมจะต้องช่วยให้บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมโดยตนเอง (Self-Development) ตลอดเวลาและให้เข้าใจว่าการเรียนรู้

หรือการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และสภาวะแวดล้อมขององค์การที่ปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลาอย่างรวดเร็วและจะต้องพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ

(8) **การดำเนินการฝึกอบรมต้องใช้ผู้บริหารโครงการหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีคุณภาพ** และมีความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และเป็นผู้บริหารงานเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาการฝึกอบรมให้มีความเป็นเลิศ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีทัศนคติที่ดีต่องานฝึกอบรมด้วยและต้องจัดทำให้เป็นระบบครบวงจร ต่อเนื่องสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบายขององค์การ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชิด ปริโสดม (2523) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานของบุคคลของวิทยาลัยครูทั้ง 4 ด้าน ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ไม่เป็นที่น่าพอใจด้านการให้ได้บุคลากรมา บุคลากรที่กรมส่งไปให้ไม่ตรงกับความต้องการ วิทยาลัยครูไม่สนใจที่จะจัดสวัสดิการ ขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน บุคลากรไม่สนใจการพัฒนาตนเองและการพัฒนาไม่ตรงกับสาขาวิชาที่จำเป็น ทั้งวิทยาลัยครูไม่เห็นความสำคัญของบุคลากรที่เกษียณอายุราชการแล้วการย้ายการโอนออกไปใช้ระบบอุปถัมภ์

นฤมล เกตุปมา (2525) ได้วิจัยเกี่ยวกับปัญหาในด้านการเรียนรู้ระหว่างการฝึกอบรมของผู้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมเข้าทำงาน ในสถาบันฝีมือแรงงานกรมแรงงานผลการวิจัยพบว่า

(1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีอายุเฉลี่ย 18.96 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงกว่าชั้นประถมศึกปีที่ 7 ไม่เคยประกอบอาชีพมาก่อนและเป็นผู้ที่พลาดโอกาสในการศึกษาต่อ เนื่องจากต้องช่วยบิดามารดาประกอบอาชีพผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากจากครอบครัวที่มีรายได้ปานกลางและรายได้ต่ำค่าใช้จ่ายเฉลี่ยระหว่างการฝึกอบรม 575.30 บาท ต่อเดือน

(2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่มีปัญหาในด้านการเรียนรู้มาก สิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดคือเครื่องมือและอุปกรณ์ รองลงมาได้แก่ครูผู้ให้การฝึกอบรมสภาพห้องฝึกอบรมและหลักสูตรของการฝึกอบรม

(3) ปัญหาในด้านการเรียนรู้ระหว่างการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับอายุของผู้เขารับการฝึกอบรมและกับขนาดของชั้นเรียน

ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาธอริก ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นโดยส่วนรวม ว่าการปฏิบัติจริงของโรงเรียนด้านการให้ได้มากซึ่งบุคลากร การธำรงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เมื่อแยกพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายกลุ่ม พบว่าด้านการธำรงรักษาบุคลากรนั้น ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ครูเห็นว่าปฏิบัติในระดับปานกลาง ปัญหาการบริหารบุคลากรด้านการได้บุคลากรมา ผู้บริหารเห็นว่าไม่ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ ครูเห็นว่าไม่มีการดำเนินงานในรูปกรรมการและขาดประชาสัมพันธ์ ด้านการธำรงรักษาทั้งสองกลุ่มเห็นว่าเงินเดือน และสวัสดิการไม่เท่าเทียมโรงเรียนรัฐบาล ด้านการพัฒนาทั้งสองกลุ่ม เห็นว่าครูไม่ชอบการเข้ารับการอบรม ด้านการพัฒนาจากงานมีปัญหาด้านการลาออกของบุคลากร

เนตรนารี หนุนภักดี (2527) ได้วิจัยความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากรและครูฝึกเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรการฝึกเตรียมเข้าทำงานของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า

(1) ความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากร และครูฝึกเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรเห็นว่า โดยส่วนรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องจักร และอาคารสถานที่ ส่วนด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน บุคลากรและงบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

(2) ความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากร และครูฝึก เกี่ยวกับปัญหาบริหารหลักสูตรเห็นว่า โดยส่วนรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยในด้านการจัดการเรียนการสอนและอาคารสถานที่ส่วนด้านหลักสูตร บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องจักรและงบประมาณมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

(3) ผู้บริหาร บุคลากรและครูฝึก ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานในส่วนภูมิภาคทุกแห่งเห็นว่า สภาพการบริหารหลักสูตรด้านอาคารสถานที่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร ด้านอาคาร สถานที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย แต่สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานกรุงเทพฯ เห็นว่าสภาพการบริหารหลักสูตร ด้านอาคารสถานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร ด้านอาคารสถานที่อยู่ในระดับปานกลาง

มงคล มีสมภพ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้างานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การใช้และการธำรงรักษาบุคลากรการพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาที่พบคือปัญหาความล่าช้าของการบรรจุและกระบวนการสรรหาบุคลากรใช้เวลายาวนานเกินไปไม่ทันความต้องการของโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบขาดหลักเกณฑ์และยังไม่ยุติธรรมพอการพัฒนาบุคลากรขาดงบประมาณเพื่อการอบรม การพัฒนาบุคลากรยังทำไม่ได้เพียงพอการพิจารณาย้ายไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนต้องการ และการย้ายครูบางคนได้ย้ายไปโรงเรียนที่ไม่พึงประสงค์ทำให้เสียขวัญ

สากล รุ่งโรจน์ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายในที่ประชุมมีการดำเนินการและวางแผนงานอย่างเป็นระเบียบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทุกด้านโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการบริหารและครูต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ทั้งผู้บริหารและครูมีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่มาจากการขาดแคลนงบประมาณไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน

จักพรพงษ์ ทัพขวา (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน บทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริงในระดับมาก ได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การประชุม และการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาและดูงาน การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่ง ปฏิบัติงานจริงในระดับน้อย ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่าขาดงบประมาณมีปัญหามากที่สุด ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมได้ไม่ทั่วถึง และครู อาจารย์ปฏิบัติงานประจำมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

นภาพร สิงหทัต และคณะ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการฝึกอบรมครูประจำการ พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการจัดอบรมครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ บ้างเล็กน้อย ตั้งแต่การวางแผนการจัดองค์กร การจัดคนเข้าสู่งาน การอำนวยการและการสั่งการบุคลากร ได้แก่ วิทยากรผู้เข้ารับการอบรม และผู้จัดการอบรม หลักสูตร สื่อ และเทคนิควิธีการประเมินติดตามผล รวมทั้งงบประมาณ มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไข และเสนอรูปแบบในการฝึกอบรมครู 3 รูปแบบ โดยเน้นความร่วมมือและให้ปรับรูปแบบตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ได้แก่ มุ่งแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน มุ่งพัฒนาทักษะบางประการของครูและมุ่งถ่ายทอดนวัตกรรมให้แก่ครู โดยคำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันคือสามารถนำผลจากการฝึกอบรมครูมาขอผลงานทางวิชาการได้

ชาญณรงค์ ชาวงค์ (2535) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารเห็นสภาพการพัฒนาบุคลากรปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย 7 ด้าน คือ การปฐมนิเทศ บุคลากรที่บรรจุใหม่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนานำทางวิชาการ การนิเทศสำนักงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน และการแต่งตั้งนโยบายโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานอยู่ในระดับมากเพียง 1 ด้าน คือ การศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม ส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าสภาพการพัฒนาบุคลากร ปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยทั้ง 8 ด้าน สำหรับ

ความต้องการนั้น ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นตรงกันว่าต้องการในระดับมากทั้ง 8 ด้าน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรพบว่า ปัญหารุนแรงคือ ขาดงบประมาณ และขาดเครื่องมือใช้ในการทำกิจกรรม ปัญหารองลงมา คือกระบวนการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติตามแผนงานโครงการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารควรนิเทศงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ บรรยากาศที่ดีในการทำงาน ภาวะสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นต่อการพัฒนางานในหน้าที่

สมเดช สิงห์เสนา (2536) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรครู มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมให้เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครู การวิจัยและการทดลอง ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ครู ได้แก่ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ครูขาดการวิเคราะห์วิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อบุคลากรไม่เพียงพอ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียนการประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของครู การอบรมสัมมนาทางวิชาการ ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากรครู คือเปิดโอกาสให้ครูมีความกระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน กิจกรรมในการพัฒนาตนเองที่ครูควรกระทำ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาตนเอง การปรับปรุงวิธีการสอนอยู่เป็นประจำ และโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมประชุมอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการ ทั้งในและนอกโรงเรียน

ประสาท พิมพ์สุข (2537) ได้แก่ การวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย

(1) กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก"

(2) ปัญหาการพัฒนาบุคลากร 3 อันดับแรก ได้แก่

1) ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น

2) ขาดแคลนงบประมาณที่โรงเรียนจัดโครงการพัฒนาบุคลากร

3) ขาดแคลนงบประมาณที่จัดโครงการพัฒนาบุคลากร ร่วมกับหน่วยงานอื่น

(3) ความต้องการเกี่ยวกับวิธีพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความต้องการอยู่ในระดับ "มาก" เนื้อหาที่ต้องพัฒนาบุคลากรอันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร และการเรียน การสอน รองลงมาคือการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ด้านระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ควรใช้เวลา 3-5 วัน ส่วนที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากรต้องการให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดดำเนินการ และสถานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรคือ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

(4) ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

1) การจัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น

2) การนิเทศ ติดตามประเมินผลให้เป็นระบบต่อเนื่อง

3) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้บุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535) รายงานติดตามประเมินผลการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ณ เขตการศึกษา ปีงบประมาณ 2535 ผลการประเมินพบว่า

(1) ด้านหลักสูตร ที่พบว่ายังมีข้อบกพร่องนั้นสมควรที่จะต้องแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำทักษะนั้น ๆ ไปใช้จนเปลี่ยนพฤติกรรมได้ และเนื้อหาหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา ในกรณีตำแหน่งว่างกับกรณีปรับปรุงตำแหน่งต้องมีการปรับปรุงให้แตกต่างในบางเรื่อง เพราะประสบการณ์การบริหารแตกต่างกัน

นอกจากเนื้อหาหลักสูตรแล้วสิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือเวลาต้องปรับปรุงให้สัมพันธ์กับเนื้อหา เนื้อหาเดิมเป็นภาคทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติควรปรับปรุงรวมทั้งภาคนิพนธ์ไม่ได้นำประสบการณ์จริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาใช้

(2) ด้านวิทยากรพี่เลี้ยง ที่พบว่าการปฏิบัติหน้าที่ของวิทยากรพี่เลี้ยงขาดความมั่นใจและบางคนไม่อยู่ดูแลกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดเวลา อาจเกิดจากการไม่มีคู่มือปฏิบัติงาน ขาดการจัดฝึกอบรมหรือการสัมมนาวิทยากรพี่เลี้ยงเพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ก่อนการปฏิบัติหน้าที่

(3) ด้านวิทยากรบรรยาย ที่พบว่าบางท่านขาดประสิทธิภาพในด้านเทคนิคการบรรยายเนื้อหาที่บรรยายไม่สอดคล้องกับหลักสูตรนั้น อาจเกิดจากกระบวนการคัดเลือกวิทยากรบรรยายยังไม่มีประสิทธิภาพ คู่มือวิทยากรหรือหลักสูตรกำหนดไว้ไม่ชัดเจน และไม่ได้นำผลการประเมินวิทยากรที่ประเมินในการฝึกอบรมแต่ละครั้งมาใช้เพื่อปรับปรุงวิทยากร

(4) ด้านผู้ประสานงานและผู้ดำเนินการฝึกอบรม ที่พบว่าการประสานงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แสดงให้เห็นว่า ผู้ประสานงานอาจยังไม่เข้าใจหน้าที่บทบาทของตนเองหรือคงมีภาระงานมากจนไม่สามารถอยู่ร่วมประสานงานได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้ประสานงานบางคนอาจอยู่คนละจังหวัดกับเขตการศึกษาที่จัดฝึกอบรม จึงอาจทำให้เกิดปัญหาการประสานงานได้ซึ่งต้องแก้ไขต่อไป

(5) ด้านการดำเนินการฝึกอบรม ที่พบว่าบางเขตการศึกษาสถานที่อบรมไม่เหมาะสมสอดคล้องกับกิจกรรมที่อบรมงบประมาณไม่เพียงพอหรือได้รับการจัดสรรล่าช้า ตำราหรือเอกสารค้นคว้ามีน้อยไม่เป็นปัจจุบันนั้น แสดงให้เห็นว่าการคัดเลือกสถานที่ไม่สอดคล้องกับกิจกรรมหลักสูตรที่กำหนดไว้และขาดความสัมพันธ์ระหว่างเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมกับการจัดสรรงบประมาณ

สรุป

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมาเรียบเรียงเสนอในบทที่ 2 เห็นได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากร นอกเหนือจากวิธีการให้การศึกษา (Education)และการพัฒนาในงาน (Development in Carreer) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์บางประการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้น ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น เป็นต้น

การฝึกอบรมควรมีขึ้นเมื่อมีความต้องการ โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพล เช่น ลักษณะขององค์การ การวางแผนในการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้สอน ตลอดจนกฎและหลักเกณฑ์ในการเรียนรู้ ในลักษณะเดียวกันการฝึกอบรมก็มีหลายประเภท และหลายวิธีการ การประชุมอภิปราย การศึกษาจากตัวอย่าง การแสดงบทบาท เป็นต้น

นอกจากนี้การฝึกอบรม ก็มีกระบวนการที่ค่อนข้างจะเป็นระบบ คือ มีการหาความจำเป็น มีการกำหนดหลักสูตรและโครงการ มีการดำเนินการ และมีการประเมินผลการดำเนินการ ตลอดจนติดตามผลการฝึกอบรม

นอกจากนั้น ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่ได้มุ่งศึกษากระบวนการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกรอบและขอบข่ายค่อนข้างจะกว้าง เพราะต้องศึกษาให้ครอบคลุมถึงเรื่องการใช้การศึกษาการฝึกอบรม และการพัฒนาในงาน มีน้อยรายที่ศึกษาเฉพาะเจาะจงเรื่องการฝึกอบรม และจากการศึกษาส่วนใหญ่ จะพบการฝึกอบรมบุคลากรยังมีปัญหาที่เป็นอุปสรรคอยู่มาก เช่น วิธีการ หลักสูตร วิทยากร ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนเวลาและสถานที่ เป็นต้น จากข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้นำไปใช้เป็นกรอบความคิดในการกำหนดกรอบและขอบข่าย ตลอดจนวิธีดำเนินการวิจัยต่อไป