

บทที่ 1 บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดทำคู่มือ

เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า การพัฒนาคน เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ และการที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย การที่จะทำใหบุคคลต่าง ๆ เหล่านั้นมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ดีต่องานที่ทำนั้น องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับพนักงานในองค์กร และตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545 - 2549 ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานในเรื่องการปรับบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของราชการแนวใหม่ โดยการปรับปรุงโครงสร้าง ลดขนาดและเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐปรับบทบาทภาครัฐเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีรูปแบบองค์กรและการจ้างงานที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่ปรับเปลี่ยนไป รวมทั้งปรับระบบบริหารงานบุคคลและจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจใหม่ การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบสูง และมีความเป็นกลางทางการเมืองสามารถทำงานได้เทียบเคียงภาคเอกชนและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 หมวด 3 เรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการตามมาตรา 75 , 76 และ 77 กำหนดให้มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญก่อนมอบหมายหน้าที่ปฏิบัติงาน ให้พัฒนาก่อนการเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งประเภทนักบริหาร รวมทั้งให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม และจริยธรรม และในปัจจุบันระบบราชการได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร วิสัยทัศน์ การดำเนินงาน ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการปฏิรูประบบราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2540 เรื่อง แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 - 2542 และการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

ผลจากการพัฒนาระบบราชการ (ปฏิรูประบบราชการ) ทำให้องค์กรมีขนาดเล็ก บุคลากรมีจำนวนจำกัด การฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติงานทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยให้มีการปรับเปลี่ยนจิตสำนึกและพฤติกรรมตามระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีจิตบริการและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องยั่งยืน และมุ่งหวังว่าการฝึกอบรมจะมีบทบาทในการแก้ไขและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ได้

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อการปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร และไม่มองว่า“ การฝึกอบรมเป็นการสูญเปล่า”

ผู้จัดทำจึงเห็นว่า การจัดทำคู่มือฝึกอบรมเป็นภารกิจหนึ่งที่จะพัฒนาบุคลากรของกระทรวงแรงงาน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จะก้าวทันโลก และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ประกอบกับงานการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่มีรายละเอียดปลีกย่อยในการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน จากการทำผู้จัดทำได้ศึกษาและปฏิบัติงานฝึกอบรมมีขั้นตอนที่ย่างยากซับซ้อน

ดังนั้น ผู้จัดทำมีความสนใจที่จะรวบรวมข้อมูลการฝึกอบรม โดยอธิบายขั้นตอนรายละเอียด เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ที่ศึกษาปฏิบัติงานด้านนี้ โดยเขียนขึ้นจากประสบการณ์การปฏิบัติงาน และสอบถามเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านนี้มาก่อน และเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรม จึงนำมาเรียบเรียงเป็นคู่มือการจัดฝึกอบรม

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดทำหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดฝึกอบรม

3. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้จัดทำใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ เอกสาร ข้อมูล จากแผนการพัฒนาบุคลากร
2. สอบถามผู้ที่มีประสบการณ์
3. เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรม รุ่นที่ 2 ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4. ขอบเขตของเนื้อหา

ผู้จัดทำได้รวบรวมขั้นตอนกระบวนการสำรวจวิเคราะห์การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างและพัฒนาหลักสูตรโครงการฝึกอบรม การลงมือดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามประเมินผลโครงการฝึกอบรม

บทที่ 2

การบริหารงานฝึกอบรม

การบริหารงานฝึกอบรมและพัฒนานุเคราะห์นั้น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเป็นผู้มีบทบาทอย่างสำคัญนับตั้งแต่การจัดทำแผนและโครงการ การนำแผนและโครงการไปดำเนินการ ตลอดจนการประเมินผลและติดตามผลของแผนและโครงการ การที่เจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรมจะสามารถปฏิบัติภารกิจในความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับแนวความคิดในการฝึกอบรมและพัฒนานุเคราะห์ กระบวนการของการฝึกอบรมและพัฒนานุเคราะห์ รวมถึงถึงเทคนิควิธีการต่างๆ ในการฝึกอบรมและพัฒนานุเคราะห์

1 แนวความคิดพื้นฐานสำหรับการดำเนินงานฝึกอบรม

การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย

1. ความรับผิดชอบในการฝึกอบรมขึ้นกับ

- 1.1 องค์กรรับผิดชอบในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา
- 1.2 ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3 ทุกคนรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง

2. การฝึกอบรมจะต้องทำอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนของการฝึกอบรมที่เป็นระบบ ได้แก่

- 2.1 การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 2.2 การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม
- 2.3 การลงมือดำเนินการฝึกอบรม
- 2.4 การประเมินผลการศึกษา

2 ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โรเบิร์ต แมทิส และ จอห์น แจ็คสัน (Robert Mathis and John Jackson, 1970) ได้ให้ความหมายว่า การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการของการเรียนรู้ที่บุคคลต้องการทักษะ แนวความคิด และความรู้ เพื่อที่จะช่วยทำงานได้ผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

เอ็ดวิน บีฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1970) กล่าวว่า การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

เดล เอส บีช (Dale S. Beach, 1970) ให้ความหมายว่า การอบรมและพัฒนา มนุษย์ คือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งหวังให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

คาร์เตอร์ วี กู๊ด (Carter V. Good 1973) กล่าวว่า การอบรมและพัฒนา มนุษย์ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลอื่นมีทักษะและความรู้ โดยจัดขึ้นภายใต้สภาวะเงื่อนไขบางประการ และไม่ถึงกับทำอะไรใหญ่โตแบบที่นักเรียนฝึกทักษะและความรู้กันในสถาบันการศึกษาทั่วไป

กิติ สิงคาลวณิช (2529) ให้ความหมาย การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นเครื่องมือหรือวิธีการในการพัฒนาบุคคล หรือวิธีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่บุคคล เพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนความเชื่อต่างๆ ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น

เฉลิม วราวิทย์, สดใส อัศววิไล และสุภาศิริ อมาตยกุล (2524) กล่าวถึง การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดระบบการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่บุคคลผู้นั้น จะปฏิบัติในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531) ให้ความหมายของการอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อเพิ่มพูน และปรับปรุงความรู้ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใน พฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 :) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่เหมาะสมกับงาน ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

3 ความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคน ซึ่งเป็นทั้งผู้กำหนด ผู้สนับสนุนให้กระบวนการพัฒนาดำเนินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่คนเป็นผู้รับประโยชน์และรับผลกระทบจากการพัฒนานั้นโดยตรง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศไทยกำลังก้าวไปสู่ระดับนานาชาติ และจะต้องแข่งขันในเวทีโลกมากยิ่งขึ้นทุกขณะ โดยโครงสร้างทางเศรษฐกิจภายในประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปสู่ภาคอุตสาหกรรมและบริการที่ทันสมัย ในขณะที่ฐานที่ตั้งของชุมชนได้เริ่มเปลี่ยนจากเกษตรสังคมชนบทมาสู่ความเป็นสังคมเมืองยิ่งขึ้น ดังนั้น ถ้าจะให้คนเป็นผู้กำหนดหรือผู้สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาได้ จำเป็นจะต้องพัฒนาคนให้มีศักยภาพและขีดความสามารถสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ลาววัลย์ ปานประดิษฐ์, 2536)

ปัจจุบันนี้ องค์กรทั้งภาครัฐบาลและเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่อง การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเห็นผลลัพธ์ที่ตามมาภายหลังการอบรม ว่าหน่วยงานมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้า ส่วนสาเหตุที่ทำให้ต้องมีการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็เนื่องจากสาเหตุ ดังนี้ (เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ, 2531)

1 ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่างๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่ จึงต้องทำการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทก่อนเข้าทำงาน (Pre - Service Training) การปฐมนิเทศ (Orientation) หรือการแนะนำการทำงาน (Introduction Training) เพื่อให้เข้าใจถึงสิทธิ หน้าที่ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2 สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งสภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีต่างๆ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ วิธีการทำงาน จึงต้องมีการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างการทำงาน (In - Service Training) เพื่อให้บุคลากรทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3 ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกงานเองโดยการลองผิดลองถูก เมื่อองค์กรใดมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ องค์กรนั้นจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

หลักสำคัญของการฝึกอบรม คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนท่าที และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาได้ว่า พฤติกรรมในการปฏิบัติงานดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ (Cognitive Domain)
2. ด้านทัศนคติ (Affective Domain)
3. ด้านทักษะความชำนาญ (Psychomotor Domain)

ดังนั้น ในการวางโครงการที่จะฝึกอบรม จึงต้องพิจารณาความจำเป็นและความต้องการของการฝึกอบรมด้วย อาจกล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ได้เป็น 2 ประการ คือ

ก. ความมุ่งหมายขององค์กร (Institutional Objectives) ความมุ่งหมายขององค์กรเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1) สร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่
- 2) เพื่อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 6) เพื่อพัฒนาฝีมือการปฏิบัติงานของบุคคล
- 7) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 8) ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 9) สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ หรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้อาจได้แก่

- 1) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2) เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 3) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 4) เพื่อฝึกฝนการใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ
- 5) การเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 6) เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติการให้ดีขึ้น
- 7) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 8) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

5 ประโยชน์ของการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินดูเหมือนว่าทำให้องค์กรต้องสิ้นเปลืองทั้งเวลา แรงงานและงบประมาณมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ อย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมีคุณค่าและเกิดผลดีต่อองค์กรมากที่สุด ดังนั้นการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงถือว่าการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กร และเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดประโยชน์อันคุ้มค่า แม้บางครั้งจะไม่สามารถวัดผลให้เป็นรูปธรรมได้ แต่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ดังนี้ (จิราพร หนูฤทธิ์, 2532)

1. ตัวผู้ปฏิบัติงานจะมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยให้ทำงานดีขึ้น ทั้งผู้ที่เข้าทำงานใหม่ และผู้ที่ทำงานอยู่แล้วให้ได้รับความเจริญก้าวหน้า
2. ทำให้เกิดขวัญกำลังใจ มีทัศนคติที่ดี ลดการขาดงาน ช่วยเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญ สามารถเพิ่มผลผลิต ลดปัญหาในการทำงาน รู้จักวิธีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ อีกทั้งยังประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย
4. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา ไม่ต้องเสียเวลามากในการสอนงาน
5. ช่วยแก้ปัญหาของการบริหารงาน เช่น ลดการขัดแย้งในการทำงาน ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี แก้ปัญหาการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในบางตำแหน่ง
6. เกิดความมั่นคงขององค์กร เนื่องจากการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาอยู่เสมอ ถ้าขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็สามารถหามาแทนได้ และยังช่วยลดการร้องเรียนจากผู้รับบริการอีกด้วย

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญ เป็นการปรับเปลี่ยนและสร้างความชำนาญหรือประสบการณ์ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร และมีผลต่อสภาพจิตใจของบุคลากร ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์กร และการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งในระบบการปฏิรูประบบราชการ ในยุคของการปฏิรูประบบราชการได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง บทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของส่วนราชการเพื่อผลักดันให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ไม่ว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง บทบาท ภารกิจนั้นจะมีความชัดเจนเพียงใด และได้รับการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยแค่ไหน ก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานราชการบรรลุเป้าหมาย แต่หัวใจที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูประบบ ราชการที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการได้อย่างแท้จริงคือ ตัวข้าราชการ เพราะถ้าตัวบุคคลในระบบราชการไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยังคงประพฤติปฏิบัติหรือบริหารงานในรูปแบบและแนวคิดเดิมๆ ก็เป็นการยากที่การปฏิรูประบบราชการจะบรรลุผลได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาคนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง และเราจะพัฒนาคนอย่างไร เพื่อให้มีสมรรถนะสูงขึ้น มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 3

กระบวนการจัดฝึกอบรม

กรอบแนวคิดการดำเนินการจัดฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

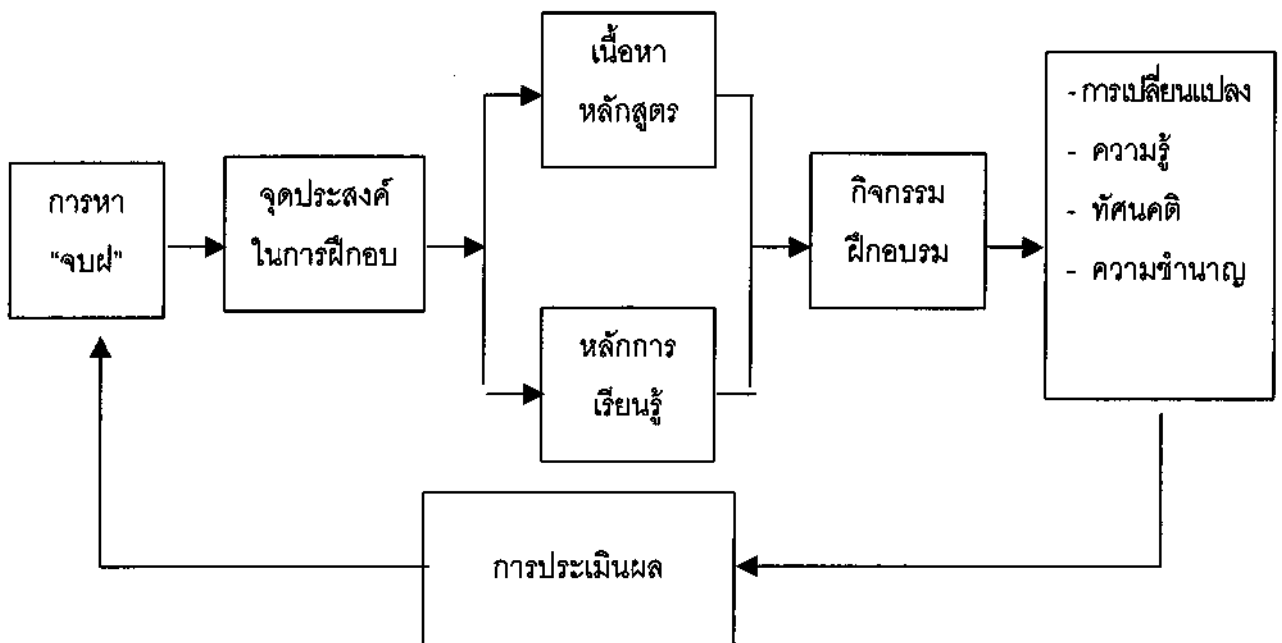
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ก่อนจัดฝึกอบรม	ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ ระหว่างการฝึกอบรม	ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการภายหลัง การฝึกอบรม
1.1 การสำรวจวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรม 1.2 จัดสร้างหลักสูตรและ พัฒนาโครงการฝึกอบรม และขออนุมัติ 1.3 ประกาศรับสมัครและ คัดเลือกผู้เข้ารับการ อบรม 1.4 ติดต่อวิทยากรและ เตรียมประวัติวิทยากร 1.5 จัดเตรียมเอกสาร ฝึกอบรม 1.6 จัดเตรียมเงินที่จะใช้ ระหว่างการอบรม 1.7 ติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 1.8 จัดทำหนังสือเชิญผู้เข้า ร่วมเป็นเกียรติ	2.1 จัดเตรียมแฟ้มลงชื่อ ประจำวัน 2.2 จัดเตรียมเอกสารที่ จะแจก 2.3 จัดเตรียมเงิน ค่าสมนาคุณวิทยากร 2.4 อำนวยความสะดวก ให้วิทยากรและ ผู้เข้ารับการอบรม 2.5 แจกและรวบรวม แบบประเมินผล 2.6 จัดทำหนังสือ ขอบคุณวิทยากรและ ส่งตัวผู้เข้ารับการ อบรมกลับต้นสังกัด 2.7 เตรียมการทั่วไป	3.1 ส่งหนังสือขอบคุณ วิทยากรและส่งหนังสือ ส่งตัวผู้เข้ารับการอบรม กลับต้นสังกัด 3.2 ทำการวิเคราะห์แบบ ประเมินผลการฝึกอบรม 3.3 จัดทำเรื่องทางการเงิน หลักฐานใบสำคัญ 3.4 รายงานผลการฝึกอบรม เสนอผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง 3.5 การติดตามประเมินผล การอบรม

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม

1.1 การสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในปัจจุบัน การฝึกอบรมมีบทบาทเป็นที่สนใจขององค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน ต่างพยายามจัดให้มีการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งหากมีการจัดฝึกอบรมมากเกินไป นอกจากจะไม่คุ้มค่ากับการลงทุนลงแรงและเสียเวลาแล้ว ยังสูญเสียงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น เราจึงต้องมีกระบวนการจัดเตรียมโครงการฝึกอบรมให้เหมาะสมตามความจำเป็นขององค์กร

จากเหตุผลดังกล่าว การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของการจัดโครงการฝึกอบรม และต่อความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนรวม การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นทำได้ด้วยระเบียบวิธีการศึกษาวิจัย ที่เรียกว่า "การสำรวจวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม" (Training Needs Analysis) ซึ่งเป็นขั้นแรกของกระบวนการจัดเตรียมโครงการฝึกอบรมที่ควรพิจารณาก่อนการเริ่มต้นกิจกรรมฝึกอบรมตามตารางแสดงขั้นตอนระยะแรกในกระบวนการจัดเตรียมโครงการฝึกอบรม ดังนี้



1 สาเหตุของความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม (จปฝ.) หมายถึง การเกิด “ความจำเป็น” บางประการที่จะต้องมีการแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ความจำเป็นดังกล่าว เกิดจากสาเหตุที่แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

1 จปฝ.ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง มีทั้งการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การแข่งขัน แหล่งทรัพยากร ฯลฯ และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การตั้งแต่วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ ภาวะเทียบข้อบังคับ แผนปฏิบัติการ กิจกรรม วิธีการ ขั้นตอน หน้าที่การงาน ภารกิจ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลากร (เช่น การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ) และทรัพยากรอื่นๆ

2 จปฝ.ที่เกิดจากปัญหาที่เกิดขึ้น ตัวอย่างของปัญหาเหล่านี้ ได้แก่ พนักงานมีอัตราการเข้าออกสูง การขาดงาน อุบัติเหตุ การร้องเรียนร้องทุกข์ ขาดขวัญกำลังใจการให้บริการต่อลูกค้า ประชาชนไม่ดี ความสิ้นเปลืองสูญเสียต่าง ๆ และการปฏิบัติงานที่หย่อนประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลต่างระหว่างมาตรฐานผลงานกับผลการปฏิบัติงานจริง

3 จปฝ.ที่เกิดจากนโยบายที่มุ่งเน้นการปรับระดับความสามารถ ทั้ง ๆ ที่ยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงและยังไม่มีปัญหา ก็อาจเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมชนิดนี้ เพราะมีนโยบายจากเบื้องบนให้มุ่งปรับระดับความสามารถขององค์การและของบุคคลทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเป็นการยกระดับขององค์การและคุณภาพชีวิตการทำงาน QWL หรือ Quality of Work Life ของพนักงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำได้ก็ด้วยอาศัยการฝึกอบรมจึงถือได้ว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรมเกิดขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าว การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงเป็นสิ่งที่มิได้มีประโยชน์ และมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของการจัดโครงการฝึกอบรม และต่อความสำเร็จขององค์การ โดยส่วนรวม การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ทำได้ด้วยระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยที่เรียกว่า “การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม” (Training Needs Analysis) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดเตรียมโครงการฝึกอบรมที่ควรดำเนินการพิจารณาก่อนการ เริ่มต้นกิจกรรมฝึกอบรมจริง

2 แนวทางการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การเริ่มต้นสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มี 5 แนวทางใหญ่ ๆ กล่าวคือ

1 เริ่มต้นที่ภายนอกองค์กร โดยศึกษาการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อองค์กร และอาจก่อให้เกิด จปฝ. ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมาย สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การแข่งขัน ทรัพยากร และปัจจัยต่าง ๆ เป็นต้น

2 เริ่มต้นที่องค์กร เช่น ที่ระดับกรม ระดับรัฐวิสาหกิจ โดยศึกษาวัตถุประสงค์ นโยบายผลการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แล้วประเมิน "ความจำเป็น" ในกรณี ที่พบความจำเป็น ให้ทำการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวินิจฉัย "ความจำเป็น" ว่าเป็น "จปฝ." หรือไม่

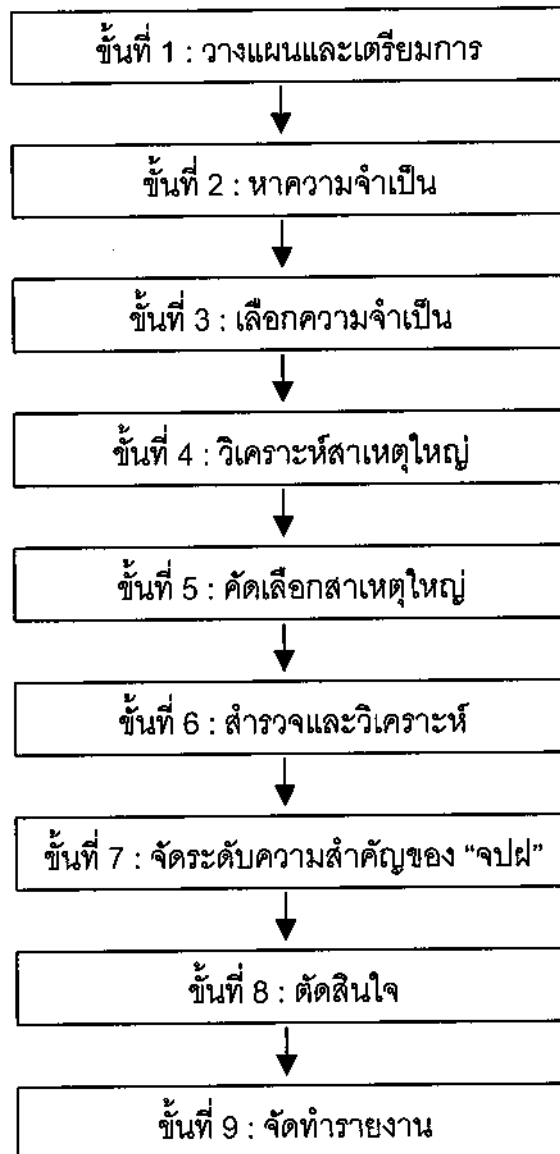
3 เริ่มต้นที่สายงานหลัก โดยการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และปัญหา การปฏิบัติงานของสายงานหลักขององค์กร ซึ่งมักจะมียากกว่าหนึ่งสายงาน เช่น องค์กรธุรกิจ หรือรัฐวิสาหกิจ อาจมีสายงานหลัก แบ่งออกเป็น สายงานการผลิต การตลาด การเงินและการบัญชี การบุคคล ฯลฯ

4 เริ่มต้นที่กลุ่มหรือประเภทบุคคล เช่น ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างานระดับต้น พนักงานรักษาความปลอดภัย ฯลฯ แนวทางนี้เป็นการใช้กลุ่มเป็นฐานข้อมูล ประกอบกับ ปฏิกริยาหรือข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มที่เราเลือกพิจารณา ผู้เกี่ยวข้องอาจเป็นพนักงานในฝ่าย และระดับอื่น ๆ หรือบุคคลภายนอกก็ได้ เช่น ลูกค้าประชาชน หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

5 เริ่มต้นที่หน่วยย่อยที่สุดขององค์กร คือ เริ่มจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของแต่ละบุคคลนั่นเอง ทำการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคล แล้วสรุปรวมเป็น หน่วยงานขึ้นไปตามลำดับ จนกระทั่งได้ความจำเป็นที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร

3 กระบวนการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ ประกอบด้วย ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



ขั้นที่ 1 : วางแผนและเตรียมการ ในขั้นนี้ผู้ทำการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นจะต้องวางแผนและเตรียมการตามหัวข้อต่อไปนี้

1) กำหนดจุดประสงค์ของการสำรวจ ว่าเพื่อตอบสนองนโยบาย เพื่อรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือเพื่อแก้ไขปัญหายางประการ ซึ่งควรกำหนดจุดประสงค์ให้แน่นอน มีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) และชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมร่วมกับผู้บังคับบัญชาสายปฏิบัติการ (Line Managers)

จุดประสงค์ของการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมนี้อาจแตกต่างกันระหว่างองค์กร ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกัน หรือแม้แต่หน่วยงานแห่งหนึ่งก็อาจมี

จุดประสงค์ของการสำรวจแตกต่างกันในการสำรวจแต่ละครั้ง ตามสภาพการณ์และความจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2) กำหนดแนวทางและขอบเขตของการสำรวจ พิจารณาเลือกแนวทาง เช่น เลือกแนวทางที่ 3 เริ่มต้นที่สายงานหลักงานใดบ้างให้ระบุขอบเขตในตอนนี้อย่างสมมติว่าเลือกฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด ให้ระบุหน่วยงานในฝ่ายนั้น พร้อมทั้งระบุจำนวนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะทำการสำรวจเพื่อหาข้อมูล

3) การศึกษาเบื้องต้น อาจทำได้มากกว่าหนึ่งวิธี ในบรรดาวิธีต่าง ๆ ต่อไปนี้

ก ศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมของ

- การเมือง และกฎหมาย
- เศรษฐกิจ สังคม
- เทคโนโลยี
- การแข่งขัน
- แหล่งทรัพยากร ฯลฯ

ข ศึกษาจุดประสงค์และนโยบายขององค์การ

ค ศึกษาโครงสร้างการจัดหน่วยงานและรายละเอียดของแต่ละสายงานเช่น

- วัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยงาน
- แผนการปฏิบัติงาน กิจกรรม ขั้นตอน
- ทบทวนกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
- รวบรวมปัญหาในการปฏิบัติงาน

4) วิธีดำเนินการสำรวจ มีหลายวิธี ควรเลือกใช้ตามความเหมาะสมในแต่ละขั้นตอน และลักษณะของข้อมูลที่ต้องการจะรวบรวมวิธีการสำรวจข้อมูลเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีอย่างน้อย 7 วิธี คือ

ก การสัมภาษณ์ (Interview) หมายถึง การสนทนาอย่างมีจุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างผู้ดำเนินการฝึกอบรมและบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อหาข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง การสัมภาษณ์อาจจะทำอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สิ่งสำคัญที่ควรคำนึง ก็คือการวางตัวของผู้สัมภาษณ์จะช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์ที่จะได้ผลต้องระวังเรื่องต่อไปนี้

1 พิจารณาผู้ให้สัมภาษณ์ ต้องเลือกด้วยความรอบคอบว่าผู้ใดบ้างที่จะทราบข้อเท็จจริงที่เราต้องการ และอยู่ในฐานะที่จะให้ข้อเท็จจริงนั้นได้หรือไม่ เต็มใจมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้ยังต้องการกำหนดจำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยว่าจะต้องมีจำนวนเท่าไร จึงทำให้ข้อมูลที่ได้สามารถนำมาวิเคราะห์ต่อไปได้

2 เตรียมการล่วงหน้าก่อนสัมภาษณ์ คือ ต้องกำหนดเวลาสถานที่ที่แน่นอน และนัดหมายกันให้เรียบร้อยเสียก่อน

3 กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงตามต้องการและควรจะทำดำเนินการอย่างไร ที่จะกระตุ้นให้ผู้ให้สัมภาษณ์กระตือรือร้นที่จะให้สัมภาษณ์

4 วิธีการถามไม่ควรถามนำ เช่น ไม่ควรถามว่าหน่วยงานของท่านมีปัญหาอะไรบ้าง แต่ควรถามว่า "มีปัญหอะไรบ้าง"

5 ผู้สัมภาษณ์จะต้องคอยสังเกตคำตอบ กริยา และสีหน้า น้ำเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อดูว่าคำตอบนั้นเกินเลยความจริงไปหรือไม่

6 ต้องบันทึกผลการสัมภาษณ์ทันที เพื่อป้องกันการที่จำผลการสัมภาษณ์ผิดพลาดหรือลืมบางส่วนไป

ข การสังเกต (Observation) อาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1 การสังเกตโดยเข้าไปร่วม คือ ผู้สังเกตเข้าไปร่วมในกิจกรรมกับผู้ถูกสังเกต

2 การสังเกตโดยไม่เข้าไปร่วม เป็นการเฝ้าดูอยู่ภายนอก โดยไม่ให้ผู้ถูกสังเกตทราบ เพื่อดูพฤติกรรมธรรมชาติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

หลักการสังเกตที่ดี มีดังนี้

1 การหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสังเกตก่อนการสังเกต เพื่อจะได้รู้ปรากฏการณ์ลักษณะใดมีค่าแก่การสังเกต และควรจะสังเกตข้อเท็จจริงประเด็นใด ในเวลาใด

2 ต้องบันทึกรายละเอียดที่สังเกตได้โดยเร็วที่สุด โดยอาจกำหนดวิธีบันทึกไว้ล่วงหน้า

3 การสังเกตต้องทำอย่างระมัดระวังอย่างวิจิตรวิเคราะห์ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่บิดเบือนจากความจริง แต่เป็นข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและเชื่อถือได้

4 เตรียมหัวข้อที่จะสังเกตไว้ล่วงหน้า

ค การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) การใช้แบบสอบถาม ควรใช้กับผู้ที่ย่านและเขียนหนังสือคล่องพอสมควร การตั้งคำถาม ตลอดจนการจัดเรียงคำถามและรูปแบบของแบบสอบถาม เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้รับแบบสอบถามให้ความร่วมมือในการตอบ

แบบสอบถามแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

- 1 แบบสอบถามที่มีคำตอบให้เลือก
- 2 แบบสอบถามที่เปิดให้ตอบโดยอิสระ

หลักการออกแบบสอบถามที่ดี มีดังนี้

- 1 ข้อความ คำถามและคำตอบที่จะให้เลือก ต้องมีความหมายชัดเจน และสั้นได้ใจความ
- 2 ถ้อยคำที่ใช้ต้องไม่กำกวม
- 3 หลีกเลี่ยงการเรียงเรียงประโยคที่ซับซ้อน
- 4 คำถามบางข้อต้องมีอธิบายประกอบ เพื่อให้ผู้ตอบมีแนวพิจาณาตัดสินใจตอบ
- 5 ต้องไม่ตั้งคำถามนำให้ผู้ตอบ ตอบตามแนวใดแนวหนึ่ง
- 6 ตัดคำถามที่สำคัญน้อยมาก และพยายามไม่ให้แบบสอบถามยาวเกินไป
- 7 ใจความของคำถามจะต้องทำให้ผู้ตอบรู้สึกเกี่ยวข้องกับสถานการณ์หรือข้อเท็จจริงที่จะถาม
- 8 เลือกคำถามที่ไม่ทำให้ผู้ตอบอึดอัดใจที่จะตอบ
- 9 ออกรูปแบบให้ผู้ตอบ ตอบได้อย่างไม่ลำบาก
- 10 หลีกเลี่ยงคำที่ขาดความแน่นอน เช่น ยาก ง่าย สวย

ง การศึกษาค้นคว้า หมายถึง การค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์กร เช่น รายงานประจำเดือน ประจำปี รายงานการปฏิบัติงาน และรายงานประชุม เป็นต้น เอกสารเหล่านี้เป็นแหล่งเก็บข้อเท็จจริงที่มีค่ามาก

จ การทดสอบ (test) เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างชัดเจน โดยมีแบบทดสอบทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติในบางครั้งอาจรวมทั้งการ

ทดสอบปากเปล่าด้วย เพื่อทราบว่าเจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ หรือควรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง

จ การประชุม (Meeting) เป็นวิธีที่จะบอกความจำเป็นในการฝึกอบรมได้อย่างคร่าว ๆ โดยปกติมักเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาหน่วยงานๆ เพื่อพิจารณาปัญหาและหาวิธีแก้ไขบางปัญหา ซึ่งวิธีการแก้ไขนี้อาจจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามวิธีการประชุมคนทำงานหรือตัวแทนคนงานก็อาจทำให้ทราบปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ข การประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal) เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนทำงาน ซึ่งต้องใช้การวิเคราะห์และการประเมินผลการทำงานควบคู่กันไป

การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง หรือคือการกำหนดว่าตำแหน่งนั้นต้องการความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ อย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณาผลงานของคนทำงานว่า ทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลตรงตามมาตรฐานหรือไม่

ข้อดี ข้อเสียของวิธีสำรวจการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

วิธีการ	ข้อดี	ข้อเสีย	คำแนะนำ
การสัมภาษณ์	<ul style="list-style-type: none"> - ทราบความรู้สึกนึกคิดทัศนคติต่างๆ - ข้อมูลตรงตามจุดมุ่งหมายของการหาความจำเป็นให้โอกาสแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกได้เต็มที่พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ 	<ul style="list-style-type: none"> - เสียเวลามาก - ขึ้นอยู่กับการวางตัวของผู้สัมภาษณ์มาก - วิเคราะห์ข้อมูลได้ยาก 	<ul style="list-style-type: none"> - เตรียมคำถามล่วงหน้าทดสอบและปรับปรุงเสียก่อน - เลือกผู้ให้สัมภาษณ์ให้ดี - บันทึกผลการสัมภาษณ์ทันที หรือก่อนที่จะลืม
การสังเกต	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่รบกวนการทำงานของผู้ถูกสังเกต - ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานนั้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องใช้ผู้สังเกตที่มีความรู้เกี่ยวกับงานนั้นๆ - ผู้ถูกสังเกตจะรู้สึกว่าเป็น "สายลับ" - มีข้อจำกัดที่จะสังเกตได้เฉพาะในเวลาทำงานเท่านั้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องรู้ว่าจะสังเกตใคร ลักษณะใด เพื่ออะไร - สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แบบ Time – Motion Study

วิธีการ	ข้อดี	ข้อเสีย	คำแนะนำ
การส่งแบบสอบถาม	<ul style="list-style-type: none"> - ได้จำนวนมากในเวลาอันรวดเร็ว - ต้นทุนน้อย - เปิดโอกาสให้แสดงความเห็นได้โดยไม่กลัว - สรุปข้อมูลได้ง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสน้อยที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในการตอบที่ไม่คาดหวัง - การสร้างแบบสอบถามทำได้ยาก - ได้คำตอบกลับมาน้อยหรือตอบอย่างไม่เต็มใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ทดสอบแบบสอบถามก่อนแล้วปรับปรุงแก้ไข - รายงานผลทั้งทางบวกและทางลบ
การศึกษาค้นคว้า	<ul style="list-style-type: none"> - ให้แนวทางที่ดีที่สุดในการค้นหาปัญหา - ง่ายในการค้นคว้า - ให้หลักฐานเกี่ยวกับผลที่เกิดจากปัญหา - มีความบิดเบือนน้อยเพราะเป็นลายลักษณ์อักษร 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่แสดงสาเหตุหรือทางแก้ไข - อาจไม่สะท้อนสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ จะทำให้ได้ผลชัดเจน
การทดสอบ	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยในการกำหนดสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น - ช่วยในการเลือกบุคคลที่จะรับการอบรม - เปรียบเทียบและรายงานผลได้ง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - แบบทดสอบหนึ่งๆ ใช้ได้ในเหตุการณ์เฉพาะอย่าง - การทดสอบอาจให้ผลไม่ต่างกับการปฏิบัติงานจริง 	<ul style="list-style-type: none"> - ทราบชัดว่าการทดสอบวัดอะไร และคุ้มหรือไม่ - ไม่ควรใช้การทดสอบกับกลุ่มบุคคลหรือในสภาพการณ์ที่ไม่เชื่ออำนาจ
การประชุม	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นการอบรมไปในตัวเปิดโอกาสให้วิเคราะห์และแสดงความคิดเห็น - สนับสนุนความเข้าใจและข้อตกลงกันไป - ได้ข้อมูลที่ผ่านการพิสูจนแล้ว 	<ul style="list-style-type: none"> - สิ้นเปลืองเวลามาก - การวิเคราะห์และสรุปข้อมูลทำได้ยากสำหรับผู้ที่ไม่ถนัดวิธีนี้ - การประชุมอาจเป็นเวทีการต่อสู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - เริ่มต้นด้วยเรื่องหรือปัญหาที่มีส่วนร่วม - ให้กลุ่มวิเคราะห์และจัดลำดับ - ไม่ควรสัญญาหรือหวังผลสำเร็จโดยรวดเร็ว

วิธีการ	ข้อดี	ข้อเสีย	คำแนะนำ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ข้อมูลตรงและเฉพาะผู้ปฏิบัติงาน - ทำให้มองเห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับแต่ละคนได้ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลามาก - ทำได้ยากเพราะต้องมีกรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน - ปริมาณงานมาก 	<ul style="list-style-type: none"> - ทำควบคู่กับการวิเคราะห์งาน - จัดอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน - ทบทวนให้แนก่อนว่าการปฏิบัติงานใดสัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5) วางแผนการสำรวจและเตรียมการ นำผลการดำเนินงานใน 4 ขั้นแรก มาพิจารณาวางแผนการสำรวจ ในรูปปฏิทินปฏิบัติการ ซึ่งมีการระบุกิจกรรมที่จะต้องทำพร้อมทั้งวัน เวลา เพื่อเตรียมการออกแบบสอบถาม แนวการสัมภาษณ์และการเตรียมการอื่น ๆ รวมทั้ง การนัดหมายผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 : หาความจำเป็น

วิธีการจัดหาและคัดเลือกความจำเป็นมิได้หลายวิธีอันเป็นผลมาจากการศึกษาเบื้องต้นในขั้นที่ 1 บ้าง มาจากการสัมภาษณ์คนสำคัญบางคนบ้าง หรืออาจมาจากเทคนิคการประชุมกลุ่มผู้รู้ ความจำเป็นที่เรียกว่า NGT (ย่อมาจาก Nominal Group Technique)

ขั้นที่ 3 : เลือกความจำเป็น ขั้นนี้เป็นการเลือก "หัวข้อที่แสดงลำดับความสำคัญของปัญหา" เพื่อการเลือกปัญหาสำคัญไปแก้ไขก่อน

ขั้นที่ 4 : วิเคราะห์สาเหตุใหญ่ นำความจำเป็นที่คัดเลือกจากขั้นที่ 3 มาทำการวิเคราะห์ปัญหา โดยระบุเฉพาะสาเหตุใหญ่ ๆ ก่อน

ขั้นที่ 5 : คัดเลือกสาเหตุใหญ่ ในขั้นนี้ เราอาจคัดเลือกเฉพาะสาเหตุใหญ่ๆ เพื่อลดภาระในการจัดหาข้อมูลและภาระในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการแตกสาเหตุย่อย ๆ อันเป็นที่มาของสาเหตุใหญ่ต่อไป

ขั้นที่ 6 : สำรวจข้อมูลและวิเคราะห์ความจำเป็น ผลงานในขั้นที่ 5 ทำให้เราทราบว่าควรจะหาข้อมูล รายละเอียดในเรื่องใดบ้าง แหล่งข้อมูลควรมาจากที่ใด และ/หรือจากใครบ้าง ซึ่งจะช่วยให้มีการวิเคราะห์ความจำเป็น และผลการสำรวจและวิเคราะห์ควรระบุด้วยว่า จำนวนบุคคลที่มี "จปฝ." แต่ละข้อมีมากน้อยเท่าใด

ขั้นที่ 7 : จัดระดับความสำคัญของ "จปผ." นำ "จปผ." ที่ได้จากขั้นที่ 6 มาประเมินกับเกณฑ์ เพื่อศึกษาความเหมาะสม หรือความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของการฝึกอบรมโดยมีเกณฑ์ที่จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ภารกิจ 10 ข้อ คือ

1 ความจำเป็นขั้นมูลฐาน (Universality) เป็นการพิจารณาว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้นเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐาน ที่ผู้ปฏิบัติงานในงาน หรือตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องทราบ เป็นเบื้องต้นเสียก่อน จึงจะปฏิบัติงานได้

2 ความยากง่ายในการเรียนรู้ (Difficulty) เป็นการวิเคราะห์ว่า ภารกิจหรือหน้าที่อันเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น มีความยากง่ายเพียงใดในการที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเรียนรู้ ถ้าหากภารกิจหรือหน้าที่นั้นยากที่บุคคลจะเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้ด้วยวิธีการปฏิบัติงาน (on - the - job training) ก็ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถในภารกิจหรือหน้าที่นั้น แต่ถ้าหากว่าภารกิจหรือหน้าที่อันเป็นปัญหานั้น ผู้ปฏิบัติสามารถจะเรียนรู้ได้โดยง่ายด้วยตนเอง หรือจากการทดลองปฏิบัติในระยะเวลาอันสั้น และไม่ต้องการผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมากนัก ภารกิจหรือหน้าที่นั้นก็ย่อมไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรม

3 ความสำคัญ (Causality) เป็นการพิจารณาว่า ภารกิจหรือหน้าที่นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ความสำคัญตามความหมายข้างต้นนี้ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นภารกิจหรือหน้าที่ ซึ่งจะต้องปฏิบัติ อยู่บ่อย ๆ เสมอไป ภารกิจหรืองานใดที่นาน ๆ ครั้ง จึงจะปฏิบัติ แต่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานอย่างยิ่งยวดก็ถือได้ว่า มีความสำคัญตามเกณฑ์ข้อนี้แล้ว

4 ความบ่อยในการปฏิบัติ (Frequency) เป็นการพิจารณาว่าภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ๆ จะต้องมีการปฏิบัติบ่อย ๆ หรือมีความถี่มากน้อยเพียงใด ภารกิจใดจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ย่อมเป็นการเหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามภารกิจหรือหน้าที่ใดที่มีความบ่อยในการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ย่อมไม่มีความจำเป็นหรือมีความเร่งด่วนที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น

5 ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์ (Cost / Benefit or Practicability) ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้น จะต้องใช้เวลา วัสดุอุปกรณ์ เงิน และทรัพยากรต่าง ๆ

เพื่อจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่เราควรจะต้องคิดว่าค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการฝึกอบรมนั้น เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจะคุ้มกันหรือไม่ คำว่าค่าใช้จ่ายในที่นี้เราหมายถึง ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าสถานที่ ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารโครงการ เงินเดือนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขณะที่เข้ารับการฝึกอบรม และรวมถึงค่าเสียโอกาส (Opportunity cost) ด้วยส่วนผลประโยชน์นั้น เราหมายความว่า หากพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งเป็น “จบป.” นั้นเปลี่ยนแปลงไปแล้ว จะทำให้ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง คิดเป็นตัวเงินสักเท่าใด หากได้ประโยชน์คุ้มหรือมากกว่าค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแล้วภารกิจหน้าที่ นั้น ๆ ก็ควรจะทำการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม บางครั้งเป็นการยากที่จะคำนวณหาค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ในการจัดการฝึกอบรม ฉะนั้น ในบางกรณีเราจึงอาจจำเป็นต้องใช้สามัญสำนึกและประสบการณ์มาทำการพิจารณาถึง ค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์ของภารกิจหรือหน้าที่ที่จะต้องทำการฝึกอบรม

สรุป เกณฑ์ข้อนี้เป็นการพิจารณาว่า ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ จะได้รับประโยชน์ตอบแทนในอัตราส่วนที่เหมาะสมกันหรือไม่นั่นเอง

6 ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Achievability) เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และสิ่งจูงใจของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ในภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ว่ามีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด

7 คุณภาพ (Quality) เป็นการพิจารณาว่า การฝึกอบรมในภารกิจหรืองานนั้น ๆ จะช่วยให้บุคคลส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น มากกว่าจะช่วยให้คนที่ปฏิบัติต่ำกว่ามาตรฐานบางคนปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เกณฑ์ข้อนี้ให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรมในภารกิจหรือหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้คนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานดีขึ้น มากกว่าจะมุ่งฝึกอบรมบุคคลเพียงบางคน จะทำให้เสียเวลา

8 ความบกพร่องของภารกิจ (Deficiency) เกณฑ์ข้อนี้ เป็นการนำภารกิจหรือหน้าที่อันเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม มาพิจารณาถึงระดับความบกพร่องของภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด ภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องมากย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่าภารกิจที่มีระดับความถี่ในความบกพร่อง เกณฑ์ข้อนี้แตกต่างกับเกณฑ์ข้อ (4)

ซึ่งกล่าวถึง ความบ่อยในการปฏิบัติ อันหมายถึง ภารกิจหน้าที่นั้นๆ ต้องปฏิบัติบ่อยเพียงใด แต่เกณฑ์ข้อ (8) นี้หมายถึง ภารกิจนั้นมีความบกพร่องบ่อยเพียงใด

9 ช่วงเวลาของพฤติกรรมที่เปลี่ยน (Retain ability) เป็นการพิจารณาว่า หลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรม จะสามารถรักษาการเรียนรู้หรือมีพฤติกรรม เปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะเวลาานานสักเท่าใด การฝึกอบรมใดที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงการกระทำในระยะเวลาอันสั้นย่อมมีคุณค่าน้อยกว่าการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีช่วงของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระยะเวลาที่ยาวนาน

10 ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม (Follow on Training) เกณฑ์ข้อนี้ เป็นการพิจารณาว่า ภารกิจหรือหน้าที่ใดบ้างที่ได้รับอบรมไปแล้ว แต่มีความจำเป็นที่จะต้อง ฝึกอบรมเพิ่มเติมอีก จึงจะสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ โดยปกติ ภารกิจใดที่ได้จัดการฝึกอบรมไปแล้ว และผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้ทันที โดยไม่ต้องการการฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆ อีก ย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมในภารกิจที่จะต้องมีการ ฝึกอบรมเพิ่มเติมบ่อย ๆ เพราะการกระทำดังกล่าว จะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายเป็น จำนวนมาก

ขั้นที่ 8 : ตัดสินใจ จากผลการจัดระดับความสำคัญ จะช่วยการตัดสินใจ คัดเลือก “จปฝ.” ในขั้นสุดท้าย เพื่อนำไปสู่ “การสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรม” ต่อไป ขั้น ตัดสินใจนี้ เป็นการประมวลข้อมูลทั้งหมด เพื่อเตรียมการเขียนรายงานผลการสำรวจและ วิเคราะห์ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ ให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ตัดสินใจได้ดีขึ้นว่า ความจำเป็นในการ ฝึกอบรมนั้นมีน้ำหนักคุ้มค่ากับการที่จะต้องลงทุนลงแรง และเสียเวลา (รวมทั้งเสียโอกาสที่จะทำ สิ่งอื่นๆ) ไปในการที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมนั้นๆ ขึ้นหรือไม่ ซึ่งจะต้องตัดสินใจแยกแยะประเภทของ “จปฝ.” ออกตามข้อพิจารณาต่อไปนี้

1 เป็น “จปฝ.” เฉพาะบุคคล หรือเป็นของกลุ่มโดยระบุตัวบุคคล หรือ ลักษณะของกลุ่มไว้ด้วย เช่น ผู้บริหารระดับกลาง หรือพนักงานขาย เป็นต้น

2 ความเร่งด่วนของความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเป็นประการใด เช่นจะ ต้องทำให้เสร็จภายในเดือนกรกฎาคมปีนี้ หรือภายในปีงบประมาณนี้ หรือเป็นเรื่องความจำเป็น ในอนาคตที่ไม่เร่งด่วนนัก

3 เป็น "จปฝ." ที่แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมในห้องอบรมนอกที่ทำงาน หรือจะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On – the – Job Training OJT) หรือจะต้องเป็นการอบรมนอกสถานที่ในลักษณะ "เกาะวัฒนธรรม" (Cultural Island)

4 การฝึกอบรมนั้น ทางองค์กรควรจัดเองด้วยวิทยากรภายใน หรือวิทยากรภายนอก หรือส่งไปรับการอบรมภายนอก

ขั้นที่ 9 : จัดทำรายงาน นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาเรียบเรียงแล้วเขียนรายงานจะจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม ตามแนวหัวข้อ ดังนี้

รายงาน

การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

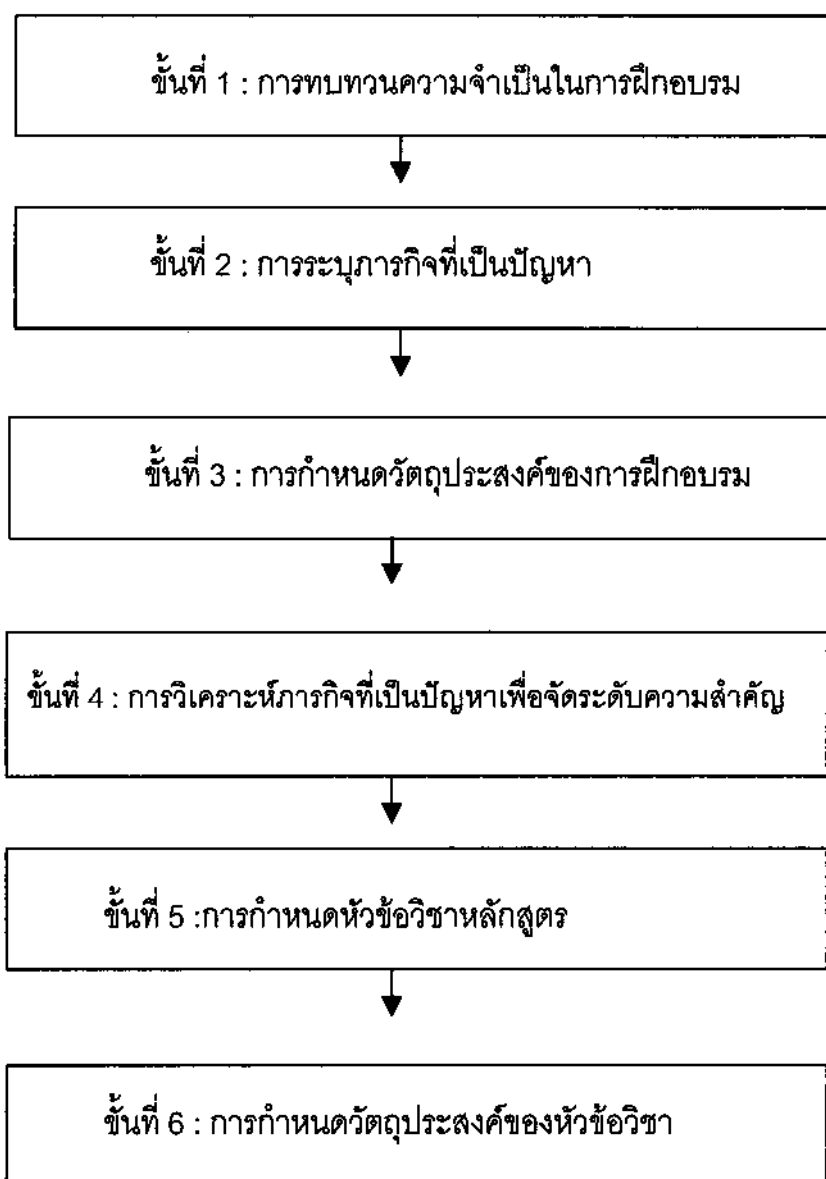
1. จุดประสงค์ของการสำรวจ (จากขั้นที่ 1 ข้อ (1))
2. แนวทางและขอบเขต (จากขั้นที่ 1 ข้อ (2))
3. วิธีดำเนินการสำรวจ (จากขั้นที่ 1 ข้อ (4))
4. วิธีการวิเคราะห์ (เช่น ผังก้างปลา แผนภูมิพาเรโต้
วิธีจัดระดับความสำคัญ ฯลฯ)
5. ผลของการสำรวจและวิเคราะห์
ความจำเป็นที่พบที่ต้องแก้ไขด้วยวิธีอื่น
6. ข้อเสนอแนะ

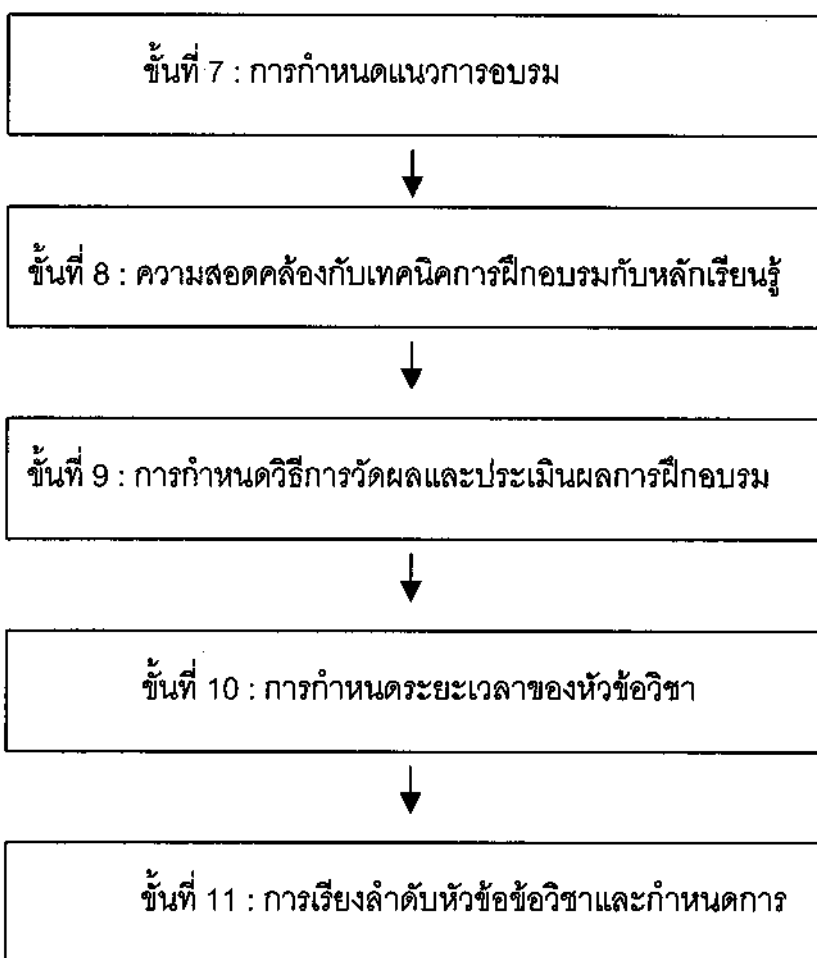
สรุป

หลังจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลง ภารกิจต่อไป ได้แก่ การสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผลปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามขั้นตอนต่าง ๆ จะเป็นเครื่องฉายภาพให้เห็นถึงคุณภาพของการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังนั้นการพิจารณาแนวโน้มของปัญหาและหาทางป้องกันในเรื่องนี้ จะช่วยได้มาก

1.2 การสร้างและพัฒนาหลักสูตรโครงการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรมคือตัวการสำคัญในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่จะขจัดปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้หมดไป หลักสูตรการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญที่สุดว่าเราจะให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติแก่บุคคลใด ในเรื่องใด มากน้อยเท่าใด เป็นระยะเวลาเท่าใด จึงทำให้บุคคลหรือผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ (เพียงพอที่จะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้) การฝึกอบรมใด ๆ ก็ตามหากขาดหลักสูตรที่เหมาะสมแล้วก็จะไม่ประสบผลสำเร็จได้เลย ซึ่งการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นระบบที่ดีควรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 11 ขั้นตอน ดังนี้





1 การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs)

หมายถึง ปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้นและสามารถที่จะแก้ไขด้วยการฝึกอบรมแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องหรือเป็นสาเหตุของปัญหานั้น ในการทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม เราจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาให้ได้อย่างชัดเจนว่าเกิดจากอะไร เมื่อเราแยกแยะสาเหตุต่าง ๆ ได้แน่ชัดแล้วเราก็พิจารณาว่าหนทางแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร ซึ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ความจำเป็นที่ปรากฏชัดเจนในปัจจุบัน เป็นลักษณะของปัญหาที่มีข้อขัดข้องที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน เช่น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างล่าช้า เพราะขาดความรู้ ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

2) ความจำเป็นที่จะปรากฏในอนาคต เป็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคตถ้าไม่มีการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องเสียในปัจจุบัน เช่น เจ้าหน้าที่ที่ได้รับเลื่อนให้ดำรงตำแหน่ง

ที่สูงขึ้นจากตำแหน่งพนักงานธรรมดาเป็นผู้บังคับบัญชา ก็จะทำให้เกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับในอนาคต

3) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งปรับระดับความสามารถของบุคคลในองค์กรในปัจจุบันและอนาคต เป็นลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมในเชิงพัฒนา คือการจัดให้มีการบรรยายพิเศษ หรือเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงาน การฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถ หรือเสริมทักษะของผู้ปฏิบัติงานในบางเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

2 การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา

ในการระบุภารกิจที่เป็นปัญหา ให้เราแจกแจงงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ให้เราทราบว่า เขาทำงานอะไร งานของเขามีหน้าที่อะไรบ้าง แต่ละหน้าที่ประกอบภารกิจอะไร แต่ละภารกิจหรือองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอย่างไร จากนั้นเราก็สามารถระบุได้ว่าภารกิจใดบ้างมีการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานหรือสิ่งที่คาดหวังจนก่อให้เกิดปัญหา

3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือ การระบุออกมาให้ชัดเจนว่าการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปในลักษณะเช่นไร จึงสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจน รัดกุม จะอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานฝึกอบรมในหลายประการ เช่น

- 1) ช่วยให้สามารถกำหนดหัวข้อวิชาและเนื้อหาสาระของหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม
- 2) เป็นแนวทางให้ผู้บริหารงานฝึกอบรมและวิทยากรเลือกเทคนิคหรือวิธีอบรมได้อย่างดี
- 3) ช่วยกำหนดระยะเวลาของหลักสูตรและระยะเวลาของหัวข้อในการฝึกอบรม
- 4) เป็นแนวทางในการประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม

4 การวิเคราะห์ภารกิจที่เป็นปัญหาเพื่อจัดระดับความสำคัญ

สำหรับหลักเกณฑ์ที่ใช้วิเคราะห์ภารกิจเพื่อจัดระดับความสำคัญ (William R. Tracy) ได้เสนอไว้จำนวน 10 ประการ คือ

1) ความจำเป็นขั้นมูลฐาน (universality) พิจารณาว่าภารกิจนั้นมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเสียก่อนจึงสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ หากมีความจำเป็นมากก็สมควรให้มีการฝึกอบรม

2) ความยากง่ายในการเรียนรู้ (difficulty) พิจารณาว่าภารกิจนั้นผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ด้วยความยากง่ายเพียงใด ถ้าหากว่ามีความยากมากที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเองก็มีความเป็นไปได้ที่จะจัดให้มีการฝึกอบรม

3) ความสำคัญ (causality) พิจารณาว่าภารกิจนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานมากน้อยเพียงใดคือ ถ้ามีความผิดพลาด บกพร่องเกิดขึ้นในภารกิจนั้นแล้วก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยเพียงใด ถ้าหากว่าภารกิจนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติ หรือหากเกิดความผิดพลาดบกพร่องในภารกิจนั้นแล้วจะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมากก็มีความจำเป็นในการฝึกอบรม

4) ความบ่อยในการปฏิบัติงาน (Frequency) พิจารณาว่าภารกิจนั้นมีความถี่ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ถ้าหากมีความถี่ในการปฏิบัติสูงก็เหมาะสมที่จะจัดฝึกอบรม

5) ส่วนระหว่างผลประโยชน์และค่าใช้จ่าย (cost / benefit) พิจารณาประเมินผลว่าถ้าหากจัดฝึกอบรมในภารกิจนั้นแล้ว ผลประโยชน์ที่จะได้รับจะคุ้มค่าใช้จ่ายที่เราจะต้องสูญเสียไปเพียงใดหรือไม่ การพิจารณาถึงผลประโยชน์ค่าใช้จ่ายนี้ควรจะครอบคลุมทั้งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้

6) โอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ (achievability) พิจารณาในส่วนที่ถึงวัตถุประสงค์ทั้งในแง่ของการที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ตามที่ต้องการและการโยกย้ายการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานจริง ๆ

7) คุณภาพ (quality) พิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจนั้นจะส่งผลให้คนส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพดีขึ้นหรือไม่ หากมีการฝึกอบรมแล้วทำให้การปฏิบัติงานส่วนใหญ่ดีขึ้นก็สมควรให้มีการฝึกอบรม

8) ความบกพร่องในภารกิจ (deficiency) พิจารณาว่าภารกิจนั้นผู้ปฏิบัติงานมักก่อให้เกิดความผิดพลาดบกพร่องบ่อยหรือไม่เพียงไรหากความผิดพลาดบกพร่องบ่อยมากก็เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะให้มีการฝึกอบรมในภารกิจนั้น

9) ช่วงเวลาที่จะคอยดูของพฤติกรรมที่จะเปลี่ยน (Readability) พิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถที่จะดำรงพฤติกรรมที่ได้รับการพัฒนาแล้วได้นานเพียงไร หากสามารถที่จะดำรงพฤติกรรมที่ได้รับการพัฒนาแล้วไว้ได้เป็นช่วงเวลาที่ยาวนานก็นับว่ามีความเหมาะสมที่จะจัดให้มีการฝึกอบรม

10) ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม (follow on training) พิจารณาว่าภารกิจนั้นเมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้ทันทีโดยไม่ต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องนั้น ๆ อีก หรือว่าต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมบ่อย ๆ จึงสามารถปฏิบัติงานได้

5 การกำหนดหัวข้อวิชาหลักสูตร

เมื่อเราทำการวิเคราะห์หน้าที่ / ภารกิจที่เป็นปัญหาและจัดระดับความสำคัญของหน้าที่ / ภารกิจต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว เราสามารถที่จะดำเนินการกำหนดหัวข้อวิชาที่จะบรรจุไว้ในหลักสูตรนั้น ๆ ได้โดยวิธีดำเนินการมีขั้น / และข้อสังเกตดังนี้

- 1) นำเอาหน้าที่ / ภารกิจที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีระดับความสำคัญตั้งแต่ระดับ 1-4 มากรอกข้อมูลให้ครบถ้วน โดยเรียงลำดับหน้าที่ / ภารกิจจากระดับความสำคัญสูงสุด
- 2) พิจารณาดูว่าแต่ละหน้าที่ / ภารกิจที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ๆ จะต้องให้การฝึกอบรมหัวข้อวิชาหรือเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องอะไรจึงสามารถคลี่คลายหรือขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นได้
- 3) การตั้งชื่อหัวข้อวิชาควรมีลักษณะกะทัดรัด สามารถบ่งบอกหรือสะท้อนให้เห็นถึงเนื้อหาสาระที่จะต้องทำการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน
- 4) หน้าที่/ภารกิจบางอย่างอาจจะมึลักษณะเป็นเทคนิคเฉพาะเรื่องซึ่งผู้จัดทำหลักสูตรอาจจะขาดประสบการณ์ที่ลึกซึ่งไม่เพียงพอในเรื่องนั้น ๆ การกำหนดหัวข้อก็อาจจะเป็นปัญหาอยู่บ้าง แต่ก็สามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการปรึกษานาหรือกับผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะ

6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชามีความสำคัญในฐานะที่เป็นตัวสนับสนุนหรือส่งผลให้ความสัมฤทธิ์ผลในวัตถุประสงค์ของหลักสูตร นอกจากนี้แล้ววัตถุประสงค์ยังเอื้อประโยชน์อีกหลายประการ คือ

- 1) วัตถุประสงค์หัวข้อวิชาเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่จะทำการฝึกอบรม
- 2) วัตถุประสงค์หัวข้อวิชาจะช่วยให้วิทยากรสามารถเตรียมแผนการสอนและวิธีการทดสอบหรือวัดผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อวิชานั้น ๆ
- 3) วัตถุประสงค์หัวข้อวิชาช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบทิศทางที่ตนเองจะได้รับการพัฒนา

7 การกำหนดแนวการอบรม

การกำหนดแนวการอบรมหรือโครงสร้างเนื้อหาของแต่ละวิชาหมายถึง การพิจารณากำหนดว่า ภายในหัวข้อแต่ละวิชาของหลักสูตรจะประกอบด้วยทฤษฎีแนวความคิด หรือหลักการอะไรบ้าง จึงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและ ความสามารถตรงตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา แนวการอบรมมีความสำคัญ หรือมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

- 1) วิทยากรผู้สอนในหัวข้อนั้น ๆ จะได้ทราบแน่ชัดว่าตนจะถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ในเรื่องอะไรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมบ้าง ทำให้เตรียมการสอนมาได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม
- 2) ช่วยป้องกันเนื้อหาที่ซ้ำซ้อนกันของวิทยากรในหัวข้อวิชาที่มีลักษณะเนื้อหา วิชาเกี่ยวข้องพัวพันกัน

8 ความสอดคล้องกับเทคนิคการฝึกอบรมกับหลักการเรียนรู้

เทคนิคในการฝึกอบรมมีมากมายหลายชนิด แต่ถ้าเราพิจารณาจากบทบาท ภาระงานการเรียนรู้ระหว่างวิทยากรผู้สอนกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม แล้ว เราพอจะแบ่งเทคนิค การฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ด้วยกันคือ

- 1) เทคนิคอบรมประเภทที่ในกระบวนการเรียนรู้นั้นวิทยากรเป็นผู้มีบทบาท สำคัญหรือที่เรียกว่า วิทยากรเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Leader centered) เทคนิค ประเภทนี้จะเป็นลักษณะของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์สูงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะถ่ายทอด ความรู้และประสบการณ์
- 2) เทคนิคอบรมประเภทที่ในกระบวนการเรียนรู้นั้น ผู้เข้ารับการอบรมมีบทบาท สำคัญ หรือที่เรียกว่าผู้เข้ารับการอบรมเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ (group centered) เทคนิคประเภทนี้พัฒนามาจากฐานที่ยึดถือที่ว่า การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้จากผู้เรียนได้มี บทบาทร่วมกันไม่ว่าในลักษณะของการได้ร่วมคิด หรือได้ร่วมลงมือด้วยตนเอง

3) เทคนิคฝึกอบรมประเภทผสมผสานระหว่างเทคนิคประเภทแรกและประเภทที่สอง คือมีลักษณะของเทคนิคแบบยี่ดียวิทยาการและกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ประกอบกัน ในการเรียนรู้ เลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมสำหรับหัวข้อวิชาการต่าง ๆ ในหลักสูตรมีหลักเกณฑ์ ประกอบการพิจารณาที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

ก ความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องนั้น กรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ มาบ้างแล้ว เทคนิคประเภทที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้จะเหมาะสมว่า

ข จำนวนผู้เข้ารับการอบรม หากผู้เข้ารับการอบรมมีจำนวนมากยากแก่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ควรใช้เทคนิคประเภทวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้หรือประเภทผสมผสานระหว่างวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลางกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลาง

ค ลักษณะวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา กรณีวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น ความรู้ ความเข้าใจโดยทั่วไปในเรื่องนั้น ๆ ควรใช้เทคนิคประเภทวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้แต่ถ้าวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้นความชำนาญ/ความสามารถเฉพาะเรื่องหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติแล้วเทคนิคประเภทที่มีผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้จะเหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถในแต่ละลักษณะแตกต่างกันไป

4) ลักษณะเนื้อหาวิชา

ก ถ้าลักษณะเนื้อหาสาระที่ต้องการอบรมมีลักษณะ เป็นเรื่องข้อเท็จจริงหรือ เป็นเรื่องที่ต้องการอธิบายชี้แจงเพื่อความเข้าใจอันกระจ่างชัดแล้ว เทคนิคประเภทวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลางจะมีความเหมาะสม

ข ถ้าเนื้อหาสาระเกี่ยวข้องกับวิชาการเฉพาะอย่าง เช่นการเงิน การบัญชี การผลิต การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งต้องใช้ความรู้ทางคณิตศาสตร์ สถิติ หรือเทคนิคการปฏิบัติเฉพาะอย่าง ก็อาจใช้เทคนิคประเภทวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง เช่น แบบฝึกหัด อ่านเอกสาร

ค ถ้าเนื้อหาสาระเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ เช่น มนุษย์สัมพันธ์ การสื่อความหมาย การจูงใจ ภาวะผู้นำ เทคนิคประเภทผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางจะมีความเหมาะสมที่สุด

5) ปัจจัยเกี่ยวกับเรื่องระยะเวลา มีข้อควรพิจารณาดังนี้

- ระยะเวลาเตรียมการฝึกอบรม กรณีระยะเวลาสั้นจะไม่เหมาะสมสำหรับการใช้เทคนิคประเภทผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง

- ระยะเวลาที่กำหนดไว้สำหรับหัวข้อวิชา กรณีระยะเวลาค่อนข้างสั้น ควรใช้เทคนิคประเภทวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

- ช่วงเวลาของการให้การฝึกอบรม การฝึกอบรมในช่วงบ่ายอาจจะไม่เหมาะสมสำหรับการใช้เทคนิคประเภทวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

6) ข้อพิจารณาเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย

เทคนิคการฝึกอบรมบางชนิดต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเตรียมการและการใช้ค่อนข้างแพง เช่น เกมส์การบริหาร การศึกษาเฉพาะกรณี ดังนั้นในการพิจารณาเลือกใช้เทคนิคประเภทนี้จึงมีความจำเป็นจะต้องคำนึงถึงผลที่จะรับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายด้วย

7) ข้อพิจารณาเกี่ยวกับสถานที่และอุปกรณ์อำนวยความสะดวก กรณีที่ห้องฝึกอบรมไม่อาจจัดเป็นอย่างอื่นได้นอกจากจัดแบบห้องเรียน เทคนิคที่เหมาะสมในกรณีเช่นนี้ก็คงจะเป็นเทคนิคประเภทวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง

9 การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม

การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องดำเนินการในการสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรม โดยทั่วไปการวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรมมักกระทำกันใน 4 ระดับด้วยกันคือ

- 1) การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ (reaction evaluation) การประเมินในลักษณะนี้ถือว่าเป็นการประเมินในระดับต้นหรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นการประเมินในลักษณะกว้าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไปที่ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมประสงค์จะทำการประเมินเพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกต่อเรื่องต่าง ๆ ในหลักสูตรและโครงการอย่างไร ผลการประเมินในลักษณะนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้รับผิดชอบโครงการในอันที่นำไปปรับปรุงหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป ตัวอย่างของประเมินหรือเรื่องที่มีมักจะประเมินได้แก่ ความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อเรื่องต่อไปนี้

- ความเหมาะสมของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร เช่นมีความครบถ้วนสมบูรณ์ สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่เพียงใด ถ้าไม่เหมาะสมจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

- การเรียงลำดับของหัวข้อวิชาในหลักสูตรมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด
- เวลาที่กำหนดไว้สำหรับหัวข้อวิชาเหมาะสมหรือยัง
- ความเหมาะสมของวิทยากรผู้รับผิดชอบหัวข้อวิชาต่าง ๆ
- ความเหมาะสมของระยะเวลาในหลักสูตร
- ความเหมาะสมของการบริหารโครงการฝึกอบรมของคณะผู้รับผิดชอบโครงการ

2) การประเมินหรือวัดผลการเรียนรู้ (learning evaluation) การประเมินระดับนี้เป็นการประเมินระดับสูงขึ้นกว่าการประเมินประเภทที่หนึ่ง เป็นการประเมินที่มุ่งหวังจะให้ทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดความรู้ตามหัวข้อวิชาต่าง ๆ เพียงใดหรือไม่ การประเมินประเภทนี้จึงมักกระทำรายวิชา เมื่อผู้เข้ารับการอบรมได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อวิชานั้น ๆ สิ้นสุดลงแล้ว การประเมินหรือวัดผลการเรียนรู้นี้อาจทำได้ทั้งในเรื่องความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ / ความสามารถ และทัศนคติ

3) การประเมินพฤติกรรมในงาน (on the job. behavior) การประเมินประเภทนี้เป็นการประเมินที่เขยิบสูงขึ้นมาจากการประเมินประเภทที่สองอีกระดับหนึ่ง เป็นการประเมินผลนอกห้องฝึกอบรม หรือภายหลังการฝึกอบรมได้กลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานของตนแล้ว จึงเรียกการประเมินประเภทนี้ว่าการประเมินผลการโยกย้ายการเรียนรู้ในห้องฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ

4) การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร (impact evaluation) การประเมินผลประเภทนี้ถือว่าเป็นการประเมินผลในระดับสุดท้าย ของการประเมินทั้งหมดเพราะเป็นการประเมินผลที่มุ่งหาคำตอบว่า การฝึกอบรมที่ดำเนินการไปแล้วได้ส่งผลที่ตึงามให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างไรบ้าง

10 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา หมายถึงการระบุลงไปให้แน่ชัดว่าหัวข้อแต่ละวิชาที่บรรจุไว้ในหลักสูตรนั้นจะต้องใช้เวลาในการให้การฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด จึงจะเหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความสามารถหรือทักษะตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น ๆ สำหรับระยะเวลาของหลักสูตรเราจะทราบได้เมื่อมีการกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรเสร็จสิ้นแล้ว ทั้งนี้โดยการนำเอาระยะเวลาของหัวข้อวิชาารวมกัน แล้วบวกระยะเวลาอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับระยะเวลาของหัวข้อวิชาในหลักสูตรโดยตรง เช่น เวลาที่ต้องใช้สำหรับพิธีเปิด - ปิด และแนะนำหลักสูตรในการกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาในหลักสูตรนั้น มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

1) วิชาใดที่มีวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือเพิ่มพูนทักษะ/ความสามารถ ควรใช้ระยะเวลานานกว่าวิชาที่ต้องการแต่เพียงให้ความรู้ความเข้าใจโดยทั่วไป

2) วิชาใดที่สนองต่อภารกิจหรือหน้าที่ที่มีความสำคัญสูง คือต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจนั้นด้วยความถูกต้องรวดเร็วควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่สนองต่อภารกิจระดับต่ำ

3) วิชาใดที่ใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ ควรให้เวลามากกว่าเทคนิคแบบวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้

11 การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

การเรียงลำดับหัวข้อวิชาในหลักสูตร หมายถึงการพิจารณาว่าควรจะทำการฝึกอบรมวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรตามลำดับก่อน - หลัง อย่างไรจึงทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การจัดเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดการประสานเนื้อหาในหลักสูตรได้อย่างผสมผสานกลมกลืนเป็นขั้นตอนที่สะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจ วิทยากรก็สามารถให้ความรู้อย่างสะดวกราบรื่นและประหยัดเวลาในการเชื่อมโยงเนื้อหา

สำหรับการจัดทำกำหนดการฝึกอบรม (ตารางสอน) นั้น เมื่อเราได้จัดทำลำดับก่อน - หลัง ของหัวข้อวิชาในหลักสูตรตามความเหมาะสมแล้ว เราก็ให้นำเอาหัวข้อวิชาต่าง ๆ ที่จัดลำดับก่อน - หลัง นั้นมาจัดทำเป็นกำหนดการฝึกอบรมที่สมบูรณ์โดยคำนึงถึงวัน เวลาเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1) กำหนดวัน เวลาและพิธีการเกี่ยวกับการเปิด - ปิดการฝึกอบรม

2) กำหนดเวลาเริ่มและเวลาเลิกฝึกอบรมในแต่ละวันโดยคำนึงถึงความสะดวกและภารกิจส่วนตัวของผู้เข้ารับการอบรม

3) เวลาพักในระหว่างการฝึกอบรมควรมีกี่ครั้ง ครั้งละกี่นาที แนวปฏิบัติที่กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใช้ในการฝึกอบรมคือฝึกอบรมสัมมนา 3 ชั่วโมงจะมีเวลาพักในช่วงกลางของเวลาดังกล่าวจำนวน 1 ครั้ง ๆ ละ 15 นาที

4) เวลาพักในตอนกลางวันเพื่อรับประทานอาหารกลางวันควรจะใช้เวลาที่เหมาะสมนั้นน่าจะต้องมีการปรับสภาพ แต่ทั่วไปมักจะกำหนดไว้ 1 ชั่วโมง

5) ในการจัดกำหนดการณ์นั้น ควรตรวจสอบวันหยุดต่าง ๆ จากปฏิทินให้แน่ชัด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการจัดการฝึกอบรมตรงกับหยุด

6) การจัดพิมพ์กำหนดการฝึกอบรมควรจะต้องกำหนดโดยละเอียดเป็นรายวันว่าจะเริ่ม หยุดพักและเลิกการฝึกอบรมเวลาใด

สรุป เมื่อเราสร้างและพัฒนาหลักสูตรดำเนินการมาถึงจุดนี้ เราจะมีข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรในเรื่องต่อไปนี้

1. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. การวิเคราะห์ภารกิจที่เป็นปัญหาเพื่อจัดระดับความสำคัญ
5. การกำหนดหัวข้อวิชาหลักสูตร
6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. การกำหนดแนวการอบรม
8. ความสอดคล้องกับเทคนิคการฝึกอบรมกับหลักการเรียนรู้
9. การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม
10. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร
11. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

เมื่อเราได้ดำเนินการสร้างหลักสูตรโครงการฝึกอบรม จนได้ข้อมูลทั้ง 11 รายการดังกล่าวแล้ว ขั้นตอนต่อไปเราก็สามารถที่จะนำข้อมูลทั้ง 11 รายการมาจัดทำโครงการฝึกอบรมโดยโครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะและองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการฝึกอบรม ควรจะมีความกะทัดรัดและบ่งบอกให้ทราบว่าเป็นการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย เป็นกลุ่มใดหรือเป็นการฝึกอบรมเรื่องอะไร โดยทั่วไปแล้วการกำหนดชื่อโครงการฝึกอบรมอาจจะกระทำได้ใน 3 ลักษณะคือ

- 1) กำหนดชื่อโครงการตามตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้เข้ารับการอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้น

2) กำหนดชื่อโครงการตามลักษณะเนื้อหาวิชาหรือหลักสูตร เช่นโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการประชาสัมพันธ์

3) กำหนดชื่อโครงการโดยการผสมผสานกันระหว่างตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับลักษณะเนื้อหาวิชา โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น

2. หลักการและเหตุผล เป็นส่วนสำคัญมากที่สุดส่วนหนึ่งของโครงการเพราะเป็นส่วนที่ชี้ให้ผู้พิจารณาโครงการนั้น ๆ ได้มองเห็นและเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ การเขียนหลักการและเหตุผลที่ดีควรจะประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1) กล่าวถึงหลักการและมาตรฐานที่ควรจะเป็นหรือควรจะมียึดถือปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

2) กล่าวถึงสถานการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงอันขัดกับหลักการหรือมาตรฐานที่กล่าวในข้อ 1 อันเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา

3) ระบุหรือชี้ให้เห็นถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นอันเนื่องจากสถานการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเบี่ยงเบนไปจากหลักการหรือมาตรฐาน ความเสียหายดังกล่าวในระดับความรุนแรง

4) ระบุให้ชัดเจนว่าสถานการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงอันขัดกับหลักการและเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนานั้น มีความจำเป็นต้องฝึกอบรมอย่างไรและเพียงไร

5) ปัญหาดังกล่าวตามข้อ 2 และความจำเป็นในการฝึกอบรมตามข้อ 4 ถ้าจะแก้ไขให้หมดสิ้นไปจะต้องทำการฝึกอบรมใคร (กลุ่มเป้าหมาย) ในเรื่องอะไร

3 วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม การเขียนวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเขียนในสิ่งที่เราคาดหวังจะเป็นผลพลอยได้ที่น่าจะเกิดจากอาการฝึกอบรมในครั้งนี้

4 หลักสูตรในการฝึกอบรม ประกอบด้วยข้อมูลรายละเอียดในขั้นตอนการสร้างหลักสูตรตั้งแต่ขั้นที่ 1 - 11 ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นการเพียงพอสำหรับการพิจารณาโครงสร้างใหญ่ ๆ ของหลักสูตร

5 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระบุคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่นระดับการศึกษา อายุงาน หรืออายุตัว ชื่อตำแหน่งและระดับ

6 จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระบุจำนวนผู้เข้ารับการอบรม ถ้ามีการแบ่งรุ่นจะมีกี่รุ่น รุ่นละกี่คน

7 ระยะเวลาในการฝึกอบรม ระบุให้เห็นภาพรวมว่าโครงการฝึกอบรมดังกล่าว จะใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมรวมทั้งสิ้นกี่วัน ระหว่างวันที่เท่าใดถึงวันที่เท่าใด

8 เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม แจกแจงให้เห็นอย่างกว้าง ๆ ว่าการฝึกอบรมที่จะดำเนินการนี้จะใช้เทคนิคฝึกอบรมที่สำคัญ ๆ อะไรบ้างเป็นส่วนส่วนเท่าไร

9 วิทยากรในการฝึกอบรม ระบุให้เห็นว่าวิทยากรในหลักสูตรมาจากแหล่งใดบ้าง เช่นวิทยากรในหน่วยงานและวิทยากรจากภาคเอกชน

10 สถานที่ฝึกอบรม ระบุให้ชัดเจนว่าการฝึกอบรมดังกล่าวจะใช้สถานที่ใด ห้องประชุมหรืออาคารใด ชั้นใด ในกรณีต้องใช้สถานที่หลายแห่งก็ควรจะได้แจกแจงให้เห็นด้วย ว่าวันใด เวลาใดใช้สถานที่ใด

11 คณะผู้ดำเนินงานหรือคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรม หมายถึงทีมงานที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม

12 ค่าใช้จ่าย (งบประมาณ) ในการฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรมเป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมจะต้องทำการแจกแจงออกมาให้เห็นโดยชัดเจนว่าจะต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนทั้งสิ้นเท่าใด และใช้จ่ายไปเพื่อการใดบ้าง โดยทั่วไปโครงสร้างงบประมาณในการฝึกอบรมมักจะมีลักษณะดังนี้

ค่าสมนาคุณวิทยากร	จำนวน	คน ๆ ละ	บาท ต่อ	ชั่วโมง
ค่าอาหารว่างฯ	จำนวน	คน ๆ ละ	บาท ต่อ	มื้อ x จำนวนมื้อ
ค่าอาหาร	จำนวน	คน ๆ ละ	บาท ต่อ	มื้อ x จำนวนมื้อ
ค่าที่พักอาศัย	จำนวน	คน ๆ ละ	บาท ต่อ	คืน x จำนวนคืน
ค่าวัสดุ	จำนวน	คน ๆ ละ	บาท	
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	จำนวนบาท		
รวมเป็นเงินทั้งสิ้นบาท			

13 การรับรองการฝึกอบรม ระบุให้เห็นถึงวิธีการรับรองการฝึกอบรมว่ามีกระทำโดยวิธีใด เช่นบันทึกไว้ในแฟ้มประวัติว่าได้ผ่าน / สำเร็จในการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว

14 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ให้ระบุให้ชัดเจนว่าจะมีการประเมินผลในประเภทหรือระดับใดบ้าง และประเมินในเรื่องอะไร เช่น จะมีการประเมินผลการเรียนรู้ในหัวข้อวิชาที่มีการอบรมเป็นรายวิชาเมื่อสิ้นสุดการอบรมวิชานั้น ๆ

ขั้นตอนทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่ ข้อที่ 1 – 14 เป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งจะต้องระบุไว้ให้ชัดเจนในโครงการฝึกอบรมทุกโครงการ เมื่อเราได้จัดทำโครงการเรียบร้อยแล้ว จึงนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเพื่อพิจารณาขออนุมัติโครงการจัดฝึกอบรม เมื่อได้รับอนุมัติแล้วขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติต่อไป คือ

1.3 ประกาศรับสมัคร และคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม (ทำหนังสือแจ้งกลุ่มเป้าหมาย)

การฝึกอบรมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะจัดฝึกอบรมให้กับข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยข้าราชการในส่วนกลางจัดทำหนังสือภายใน(บันทึก) ข้าราชการในส่วนภูมิภาคจะจัดทำหนังสือภายนอก (ครุฑ)

1.4 ติดต่อวิทยากร และเตรียมประวัติวิทยากร

การติดต่อวิทยากรที่จะมาฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ขั้นตอนแรกที่จะต้องกระทำคือ การประสานงานทางโทรศัพท์ก่อน เมื่อวิทยากรมีวันว่างที่สามารถจะมาบรรยายได้จากนั้นจึงจัดทำหนังสือเรียนเชิญวิทยากร โดยให้ระบุในหนังสือเชิญให้ชัดเจนในเรื่อง หัวข้อที่จะมาบรรยาย วัน เวลา และสถานที่ จัดฝึกอบรม พร้อมทั้งแบบฟอร์มประวัติวิทยากรเพื่อให้วิทยากรกรอกประวัติส่งมาให้เจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรมต่อไป

1.5 จัดเตรียมเอกสารการฝึกอบรม

การฝึกอบรมแต่ละครั้งเอกสารประกอบการฝึกอบรมถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง ความสำเร็จของโครงการ เอกสารที่จะต้องจัดเตรียมประกอบด้วย

1) เอกสารประกอบการบรรยาย เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเอกสารประกอบการบรรยายแต่ละหัวข้อวิชากลับไปทบทวนในสิ่งที่ยังไม่เข้าใจ ฉะนั้น เมื่อมีการติดต่อวิทยากรได้แล้วต้องสอบถามวิทยากรเรื่องเอกสารประกอบการบรรยายเพื่อจะได้เตรียมการจัดไว้ แจกผู้เข้ารับการอบรม

2) เอกสารประกอบการอบรม เช่น ป้ายตั้งโต๊ะวิทยากร ป้ายตั้งโต๊ะผู้เข้าอบรม ติดเสื้อ จัดทำตัวหนังสือบนฉากในพิธี รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม(เงินชื่อ) เอกสารการประเมินผล การฝึกอบรม

1.6 จัดเตรียมเงินที่ใช้ระหว่างการฝึกอบรม

การเตรียมการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เราจะต้องวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณในการฝึกอบรมแต่ละครั้งให้รอบคอบ โดยคำนึงถึงจำนวนผู้เข้ารับการอบรม ผู้ร่วมเป็นเกียรติ จำนวนวันที่เข้าอบรม ค่าวัสดุอุปกรณ์ โดยการเบิกค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของส่วนราชการ พ.ศ. 2545 หรือน้อยกว่าระเบียบ ฯ ซึ่งการจัดเตรียมเงินที่จะใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้ทำหนังสือขออนุมัติภายในพร้อมแนบแบบสัญญาขี้มเงิน แบบประมาณการค่าใช้จ่าย เพื่อเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ

1.7 ติดต่อนประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความร่วมมือ

ในกรณีที่จะจัดโครงการฝึกอบรมที่ใช้สถานที่ราชการเป็นสถานที่ฝึกอบรม เราจะต้องประสานหน่วยงานที่ดูแลสถานที่เพื่อให้หน่วยงานนั้นจัดเตรียมความพร้อมในเรื่อง สถานที่ฝึกอบรม วัสดุทัศนูปกรณ์ ที่จอดรถไว้สำหรับวิทยากร

1.8 จัดทำหนังสือเชิญผู้ร่วมเป็นเกียรติในพิธีเปิดการอบรม

สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะเชิญผู้เข้าร่วมเป็นเกียรติในพิธีการอบรมเฉพาะหลักสูตรทางด้านการบริหาร สำหรับหลักสูตรระยะสั้น ๆ จะพิจารณาดูเนื้อหาที่จะบรรยายต่อจากพิธีเปิดการอบรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมเป็นเกียรติได้รับความรู้ด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการระหว่างฝึกอบรม

2.1 จัดเตรียมเพิ่มลงชื่อประจำวันเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเซ็นชื่อเพื่อประกอบการเบิกค่าใช้จ่าย และเป็นการตรวจสอบจำนวนผู้เข้ารับการอบรม

2.2 จัดเตรียมเอกสารที่จะแจก มีเอกสารประกอบการบรรยายและแบบประเมินผลรายหัวข้อวิชา และประเมินวิทยากร เมื่อจบชั่วโมงการบรรยายจึงขอรับแบบประเมินทั้ง 2 แบบ คืนจากผู้เข้ารับการอบรม

2.3 จัดเตรียมเงินสมนาคุณวิทยากร พร้อมใบสำคัญรับเงินให้วิทยากรเซ็นรับเงิน

2.4 อำนวยความสะดวกให้แก่วิทยากร และผู้เข้ารับการอบรม จัดรถรับ – ส่ง วิทยากร (กรณีวิทยากรให้จัดรถรับ – ส่ง) จัดคนต้อนรับและอาหารว่างและเครื่องดื่มให้วิทยากร

2.5 แจกแบบประเมินโครงการเมื่อเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรมแล้วและขอรับแบบประเมินคืน

2.6 จัดทำหนังสือขอบคุณวิทยากร และหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับปฏิบัติงานต้นสังกัด สำหรับวิทยากรภายในหน่วยงานและผู้เข้ารับการอบรมส่วนกลางจัดทำหนังสือภายใน (บันทึก) วิทยากรภายนอกหน่วยงาน และผู้เข้ารับการอบรมที่ปฏิบัติงานส่วนภูมิภาคจัดทำหนังสือภายนอก (ครุฑ)

2.7 เตรียมการทั่วไปสำหรับวันเปิดการฝึกอบรม เช่น ดอกไม้ พานใส่ประกาศนียบัตร

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการงานภายหลังการฝึกอบรม

3.1 ส่งหนังสือขอบคุณวิทยากร และหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการอบรม

3.2 ทำการวิเคราะห์แบบประเมินผลการฝึกอบรม

3.3 จัดทำเรื่องการเงิน (หลักฐานค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม) ซึ่งประกอบด้วยหนังสือขออนุมัติเบิกเงินค่าใช้จ่าย ใบเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ แบบ 8708 ส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ใบรับรองแทนใบเสร็จรับเงิน บก.111 (กรณีมีคำพาหนะ) ใบสำคัญรับเงิน (กรณีที่ไม่สามารถเรียกเป็นใบเสร็จรับเงินได้)

3.4 รายงานผลการฝึกอบรมเสนอผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.5 การติดตามประเมินผลการฝึกอบรม

การติดตามประเมินผลการฝึกอบรม เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การติดตามประเมินผลการฝึกอบรมกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคนและองค์กร กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา นั้น การประเมินผลของการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจน้อยที่สุด แต่ในระยะหลังการฝึกอบรมได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วและกว้างขวางยิ่งขึ้น การใช้ทรัพยากร (งบประมาณ) เมื่อการฝึกอบรมมีมากขึ้น จึงต้องคำนึงถึงการฝึกอบรมว่าให้ประโยชน์แก่องค์กรได้จริงหรือไม่ และผู้เข้ารับการอบรมได้ประโยชน์อะไรจากการฝึกอบรม ผู้จัดฝึกอบรมจึงต้องเล็งเห็นคุณค่าของการติดตามประเมินผลเพราะจะได้ทราบว่ากิจกรรมฝึกอบรมของตนได้คืบหน้าไปแค่ไหน มีประสิทธิภาพหรือไม่ มีข้อบกพร่องอะไรที่ควรจะได้รับการแก้ไขในโอกาสต่อไป

การติดตามประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมในทางปฏิบัติ เมื่อถึงกำหนดระยะเวลาที่จะติดตามผลการฝึกอบรมขั้นตอนที่จะต้องกระทำแบ่งได้ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการติดตามผล

การติดตามประเมินผลการฝึกอบรม เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของโครงการ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม/สัมมนา ที่จะติดตามผลว่า

1) วัตถุประสงค์ของโครงการ คืออะไร

2) โครงการดังกล่าวมีรายงานผลการประเมิน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่

3) ใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

2. การติดตามประเมินผลจะต้องประเมินโดยยึดเอาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการ ฝึกอบรมที่กำหนดไว้เป็นหลัก

3. การติดตามประเมินผลที่จะต้องมีความเป็นปรนัย (objectivity) คือ ดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ไม่มีการนำเอาความเห็นส่วนตัวมาไว้เหนือข้อเท็จจริง

4. การติดตามประเมินผลจะต้องมีความถูกต้องเชื่อถือได้ ผลที่ออกมาจะต้องผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงให้ถูกต้องตามความเป็นจริงแล้ว

5. การติดตามประเมินผลจะต้องตั้งอยู่บนฐานความร่วมมืออย่างใกล้ชิด กล่าวคือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรืออาจจะได้รับผลกระทบจากผลของการฝึกอบรมจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินด้วย

6. การติดตามประเมินผลจะต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่มีวันสิ้นสุด แม้ว่ารูปแบบหรือจุดมุ่งเน้นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม

7. การติดตามประเมินผลจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (specific) นั่นคือ จะต้องมุ่งในการที่จะชี้ให้เห็นจุดเด่นและจุดอ่อน ความสำเร็จ และอุปสรรคข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น และจะต้องชี้ให้เห็นชัดถึงความคืบหน้าไปสู่วัตถุประสงค์สุดท้ายที่ได้รับ

8. การติดตามประเมินผลต้องเป็นไปในเชิงปริมาณมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะจะต้องเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรม

9. การติดตามประเมินผลต้องอยู่ในวิสัยที่ดำเนินการได้ และต้องไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากเกินไปจนไม่คุ้มค่ากับผลที่ได้รับ

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะการจัดฝึกอบรม

การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้มีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้มีโอกาสก้าวหน้าขึ้นทำในตำแหน่งที่สูงขึ้นการฝึกอบรมแต่ละครั้งเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรมย่อมมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพราะเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรมเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหาของโครงการ ตลอดจนการแสวงหาวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ ในการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

สำหรับปัญหาของการดำเนินการจัดฝึกอบรม ซึ่งเราอาจจะพบปัญหาและอุปสรรคแต่ละโครงการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน แต่จะขอแยกปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1. ปัญหาทางด้านบุคลากร

- บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมยังมีทัศนคติที่คิดว่าการฝึกอบรม คือ การมาพักผ่อน และมองการฝึกอบรมเป็นการสูญเสียงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์
- บุคลากรที่จะมาเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะแก่ผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถนำความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงยังมีจำนวนจำกัด
- บุคลากรที่ทำหน้าที่จัดโครงการฝึกอบรมยังมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับบุคลากรที่ต้องการเข้ารับการอบรม จึงทำให้การจัดโครงการฝึกอบรมบางขั้นที่สำคัญขาดหายไป

2. ปัญหาทางด้านงบประมาณ

- การจำกัดทางระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการใช้จ่ายในการฝึกอบรมของส่วนราชการ พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้ส่วนราชการที่จัดโครงการฝึกอบรมจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรตามระเบียบ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนเชิญวิทยากรที่ทรงคุณวุฒิที่จะบรรยายให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต้นได้

- งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับการจัดสรร ยังมีจำนวนจำกัด ทำให้การจัดทำเนื้อหาในการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมต้องลดเวลา ซึ่งทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้รับความรู้ ความเข้าใจ อย่างแท้จริง

3. ปัญหาทางด้านองค์กรที่จัดโครงการฝึกอบรม

- ปัจจุบันนี้มีหลายหน่วยงานที่ได้ดำเนินงานด้านการจัดโครงการฝึกอบรม ยังไม่มีการประสานงานด้านการจัดโครงการฝึกอบรมของแต่ละหน่วย จึงทำให้เกิดปัญหากับผู้เข้ารับการอบรมเมื่อมีการจัดโครงการฝึกอบรมที่ซ้อนวันกัน ทำให้หน่วยงานที่เป็นผู้ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมต้องแบ่งบุคลากรเข้ารับการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่

- เมื่อมีการดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมแล้วหน่วยงานยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการติดตามประเมินผลความสำเร็จโครงการ ว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่อการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่

ข้อเสนอแนะในการจัดทำโครงการฝึกอบรม

1. ปัญหาทางด้านบุคลากร

- เมื่อมีการจัดคำขอตั้งงบประมาณ ควรดำเนินการจัดสำรวจวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เพราะจะได้ทราบปัญหาและอุปสรรค ของการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรโครงการฝึกอบรม และตรงวัตถุประสงค์ของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการอบรม และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

- การสรรหาวิทยากรที่จะถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ควรจะสรรหาวิทยากรให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยอาจจะสรรหาจากภายในหน่วยงานของเรา หรือจากสมุดทำเนียบนักบริหาร อาจารย์จากมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันต่าง ๆ ที่จัดฝึกอบรม

- จำนวนบุคลากรที่ทำหน้าที่จัดโครงการฝึกอบรมซึ่งมีจำนวนน้อย จะต้องวางแผนการดำเนินงานไว้ตั้งแต่ก่อนสิ้นปีงบประมาณ (ไตรมาสที่ 3) ควรจัดบุคลากรสำรวจวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการฝึกอบรมในปีงบประมาณต่อไป

2. ปัญหาทางด้านงบประมาณ

- จากปัญหาทางด้านงบประมาณทำให้การสรรหาวิทยากรบรรยายให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในระดับต้นมีวงจำกัด เราจึงควรสรรหาวิทยากรจากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานของเราเอง เพราะเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานราชการ และการจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรยังเป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการใช้จ่ายในการฝึกอบรมของส่วนราชการ พ.ศ. 2545 สำหรับการฝึกอบรมในระดับกลาง และระดับสูงที่ต้องการวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถพิเศษ ซึ่งเราอาจจะต้องจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรสูงกว่าอัตราที่กำหนด ให้ทำเรื่องขออนุมัติจ่ายค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษต่อปลัดกระทรวง

- งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับการจัดสรร จำนวนจำกัด จึงต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้รอบคอบ โดยการจัดทำเนื้อหาหลักสูตรที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เพื่อให้วิทยากรบรรยายได้สอดคล้องกันง่ายต่อความเข้าใจ และกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรมให้ชัดเจน อยู่ในระดับเดียวกัน เพราะจะเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

3. ปัญหาทางด้านองค์การที่จัดโครงการฝึกอบรม

- จากปัญหาที่มีหลายหน่วยงานเป็นผู้จัดโครงการฝึกอบรม จึงทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของวันที่จัดโครงการฝึกอบรม ผู้ที่ปฏิบัติงานตรงกับหลักสูตรจึงไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้ และวิทยากรที่มาบรรยายบางครั้งเป็นคนเดียวกันทำให้การบรรยายเนื้อหาในหลักสูตรต่าง ๆ ใกล้เคียงกันมากจนผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสับสนได้ จึงควรจัดตั้งหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ประสานงานการจัดฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ดำเนินการจัดฝึกอบรม

- การติดตามประเมินผล ความสำเร็จโครงการ ควรติดตามผลเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว อย่างน้อย ทุก 3 เดือน เมื่อผู้เข้ารับการอบรมกลับมาปฏิบัติงานเพื่อจะได้เสริมในส่วนที่ยังเป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กิติ สิงคาลวณิช . การบริหารและการพัฒนาบุคลากร. พระนคร: สำนักข่าวพาณิชย์, 2529
- คณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540-2544, สำนักงาน ก.พ. 2543 หน้า 10
- เครือข่าย สัมมนาวิชาการ. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาแนวทางการวางแผน การเขียนโครงการ และการบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร: สยามศิลป์การพิมพ์, 2531
- จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ฉบับที่ 3/2542 ปีที่ 18 (มกราคม-มีนาคม)
- จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ฉบับที่ 1/2546 ปีที่ 22 (มกราคม-มีนาคม)
- เฉลิม วราวิทย์, สดใส อัศววิไล และสุภาศิริ อมาตยกุล. จรรยาบรรณของผู้จัดการฝึกอบรมใน มหาวิทยาลัย. รายงานการวิจัยภาคศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2525
- ชิราพร หนูฤทธิ์. การศึกษากระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532
- แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2542-2547, สำนักงาน ก.พ. 2542, หน้า 8-10
- แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ, สำนักงาน ก.พ. พิมพ์ครั้งที่ 2, 2541, หน้า 15
- พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545. พระราชกฤษฎีกาแบ่งฯ เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก, หน้า 14, วันที่ 2 ตุลาคม 2545
- มติคณะรัฐมนตรี. แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540-2545. ฉบับวันที่ 17 มิถุนายน 2540
- วารสารข้าราชการ ปีที่ 46 ฉบับที่ 4 เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม, 2544
- สมพงษ์ เกษมสิน. การใช้ประโยชน์ทรัพยากรเทคโนโลยีฝึกอบรมในหน่วยงาน. สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ตุลาคม 2523
- สุทิน นพเกต. คำอธิบายข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2537.
- สุปราณี ศรีจิตราภิมุข. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524

ภาษาอังกฤษ

Flippo Edwin B. Management : A behavioral. Boston : Allyn and Bacon, 1996

Good, C.W. Dictionary of Education. (3rd) New York : McGraw-Hill Book Company, 1973

Robert Mathis and John Jackson. Performance Improvement San Francisco : August, 1970

Waxler, Kenneth N. and Latham Gary P. Developing and Human Resource in Organizations,

Illinois: Scott, Foresman and Company, 1981

1. William R. Tracy, Designing Training and Development System, American Management Association, Inc., 1971.
 2. Donald F. Michalak and Edwin G. Yager, Making the Training Process Work, Harper and Row, Publishers, Inc., New York, 1979.
 3. Malcolm W. Warren, Training for Results : A system Approach to the Development of Human Resources in Industry (Second Edition), Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1979.
 4. Craig, Robert L. and Bittel, Lester R., (eds.) , Training and Development Handbook, McGraw-Hill Book Company, 1967.
 5. Rose, Homer C., The Development and Supervision of Training Programs, American Technical Society, 1966.
 6. กริช อัม โภชน์, การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม (เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร “การบริการงานการฝึกอบรม”, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
-