

# การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

## องค์ความรู้ เรื่อง เทคนิคการจัดฝึกอบรม (Training Technique)

### สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑

#### บทนำ

ปัจจุบันการฝึกอบรมกำลังตื่นตัวเป็นอันมาก อีกทั้งได้รับความสนใจและกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนา สำหรับบุคลากรในระดับต่างๆเกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่างๆเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรต่างๆได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยถือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต

การให้ความสำคัญกับขั้นตอนการจัดฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องจำเป็น ที่จะทำให้การจัดฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายของการจัดฝึกอบรม

#### วัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม

๑. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร
๒. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากราชการ การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน
๓. ช่วยพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้ง หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน
๔. ช่วยเตรียมบุคลากรก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม
๕. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้
๖. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรรวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

#### ความหมาย

การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดโครงการฝึกอบรม เป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และการฝึกอบรมจะบังเกิดผลดีต่อเมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างมีระบบ ซึ่งเกิดขึ้น ได้หากผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงกระบวนการฝึกอบรม และวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม

## การแบ่งประเภทการฝึกอบรม

นอกจากมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการฝึกอบรมแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการ ฝึกอบรมควรจะต้องเข้าใจถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทการฝึกอบรม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดและบริหารงานฝึกอบรม ต่อไปด้วย

จากข้อเขียนของนักวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร และจากประสบการณ์ของผู้เขียน มีแนวคิดและวิธีการจัดแบ่ง ประเภท ของการฝึกอบรม โดยยึดหลักต่าง ๆ ดังนี้ คือ

### ก. แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

#### ๑. การฝึกอบรมก่อนประจำการ(Pre-Service Training)

เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่เป็นในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานไว้ด้วย

#### ๒. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training)

เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถ ปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการ เตรียมบุคลากร ให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

### ข. แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

#### ๑. การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training)

เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัด เฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้น ๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับ อาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบาย หรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับการ ฝึกปฏิบัติ ของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้นๆ ไว้แล้ว

#### ๒. การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training)

มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติ ในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือ ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การอบรมระหว่าง การปฏิบัติงาน ทันทกรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตราย

การฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือ จะเน้นถึงการ จัด ให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละมาก ๆ ตั้งแต่ ๑๐ - ๑๐๐ คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิค การบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้ โสตทัศนูปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

๓. การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ ทำงานประกอบกัน

### ค. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๑. การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะราย ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็น อบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิค ทางการบริหาร อื่นๆ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

๒. การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกัน ทีละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training นั้นเอง

ง. แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์กร แล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเนื้อหาหลายด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากร ซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะ ของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงานธุรการ การฝึกอบรมด้านการบริหาร เป็นต้น

จ. แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะเชื่อมโยง ไปถึงลักษณะ ของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

๑. การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอน ในโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้ความรู้ทั่วไป ในลักษณะ ที่ต้องการสร้างกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะทราบหรือสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น

๒. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์การ เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถ เฉพาะสำหรับบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้น โดยเฉพาะตามความจำเป็น ในการฝึกอบรม ของตำแหน่งนั้นๆ และมักจะเน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงาน ได้มากกว่าการฝึกอบรม แนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมบุคลากร เฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ ก็อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรม สามารถกำหนดหลักสูตร ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน นั้นได้เช่นเดียวกัน

ฉ. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งอาจแยกการฝึกอบรมออกเป็น ๓ ประเภทใหญ่ๆ คือ

๑. การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่ได้เกิดขึ้นมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็น ในการฝึกอบรม) จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่า เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจกรายงานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการจกรายงานการประชุมขึ้น

๒. การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ มักเกิดขึ้น เมื่อมีแผน หรือมีความคาดหมายว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล หรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิม ในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นจะต้อง

จัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผน จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องรับจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากร ที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน

๓. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว หมายถึง เมื่อมีได้มีปัญหา หรือมีแผนในการ เปลี่ยนแปลง ในระยะสั้นแต่อย่างไร แต่ในระยะยาวมุ่งที่จะพัฒนางานและพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวม ดังที่มักจะมีคำกล่าวว่าการอยู่นิ่งเฉยไม่พัฒนา ก็คือการถอยหลังไปเรื่อยๆ เพราะผู้อื่นก็จะแซงหน้าขึ้นไปหมด จึงจำเป็นต้องมี การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีก จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการแบ่งประเภท การฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น น่าจะเป็นประโยชน์ในการช่วยให้เข้าใจ ภาพรวมและแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้บ้าง เพื่อจะได้พร้อมทำความเข้าใจกับขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการ การฝึกอบรมต่อไป

### ขั้นตอนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ ๕ ขั้นตอน ซึ่งผู้รับผิดชอบจัด โครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ซึ่งอาจให้ความหมายและคำอธิบายย่อๆ สำหรับแต่ละขั้นตอน ของกระบวนการ ฝึกอบรมได้ ดังนี้

๑. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหา เรื่องใด บ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายาม หาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากร เป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็น โครงการฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรมประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และแสดงถึง ความจำเป็น ในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ซับซ้อนจำเป็น ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหา วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

๒. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้าง ที่จะสามารถ แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละ หัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่เป็ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกลงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับ การอบรมทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

๓. การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็น ลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า "โครงการฝึกอบรม" เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง

ทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความ จำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประเมินการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียด ด้านการบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรม ที่มี ผู้เกี่ยวข้อง หลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียด ต่างๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

๔. การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ในตำราการบริหารงานฝึกอบรมบางเล่มระบุ เป็นขั้นของ "การดำเนินการ ฝึกอบรม" แต่เนื่องจากผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า ถึงแม้จะดูเหมือนว่าการ ดำเนินการฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญ ของการจัดโครงการฝึกอบรม หากแต่ที่จริงแล้วการดำเนินการฝึกอบรม เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการ ฝึกอบรม เพราะการดำเนินการ ฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจาก วิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถ และ หลักสูตร ฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจ หลักการบริหารงานฝึกอบรม พอที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหาร โครงการฝึกอบรม เพื่อให้ ครอบคลุมเนื้อหา ที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด

๕. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึง ถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรม เสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้อง ทำการสรุปประเมิน ผลการฝึกอบรมและจัด จัดทำรายงาน เสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการ เองก็จะต้อง นำเอาผลการ ประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบ ในการจัด ฝึกอบรม หลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นใน การฝึกอบรมว่า ควร จะต้องมีการพัฒนา หรือปรับปรุง หลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะ ทำให้การฝึกอบรมเกิด สัมฤทธิ์ผลตรงตาม วัตถุประสงค์ ของโครงการเพิ่มขึ้น

### หลักของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

๑. สมาชิกในองค์การฝึกอบรมทุกคนจะต้องทราบว่าองค์การฝึกอบรมหรือฝ่ายฝึกอบรมที่จัดตั้งขึ้นมา มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างไร เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปโดยราบรื่นและรู้ทิศทางของการทำงาน
๒. องค์การฝึกอบรมมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง มีการแบ่งแยกหน้าที่การงานตามความเหมาะสม โดยแบ่งตามบุคคลหรือแบ่งหน้าที่ตามหน่วยงานย่อย
๓. องค์การฝึกอบรมจะต้องจัดให้มีศูนย์กลางอำนาจการที่มีความรับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง นั่นคือ มีหัวหน้าหรือผู้บริหารสูงสุดรับผิดชอบ อาจอยู่ในรูปของบุคคลเดียวหรือคณะกรรมการ
๔. องค์การฝึกอบรมจะต้องจัดให้มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงาน และการประสานงานในองค์การที่ดี
๕. องค์การฝึกอบรมต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

### ลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. สามารถตอบสนองความจำเป็นขององค์กรได้ แก้ไขปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง ตลอดจนรองรับการขยายตัวของธุรกิจ ความก้าวหน้าขององค์กรได้
๒. สามารถสนองความจำเป็นของภารกิจที่เป็นปัญหาและของพนักงานได้
๓. ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงอย่างถี่ถ้วน และถูกต้อง เพื่อการจัดเตรียมและกำหนดโครงการได้อย่างเหมาะสม
๔. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
๕. มีการกำหนดวิธีการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับหลักสูตรและเหตุผล
๖. ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการบริหารจากองค์กร
๗. ต้องมีระยะเวลาดำเนินการที่ระบุวัน เวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดโครงการที่ชัดเจน

### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

๑. เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
๒. เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร
๓. เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทำงานแก่พนักงานใหม่
๔. ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้
๕. เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
๖. เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน หรือการทำงานในระดับที่สูงขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการทำงาน

### สิ่งที่ควรคำนึงในการจัดทำโครงการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

๑. **กลุ่มผู้ฟัง** ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระดับสติปัญญา ทักษะ ค่านิยม ขนบของกลุ่ม ตลอดจนความคาดหวังที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม
๒. **สถานที่** สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมจะมีอิทธิพลต่อผลของการฝึกอบรมมาก เช่น สถานที่ฝึกอบรม ควรจะเป็นห้องที่ปราศจากเสียงรบกวน มีขนาดแสงสว่าง อุดหนุน การจัดที่นั่งเหมาะสม ตลอดจนมีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้สูง
๓. **บรรยากาศและการจูงใจ** การฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การร่วมมือในกิจกรรมการอบรมการจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม มีความตื่นตัวอยากที่จะเรียนรู้
๔. **จิตวิทยาการเรียนรู้** การฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก
๕. **ปัจจัยด้านอื่น ๆ** เช่น เวลา ทรัพยากร และงบประมาณจัดเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาเพื่อการจัดทำโครงการได้เหมาะสม

### ข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคของการฝึกอบรม

๑. ประสิทธิภาพของการบรรยายขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของวิทยากร
๒. การบรรยายเป็นลักษณะการสื่อสารทางเดียว ถ้าไม่เปิดโอกาสให้มีการซักถาม จะไม่สามารถประเมินได้ว่า ผู้ฟังมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่บรรยายเพียงใด
๓. การบรรยายไม่อาจใช้กับทุกเรื่องได้ เช่น เรื่องที่ต้องการข้อสรุปเพื่อการนำไปปฏิบัติการ
๔. ช่วงความสนใจในการฟังของบุคคลแต่ละวัย แต่ระดับบุคคลในองค์กรมีขีดจำกัด หากใช้เวลาในการบรรยายมากเกินไป จะไม่เกิดผลตามความมุ่งหมายที่กำหนด

### อุปสรรคของการจัดฝึกอบรม

๑. งบประมาณในการจัดอบรมมีไม่เพียงพอ
๒. ไม่มีเวลาในการเตรียมงาน
๓. การจัดหา หรือการติดต่อวิทยากรที่มาให้ความรู้ ค่อนข้างยากลำบาก เนื่องจากวิทยากรบางท่านมีเวลาร่างไม่ตรงกัน
๔. ผู้เข้าร่วมการอบรมไม่ให้ความร่วมมือ และไม่นำเอาความรู้ที่ได้รับ ไปปรับใช้กับการทำงาน หรือการเรียนการสอน ทำให้เกิดการสูญเปล่าในการจัดสัมมนา

### ปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการจัดฝึกอบรมที่ดี

๑. ชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องให้เกิดความสนใจ
๒. ใช้หลายวิธีการเช่น รายงาน/วิเคราะห์/เสนอตัวเอง แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการอบรม
๓. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ในระยะยาว โดยส่งผู้ฝึกอบรมไปเรียนเพิ่ม ในระยะสั้นติดต่อผู้ชำนาญให้ความรู้ความชำนาญ
๔. ชี้แจงให้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมว่าคุ้มค่ากับการลงทุน

### เทคนิคของการจัดฝึกอบรมให้ประสบผลสำเร็จ

๑. จะต้องศึกษา และทราบขั้นตอนของการจัดฝึกอบรมเป็นอย่างดี
๒. จะต้องให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนของการจัดฝึกอบรม เช่น ขั้นตอนเตรียมการฝึกอบรม จะต้องมีการสำรวจปัญหา ความจำเป็น และความต้องการของฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการหรือกลุ่มเป้าหมาย หรือแม้กระทั่งการเขียนโครงการฝึกอบรมที่ดี ต้องทำอะไร เพื่อสื่อสารให้ผู้ที่จะต้องดำเนินการจัดการฝึกอบรมเข้าใจไปในแนวทางหรือทิศทางเดียวกัน อันส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการจัดฝึกอบรม เป็นต้น
๓. การวางแผนการทำงาน การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ จะต้องใช้คนให้ถูกกับงาน (Put the right man on the right job.)
๔. ผู้ที่รับผิดชอบการจัดฝึกอบรม หรือผู้เป็นเจ้าของโครงการฯ จะต้องมีความรู้เบื้องต้น เกี่ยวกับระเบียบการจัดฝึกอบรมฯ เพื่อจะได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะในเรื่องของการเงิน

๕. การประสานงานทั้งภายในทีมงาน การประสานงานกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือแม้แต่การประสานงานกับวิทยากร จะต้องมึเทคนิคของการประสานงานที่ดี เพื่อให้ผู้รับการประสานงานเกิดความร่วมมือ ความประทับใจ และอยากเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดฝึกอบรมดังกล่าว

๖. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้เพราะเทคนิคการฝึกอบรมจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๗. การให้ความสนใจ ใส่ใจในเรื่องเล็กๆน้อยๆ ของผู้เข้ารับการอบรม การอำนวยความสะดวกในเรื่องของการเดินทาง ที่พัก แนะนำแหล่งท่องเที่ยว แหล่งอาหาร ฯลฯ ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมจะเกิดความประทับใจ ในการให้ความสนใจ ใส่ใจของผู้จัดฯ

๘. สถานที่การจัดฝึกอบรม อาหาร การบริการ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ควรคำนึงถึง

๙. การประสานติดตามประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม หลังเสร็จสิ้นการอบรมไปแล้ว จะทำได้ง่ายขึ้น หากผู้จัดการฝึกอบรม ได้ดำเนินการตามเทคนิคของการจัดฝึกอบรมดังกล่าวเบื้องต้น

### **ประโยชน์ที่ได้รับจากการแสวงหาองค์ความรู้**

๑. มีเอกสาร หรือคู่มือการปฏิบัติงาน ที่สามารถใช้ศึกษาทั้งผู้ปฏิบัติงานใหม่ และเก่า
๒. รู้วิธีการ หรือเทคนิคใหม่ๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดฝึกอบรมครั้งต่อไป
๓. เกิดการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

\*\*\*\*\*