

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการฝึกอบรมวิชาชีพหลักสูตรระยะสั้นของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่อไปนี้คือ

1. ระบบการฝึกอบรม
2. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่
3. การจัดการเรียนการสอนวิชาชีพ
4. เทคนิคเดลฟาย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระบบการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือวิธีการที่จะพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ มีทักษะและมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ และได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาบุคคลในองค์กร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความคิดสร้างสรรค์ ส่วนผลของการฝึกอบรมจะได้มากหรือน้อยนั้น ต้องอาศัยการทดสอบติดตามผลและการย้อนกลับของข่าวสารในการทำงาน (ธีรวิทย์ บุญยโสภณ, 2527, หน้า 89)

การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนความรู้สึกต่าง ๆ (พะยอม วงษ์สารศรี, 2532, หน้า 153)

การฝึกอบรม คือกิจกรรม หรือความพยายามที่จะจัดทำกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน (อุทุมพร จามรมาน, 2533, หน้า 153)

การฝึกอบรม คือการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคน ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญใน

การปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งอื่น ๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน (จกกลนี ชูติมาเทวินทร์, 2542, หน้า 1)

การฝึกอบรมตามที่กล่าวจึงหมายถึง กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพบุคคลให้มี ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน อันมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. ความสำคัญของการฝึกอบรม

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ได้เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ซึ่งก็คือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อันถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่เป็นกลไกสำคัญต่อความสำเร็จและเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กรหรือหน่วยงาน (จกกลนี ชูติมาเทวินทร์, 2542, หน้า 4)

องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาลหรือเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญต่อเรื่องการฝึกอบรมเช่นกัน โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมมากขึ้น บางองค์กรกำหนดงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมถึงร้อยละ 15 ของงบประมาณทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในขณะที่ทำการหรือนอกที่ทำการ โดยองค์กรเป็นผู้จัดการฝึกอบรมเองหรือให้องค์กรอื่นจัดฝึกอบรมให้ การที่จะต้องมีการฝึกอบรมเนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้ (เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ, 2531, หน้า 6)

2.1 ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานให้องค์กรต่างๆ ได้ทันที และองค์กรที่ได้รับบุคคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training) เพื่อให้บุคลากรใหม่เกิดความคุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิ์และหน้าที่ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กรตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานและช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2.2 สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สภาพทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้คนในทุกชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถเชื่อมโยงการแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรกับ “โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” ที่จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านแห่งละ 1 ล้านบาท เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนระยะยาวสำหรับการลงทุนและสร้างรายได้แก่ประชาชนทุกคน (คำแถลงนโยบายรัฐบาล, 26 กุมภาพันธ์ 2544)

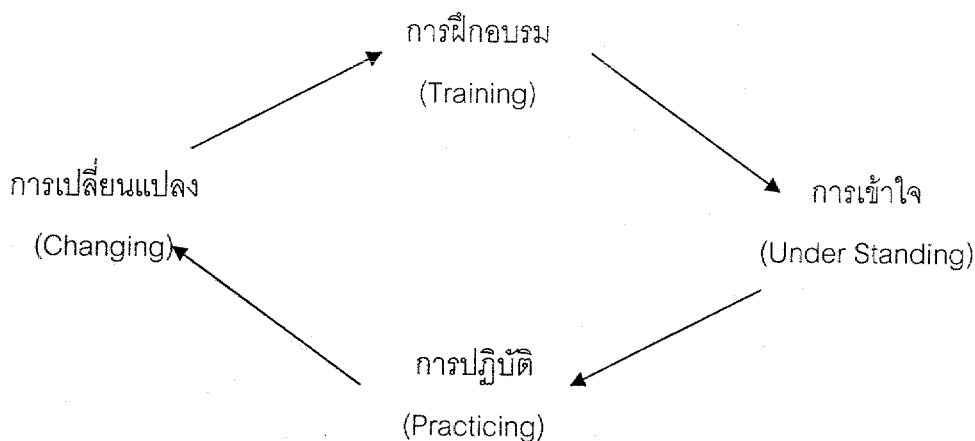
2.3 ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การฝึกอบรมที่ไม่เป็นระบบก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนฝีมือเองโดยการลองผิดลองถูกหรือสังเกตจากผู้อื่นทำให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้อีกด้วย (เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ, 2531, หน้า 6)

3. หลักการเรียนรู้กับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนเราอาจทำได้หลายวิธี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเองโดยไม่ต้องมีใครสอน เช่น การได้พบเห็นสิ่งต่าง ๆ การได้ยินได้ฟัง และการศึกษาด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรมที่มีระบบมีวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้ เป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมย่อมจะได้ผลดีกว่า (วิจิตร อวระกุล, 2540, หน้า 87)

มนูญ วงศ์นารี (2517) ได้เสนอรูปแบบจำลองกระบวนการเรียนรู้โดยผลของการฝึกอบรม หรือ A Model of Learning Process Through Training ไว้ดังนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบจำลองกระบวนการเรียนรู้โดยการฝึกอบรม

ตามแบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ลักษณะสหสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเริ่มต้นจากการฝึกอบรม ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจ และเมื่อนำไปปฏิบัติใช้แล้วก็มีผลการเปลี่ยนแปลงตามมา ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปในทางที่ไม่ดีกว่าก็ไม่เรียกว่าเกิดการเรียนรู้ แต่จะเป็นเพียงการรับรู้ การเข้าใจใหม่ในครั้งที่สองเท่านั้น แต่ถ้านำไปปฏิบัติแล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้ก็ถือว่ามี การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทันที

โดยเหตุที่จัดการฝึกอบรมขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ ซึ่งก็คือให้เกิดการเรียนรู้นั่นเอง ฉะนั้นการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อการฝึกอบรม คือ

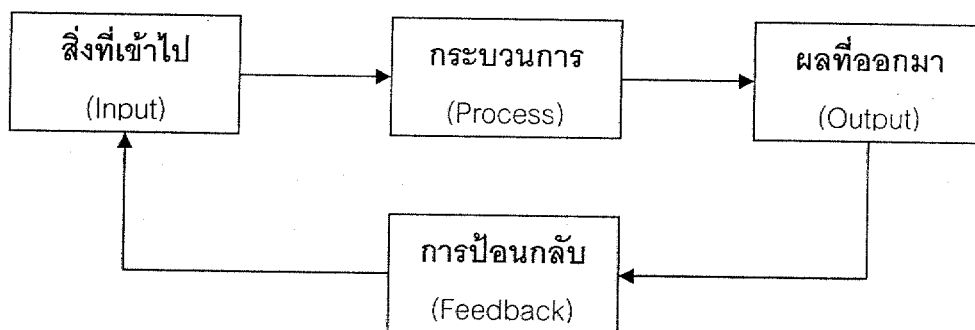
- 1) การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนโดยไม่ต้องมีผู้สอน เพียงแต่ผู้เรียนได้เข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้เท่านั้น แต่การสอนที่ดีจะช่วยกระตุ้นกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในกรณีที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นเนื่องจากการสอนที่ดีนั้น ปริมาณและคุณภาพของประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ผู้เรียนได้รับจะได้รับอิทธิพลจากโอกาส และความเข้มข้นของการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการและเทคนิคที่ผู้สอนใช้ในการสอนและบุคลิกลักษณะของผู้สอน
- 2) การเรียนรู้จะต้องเกิดที่ตัวผู้เรียน หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นถ้าการจัดการฝึกอบรมใดไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่พึงประสงค์ในตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะถือว่าเป็นการจัดการฝึกอบรมที่ล้มเหลว
- 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความแตกต่างในสติปัญญา ประสบการณ์ ความสามารถ พื้นความรู้และภูมิหลัง ฉะนั้นวิทยาการจึงต้องสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคลและโอกาส ตลอดจนทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนการสอน
- 4) การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ การเรียนรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ในสถานการณ์จริงได้มากที่สุด ฉะนั้นการจัดกิจกรรมและสภาพห้องฝึกอบรมให้คล้ายคลึงกับสภาพที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะพบภายนอกห้อง จึงมีความสำคัญมากต่อการถ่ายทอดการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในการปฏิบัติงานของตน

4. ระบบการฝึกอบรม

ระบบเป็นหน่วยบูรณาการรูปรวมหรือนามธรรมประกอบด้วยหน่วยย่อย (องค์ประกอบหรือระบบย่อย) ที่เป็นอิสระแต่มีความสัมพันธ์กันเพื่อให้การดำเนินการของหน่วยใหญ่เป็นไปตามจุดหมาย ระบบมีความสำคัญในการกำหนดสัดส่วนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดและมีการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบมีหลายขอบข่ายและหลายระดับแต่มีองค์ประกอบสำคัญคือส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้าส่วนที่เป็นกระบวนการส่วนที่เป็นผลลัพธ์และส่วนที่เป็นผลย้อนกลับเพื่อควบคุมและปรับปรุง (เชาวเลิศ เลิศโชติพาร, 2536, หน้า 2)

ระบบการฝึกอบรม หมายถึง การดำเนินการฝึกอบรมโดยพิจารณาถึงหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบต่างของการฝึกอบรมจะต้องเป็นกระบวนการที่มี “ปัจจัย

นำเข้า" (Input) มี "กระบวนการ" (Process) มี "ผลลัพธ์" (Output) และจำเป็นต้องมี "การป้อนกลับ" (Feedback) อย่างต่อเนื่องซึ่งทุกกระบวนการต้องมีการกระทำต่อเนื่องเป็นระบบและมีความสำคัญทุกกระบวนการ



ภาพที่ 2 ระบบการฝึกอบรมโดยพิจารณาถึงหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบ (สุนทร พุนเียด, 2542, การจัดการฝึกอบรมและสัมมนา, สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี, หน้า 13)

นักวิชาการทางด้านการฝึกอบรมหลายคนได้พยายามคิดค้นระบบการฝึกอบรมที่นำผลสำเร็จในการฝึกอบรมและได้มีการจัดฝึกอบรมพิสูจน์ว่าเกิดผลสำเร็จอย่างเช่น ของเจมส์ อาร์ เบคจูเนียร์ (James R. Beck, Jr.) ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในประเทศสหรัฐอเมริกา (Director, Bureau of Training, U.S. Civil Service Commission) ได้เขียนบทความเรื่อง Eight basic Steps For Successful Training Programs (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2528, หน้า 57-65) ได้สรุปได้ความว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีขั้นตอนดังนี้

- 1) พิจารณาวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยความระมัดระวัง

(Determination of Training Need)

- 2) ได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง (Organizationally Related Training) เช่น ในส่วนราชการองค์กรที่เกี่ยวข้องนั้นหมายถึงทางด้านงบประมาณ สภาพพัฒนาเอกชนที่เกี่ยวข้อง หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนโครงการเช่น องค์กรผู้ส่งเข้ารับการฝึกอบรม องค์กรที่สนับสนุนทางการเงิน เป็นต้น

- 3) มีการวางแผนการฝึกอบรมอย่างระมัดระวัง (Planning For Training Work)

4) กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ชัดเจนว่ามีความคาดหวังอะไร เมื่อการฝึกอบรมนั้นสิ้นสุดลง (Establishment of Training Objectives)

5) กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยกำหนดให้มีประสบการณ์วุฒิการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน (Establishment of Rigid Trainee Attendance Criteria)

6) สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (Establishment of an Adult Learning Climate)

7) กำหนดเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมโดยกำหนดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการฝึกอบรม (Training Relevance)

8) ประเมินผลและติดตามผลโดยพิจารณาจากความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์และมาตรฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Evaluation)

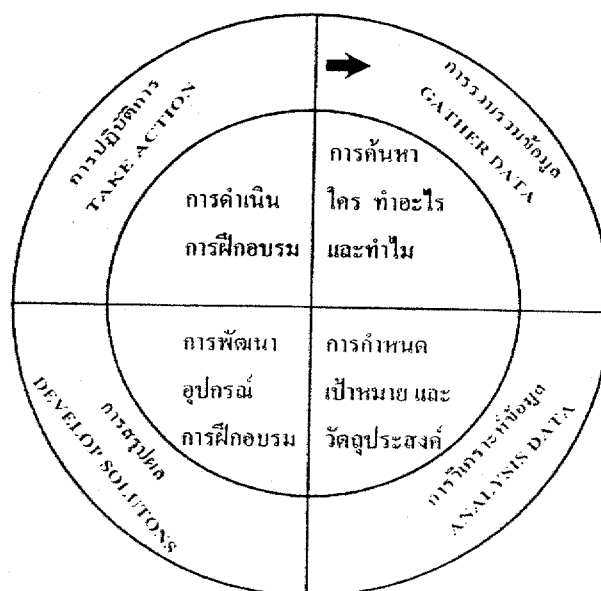
โรกอฟ (Rogoff, 1987. อ้างถึงใน สุนทร พุนเอยัด, 2542, หน้า 15-16) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาแบบวงล้อการฝึกอบรมจากหนังสือ The Training Wheel ว่าวงล้อการฝึกอบรมมี 4 ขั้นตอน คือ

1) การรวบรวมข้อมูล (Gather Data) เป็นขั้นตอนเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและทำไม เพื่อการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

2) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analyze Data) เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายนาม บุคลากร ลักษณะการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและการพัฒนา

3) การสรุปผล (Develop Solution) เป็นขั้นตอนการพัฒนาอุปกรณ์การสอน การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนา และการเขียนแบบประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนา

4) การปฏิบัติการ (Take Action) เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมรวมถึงการประเมินผลการฝึกอบรม

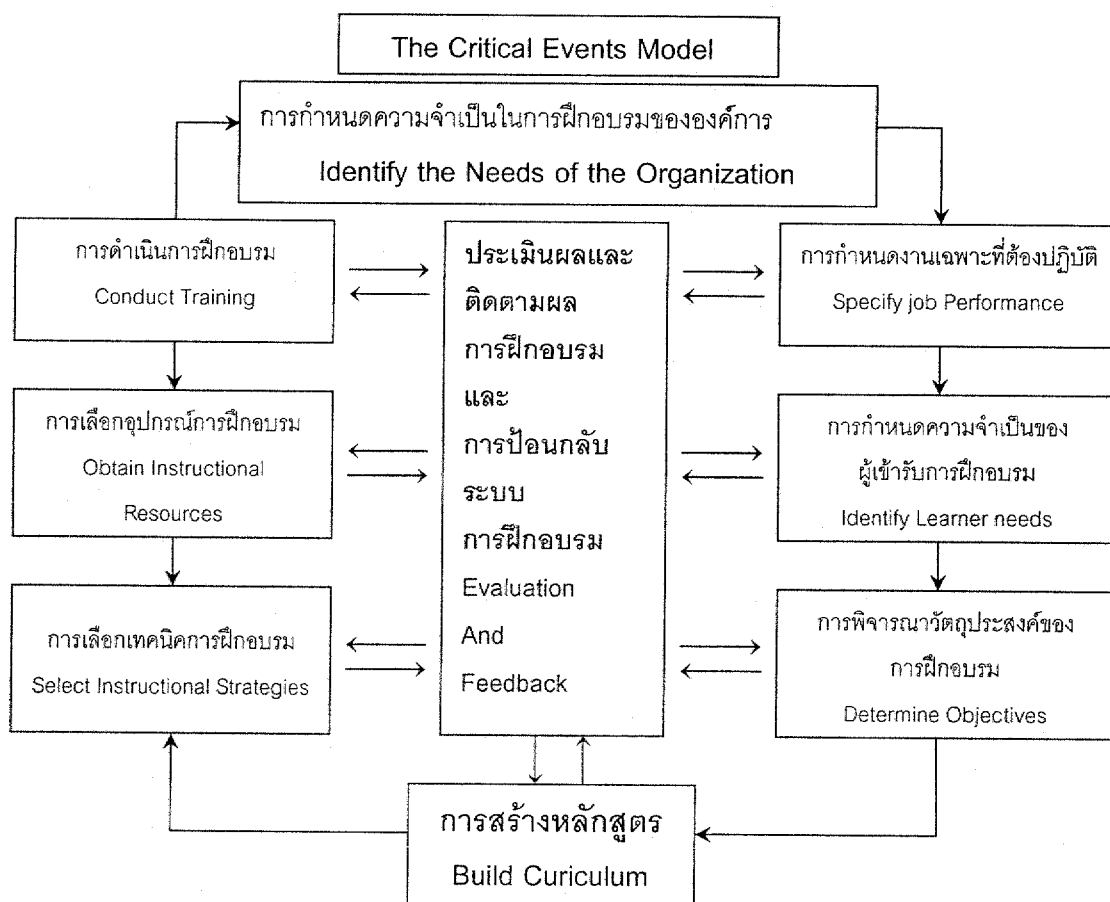


ภาพที่ 3 แสดงระบบการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวคิดของ Rogoff (1987)

(สุนทร พูนเอียด, 2542, การจัดการฝึกอบรมและสัมมนา, สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี, หน้า 15)

แนดเลอร์ (Nadler, L., 1982, pp. 11-13) ได้สร้างระบบการฝึกอบรมที่เรียกว่า "The Critical Events Model" โดยกำหนด 9 ขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร (Identify the Needs of the Organization)
- 2) กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ (Specify Job Performance)
- 3) กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์กร (Identify Learner Needs)
- 4) พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine Objectives)
- 5) สร้างหลักสูตร (Build Curriculum)
- 6) เลือกเทคนิคการฝึกอบรม (Select Instructional Strategies)
- 7) เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม (Obtain Instructional Resources)
- 8) ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)
- 9) ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม และข้อมูลป้อนกลับระบบการฝึกอบรม (Evaluation and Feedback) ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ระบบการฝึกอบรมแบบ the Critical Events Model ของเลียวนาร์ด แนดเลอร์

(Leonard Nadler, Designing Training Programs: The Critical Events Model, pp. 11-13)

อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม (2520, หน้า 20-32) ได้สร้างแบบจำลองระบบการฝึกอบรมในเชิงคุณภาพซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่สืบเนื่องและสัมพันธ์กันโดยตลอด เริ่มตั้งแต่วัตถุประสงค์และหน้าที่ของระบบผ่านไปยังส่วนประกอบต่าง ๆ ไปจนถึงการประเมินผลขั้นสุดท้ายของระบบและเวียนกลับไป

ขั้นตอนแรกในลักษณะวงจรระบบการฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญคือ ขั้นตอนความต้องการของระบบ ขั้นการพัฒนาและขั้นการทำให้ระบบสมบูรณ์ ขั้นตอนแรกคือ ขั้นตอนความต้องการของระบบ ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการหาความต้องการหรือปัญหาซึ่งเป็นสภาพการณ์ที่จะก่อให้เกิดการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

- 1) การกำหนดหาความต้องการทางการฝึกอบรม
- 2) การรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงาน

3) การเลือกและการเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

4) การสร้างอุปกรณ์การประเมินผลการฝึกอบรม

5) การสร้างเกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม

หลังจากที่หาความต้องการของระบบแล้วก็เข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาระบบเพื่อพัฒนาข้อมูลหรือความต้องการการฝึกอบรม ซึ่งในขั้นตอนนี้ก็ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยอีก 5 ขั้นเช่นกัน คือ

6) การเลือกและการจัดลำดับเนื้อหาของหลักสูตร

7) การเลือกและการใช้กลยุทธ์หรือวิธีการฝึกอบรม

8) การเลือกเครื่องช่วยในการฝึกอบรม

9) การพิจารณาความต้องการอุปกรณ์การฝึกอบรม

10) การผลิตเอกสารการฝึกอบรม

ขั้นตอนสุดท้ายคือ การทำให้ระบบสมบูรณ์ เป็นขั้นตอนที่อาศัยข้อมูลจากขั้นที่สองมาดำเนินการจนกระทั่งเสร็จสิ้น อันทำให้ระบบการฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ และข้อมูลที่ได้จากขั้นนี้ จะย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนย่อยต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการฝึกอบรม ซึ่งในขั้นตอนนี้ก็ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

11) การเลือกวิทยากร

12) การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

13) การประเมินผลระบบฝึกอบรม

14) การใช้เกณฑ์วัดผลและวิเคราะห์

15) การติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรม

ในแต่ละขั้นตอนย่อยอธิบายได้ดังนี้คือ

1) การหาความต้องการในการฝึกอบรม โดยพิจารณาถึงความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และแผนงานขององค์การ การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี ลักษณะของหน่วยงาน ความสามารถของคณะเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม อุปกรณ์อำนวยความสะดวกและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

2) การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงาน โดยโครงการฝึกอบรมต้องมีรากฐานอยู่บนข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยวิธีวิเคราะห์งาน (Task Analysis) ซึ่งจะช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ทุกคนปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3) การเลือกและเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นการกำหนดขอบเขตของ

การปฏิบัติงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นคือ ต้องมีการอธิบายอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่แต่ละบุคคลควรจะปฏิบัติได้ภายใต้เงื่อนไขและกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน

4) การสร้างเครื่องมือประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ แบบทดสอบ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และแบบจัดระดับความสามารถ เป็นต้น

5) การสร้างเกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม ได้แก่ การเปรียบเทียบ ลำดับที่การให้คะแนนหรือการพิจารณาพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6) การเลือกและการจัดลำดับเนื้อหาหลักสูตรเป็นขั้นตอนสำคัญในระบบเนื้อหานั้น จะต้องตรงกับงานและมีส่วนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนการจัดลำดับนั้นก็ควรจะต้องเป็นไปตามหลักทางจิตวิทยา

7) การเลือกและการใช้กลวิธีการฝึกอบรม โดยพิจารณาเลือกส่วนประกอบของวิธีการสอน สื่อการสอน และระบบการจัดกลุ่มที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของวัตถุประสงค์ สาระของหลักสูตร ผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร และเวลาในการฝึกอบรม

8) การพิจารณาความต้องการอุปกรณ์การฝึกอบรม ในเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับการจัดหา การใช้งานและการซ่อมบำรุง โดยจะต้องวางแผนและประสานงานให้ได้มาซึ่งอุปกรณ์ ชนิดที่ต้องการในจำนวนเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม

9) การผลิตเอกสารการฝึกอบรม ได้แก่ เอกสารที่ใช้สำหรับการสอน สำหรับผู้จัดการฝึกอบรมและผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

10) การเลือกครูผู้ฝึกหรือวิทยากร จำเป็นต้องมีการเตรียมกำหนดคุณสมบัติของ วิทยากรไว้ล่วงหน้า และคัดเลือกวิทยากรให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดในด้านการศึกษาและความเหมาะสมกับวิชาที่จะสอน

11) การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะสมัคร หรือได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรม ถ้าทำได้อย่างถูกต้องจะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงความสิ้นเปลือง และยังช่วยให้แน่ใจได้ว่าผู้เข้ารับการอบรมไม่เพียงแต่สามารถเรียนจบหลักสูตรเท่านั้น แต่ยังสามารถที่จะทำงานในอนาคตต่อไปได้อย่างดีอีกด้วย

12) การประเมินระบบการฝึกอบรม ได้แก่ การสังเกตการสอนภายในห้องฝึกอบรม โรงงานหรือห้องทดลอง เพื่อพิจารณาว่าระบบการสอนได้ดำเนินไปตามที่วางแผนไว้และได้บรรลุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมหรือไม่

13) การประเมินผลการฝึกอบรมและการวิเคราะห์ เมื่อถึงลำดับการสอนที่เหมาะสม ควรจะได้นำเอาหลักเกณฑ์การวัดผลที่เตรียมไว้มาใช้และวิเคราะห์ ทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อการจัดระดับ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของการฝึกอบรมและเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสทราบผลการปฏิบัติของตน

14) การติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบผลอันแท้จริงของการฝึกอบรม โดยการวัดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรม

5. องค์ประกอบที่สำคัญของระบบการฝึกอบรม

5.1 นโยบายการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล และควรได้รับการเอาใจใส่สนใจอย่างเพียงพอในองค์การ หรือหน่วยงานบางแห่งที่มุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าของงานและต้องการให้งานดำเนินไปตามนโยบายหรือแผนงานที่วางไว้จะต้องมีโครงการในเรื่องการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมอยู่เสมอด้วย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 192) นโยบายการฝึกอบรมเป็นข้อผูกพันขององค์การที่จะต้องบรรลุถึงการตอบสนองความจำเป็นในการฝึกอบรม ตลอดจนเป็นแนวทางเพื่อการตัดสินใจและการปฏิบัติในทุก ๆ ระดับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

นโยบายการฝึกอบรม ควรมีลักษณะดังนี้

- ทำให้เป็นที่เข้าใจกระจ่างชัดถึงวิธีการในการฝึกอบรมขององค์การ
- ชี้ให้เห็นว่าความรับผิดชอบในการฝึกอบรมจะถูกจัดสรรอย่างไรให้ทั่วถึงโดยตลอดทั้งองค์การ

- เป็นโครงการการใช้ทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่จะต้องจัดสรรไว้เพื่อการฝึกอบรม

- เป็นพื้นฐานสำหรับการติดต่อสื่อสารกับพนักงานทั่วทั้งองค์การ ให้ได้ทราบถึงความตั้งใจขององค์การที่จะฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (เจิมจันท์ ทองวิวัฒน์, ม.ป.ป., หน้า 11-12)

ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมนี้ ผู้กำหนดนโยบายจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญอันเป็นผลเกื้อกูลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมด้วยเช่น นโยบายของรัฐบาลหรือองค์การในการฝึกอบรม การสนับสนุนและนโยบายส่งเสริมด้านการฝึกอบรม ความต้องการด้านฝึกอบรมในทางเศรษฐกิจและสังคม การดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมจะต้องได้รับความเห็นชอบ และการสนับสนุนให้สอดคล้องกับนโยบายหลักเสียก่อน เพราะงานฝึกอบรมเป็นงานที่ต้องใช้เงิน กำลังคน เวลา และวัสดุอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจและ

การประสานงานจากทุกฝ่ายโดยใกล้ชิด งานจึงจะสามารถดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย ดังนั้นในการดำเนินงานจึงควรจัดทำในรูปคณะกรรมการเพื่อบางนโยบายโดยรอบคอบ เพื่อให้มีการประสานงานโดยใกล้ชิด (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 192-193)

5.2 วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หมายถึง จุดมุ่งหมายที่องค์การมุ่งหวังเอาไว้และพยายามให้บรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวังเอาไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่าการสร้างพฤติกรรม (ทวี อภิลิทธิ, 2529, หน้า 3) วัตถุประสงค์เกิดขึ้นมาจากความต้องการ (Needs) อันแท้จริง ซึ่งระบบและองค์การหรือหน่วยงานที่มีอยู่ยังไม่สามารถสนองตอบได้ เมื่อได้พิสูจน์ว่ามีความต้องการอันแท้จริงแล้วก็ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์และวัสดุขึ้นเพื่อสนองความต้องการนั้นต่อไป (อาชวัน วายอานนท์, 2520, หน้า 21) ดังนั้นในการที่จะฝึกอบรมจะมีวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมหนึ่งข้อหรือมากกว่าหนึ่งก็ได้ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะ การกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะมีลักษณะที่สามารถชี้ให้เห็นการกระทำที่สังเกตเห็นได้ มีเกณฑ์การวัดที่สามารถวัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านนั้น ๆ ได้แลกำหนดเงื่อนไขหรือสภาพที่สามารถปฏิบัติได้จริง (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2530, หน้า 399)

ลักษณะของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดี

- 1) ต้องระบุพฤติกรรมที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากได้สอนวิชานั้น ๆ จบลงแล้ว
- 2) ต้องมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก
- 3) คำที่บ่งบอกพฤติกรรมต้องชัดเจนไม่กำกวมเช่น คำว่า สามารถ จำแนก บอก ย่อมชัดเจนกว่าคำว่าเพื่อให้ ทราบถึง เพื่อให้ เข้าใจถึง เป็นต้น
- 4) จะต้องช่วยให้วิทยากรมองเห็นวิธีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ เช่น การเตรียมการสอน การใช้เทคนิคและอุปกรณ์ และระยะเวลาที่ใช้ในการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 5) จะต้องช่วยให้วิทยากรมองเห็นพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะต้องแสดงออกซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการสอนและการประเมินผล
- 6) จะต้องระบุเกณฑ์ขั้นต่ำของพฤติกรรมที่คาดหวังเพื่อใช้ในการวัดการประเมินผลการฝึกอบรมได้ เพื่อจะได้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรม มีความสามารถได้ตามวัตถุประสงค์ที่ปรารถนาแล้วหรือยัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะสมบูรณ์และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ หากว่าวัตถุประสงค์นั้นเกิดขึ้นจากความต้องการอันแท้จริง โดยอาศัย

ความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับวัตถุประสงค์ของผู้อยู่ในหน่วยงานเป็นประการแรก และประการสำคัญ นอกจากนั้นรวมตลอดถึงเจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมด้วย (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529, หน้า 9)

5.3 การจัดบุคลากรที่รับผิดชอบ

ในการจัดฝึกอบรมนั้นบุคคลที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ฝ่าย คือ ผู้จัดฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม หากพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ฝ่ายนี้แล้วจะเห็นว่าผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการฝึกอบรมคือ ผู้จัดฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ตลอดจนหลักสูตรการฝึกอบรม (วัชรินทร์ จำปี, 2529, หน้า 8) ดังนั้นเพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ จะต้องมีการกำหนดบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพมาดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย สำหรับบางหน่วยงานหรือบางสถาบันจะทำหน้าที่นี้โดยตรงและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมโดยตรงเช่น สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตรศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรได้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่อันพึงจะต้องปฏิบัติคือ เป็นผู้จัดโครงการฝึกอบรมประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ และเป็นผู้ให้คำปรึกษาร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ฉะนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงควรมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการในการจัดการฝึกอบรม และสามารถนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้ เพื่อจะได้จัดโครงการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับระบบนั้น ๆ สามารถประสานงานติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี มีความสามารถในการเป็นสื่อความหมายที่ดี ตรงต่อเวลา อุทิศตนเพื่อส่วนรวม และรู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความรู้เรื่องเทคนิคการฝึกอบรมรูปแบบต่าง ๆ เป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการรับฟัง ถามและตอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ มีจิตใจกว้าง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสนใจในงานวิชาการและงานวิจัย (น้อย ศิริโชติ, 2534, หน้า 23)

5.4 การจัดบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

ในการจัดหรือคัดเลือกบุคลากรรับการฝึกอบรม จะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งคุณสมบัติที่กำหนดเปรียบเสมือนการทำนายถึงความถนัด ทักษะความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนให้สำเร็จหลักสูตรอย่างได้ผล การกำหนดคุณสมบัติและการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมอย่างถูกต้อง จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงความสิ้นเปลืองทรัพยากรและยังช่วยให้แน่ใจได้ว่า ผู้ได้รับการคัดเลือกจะไม่เพียงแต่สามารถเรียนจบหลักสูตร

เท่านั้น แต่ยังสามารถทำงานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้ การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมล่วงหน้าจะต้องทำโดยผู้ที่มีความสามารถ มีความคุ้นเคยกับระบบการฝึกอบรม และรู้ลักษณะของบุคคลที่น่าประสบความสำเร็จในการทำงานต่อไป อาจทำได้โดยพิจารณาจากข้อมูลและการวิเคราะห์ที่ได้จากขั้นตอนอื่นๆ ของการทำให้ระบบสมบูรณ์ การคัดเลือกผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ถ้าได้เตรียมงานกำหนดคุณสมบัติไว้ดีแล้วการคัดเลือกก็ง่าย ผู้ได้รับการคัดเลือกควรจะต้องเป็นตัวแทนอันแท้จริงของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งระบบมุ่งที่จะอบรมให้ มิฉะนั้นจะไม่ทราบถึงประสิทธิผลอันแท้จริงของระบบฝึกอบรม ในการจัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมหากไม่มีการกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ดีอาจเกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ให้ความสนใจต่อการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ ไม่รวมกิจกรรมในระหว่างการฝึกอบรม อบรมไปแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้ไปใช้พัฒนาตนเองและหน่วยงาน (น้อย ศิริโชติ, 2524, หน้า 126 -127) ในทางปฏิบัติการคัดเลือกอาจทำได้หลายประการเช่น ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของผู้จัดการฝึกอบรมอาจกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองทั้งหมดหรือส่วนราชการต่าง ๆ ภายนอกเป็นผู้เสนอมาเอง โดยมีได้มีการคัดเลือกกันอย่างจริงจัง เป็นผลให้ผู้ที่เหมาะสมจริง ๆ มีเพียงจำนวนน้อย ทำให้มีผลกระทบกระเทือนต่อบรรยากาศการฝึกอบรมด้วย (อาชวัน อายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม, 2520, หน้า 28-29)

นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว จำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนด้วย เป็นต้นว่า ถ้าหากวัตถุประสงค์ของการอบรมเพื่อให้เพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจ จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากหรือน้อยนั้นผลที่ได้รับจะไม่แตกต่าง แต่ถ้าต้องการเพิ่มพูนทักษะหรือต้องการเปลี่ยนทัศนคติในระดับสูงพอสมควรแล้ว จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีจำนวนไม่มากนัก และถ้าต้องการให้มีการฝึกทักษะขั้นสูงหรือให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติระดับสูงมาก ๆ แล้ว จำเป็นต้องให้มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมน้อยที่สุด ถ้าเป็นไปได้ก็ควรจะมีผู้เป็นรายบุคคลก็ยิ่งดี (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2530, หน้า 399)

5.5 งบประมาณการฝึกอบรม

ปัจจัยทางการเงิน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดกระบวนการฝึกอบรมทั้งสิ้น ดังนั้นการจัดหางบประมาณจึงเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญ เพราะถ้ามีไม่เพียงพอก็อาจเป็นอุปสรรคในการจัดการฝึกอบรมได้ การจัดหางบประมาณมีหลายวิธีคือ ใช้งบประมาณของหน่วยจัดฝึกอบรมที่จัดเตรียมไว้ล่วงหน้า หน่วยจัดฝึกอบรมมีหน้าที่จัดฝึกอบรมโดยตรงจะมีแผนและโครงการฝึกอบรมที่กำหนดไว้แน่นอนแล้วในแต่ละปี โดยได้รับความร่วมมือจากต้นสังกัดของวิทยาการ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยวิธีนี้จะช่วยแบ่งเบาภาระในเรื่องค่ากินอยู่และค่าเดินทางได้บ้าง หรืออาจจะขอความช่วยเหลือจากองค์กร การ สถาบันต่าง ๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน ซึ่งจะอยู่ในรูปของ

ทุนหรือการอุปถัมภ์โครงการหรือเก็บจากสมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งโดยมากมักจะเรียกว่า เป็นค่า ลงทะเบียนในการฝึกอบรม โดยกำหนดเป็นรายหัว ในกรณีที่ต่อนำรายการงบประมาณ เสนอต่อ ผู้มีอำนาจในการอนุมัติค่าใช้จ่ายนี้ไม่ควรให้มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะอาจมี ผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นในการดำเนินการฝึกอบรมได้ ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดคือ ควรจะได้มีการ ปรึกษารื้อกับผู้มีอำนาจอนุมัติเป็นการภายในก่อน แล้วจึงนำเสนอเป็นทางการอีกครั้งหนึ่ง (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529, หน้า 43-44)

5.6 การดำเนินการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) หรือความต้องการในการ ฝึกอบรมคือ สภาพการณ์หรือปัญหาภาวะที่ไม่พึงปรารถนาที่มีอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งต้องดำเนินการ หรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการบริหารเพื่อจะปรับปรุง คุณภาพของการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น แต่การฝึกอบรมนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายไม่น้อย ฉะนั้น การตัดสินใจจะจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องคิดให้รอบคอบ เพื่อมิให้เป็นการสิ้นเปลืองโดยไม่ คำนึงค่า ฉะนั้นการหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม จึงนับว่าเป็นขั้นแรกใน กระบวนการฝึกอบรม เป็นการมองหาเป้าหมายเพื่อจัดทำกรฝึกอบรมต่อไป (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529, หน้า 15)

เราจะสำรวจหาความจำเป็นของการฝึกอบรม เมื่อ

- ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพต่ำ ที่สำคัญคือ ขาดความรู้ ทักษะและทัศนคติ อันเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

- จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพทั้งในหน้าที่เฉพาะและหน้าที่ทั่วไป

- จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองและได้บังคับบัญชาให้ได้รับความรู้

ความก้าวหน้าในอนาคต ซึ่งจะมีการใช้เทคนิคหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้

- จำเป็นที่ต้องเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะและบุคลิกภาพให้ทัน เหตุการณ์ที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ (โกวิทย์ มีกรุณา, 2527, หน้า 78-79)

วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจทำได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

- ใช้วิธีสังเกต (Observation) คือ สังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ การสังเกตเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มาซึ่ง ข้อเท็จจริง เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การสังเกตอาจช่วยในการเก็บ ข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสารและการสัมภาษณ์ยังไม่ครบถ้วน

หรือบางครั้งอาจสัมภาษณ์ในระหว่างการสัมภาษณ์ การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงาน

- ใช้วิธีวิเคราะห์ (Job Analysis) การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงาน เพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงานและผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้อาจอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of Performance) วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ (Analysis of Behaviors) หรือการวิเคราะห์องค์การ (Analysis Organization)

- จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) ในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้นมีหลักที่ควรคำนึงคือ ปริมาณงานคุณภาพของงาน ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ประกอบกิจการงานนั้น ๆ ถ้าพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานเท่าที่เป็นอยู่ยังขาดตกบกพร่องก็พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและหาวิธีการแก้ไข ซึ่งการอบรมเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะใช้แก้ไขได้วิธีหนึ่ง

- ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance) หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ การกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็น ที่พึงพอใจหรือไม่ ไกล่เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใด เหมาะสมและเพียงพอกับอัตรา ค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

- สำรวจความต้องการ (Survey) การสำรวจ เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล เอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธีเช่น การสัมภาษณ์หรือวิธีการกรอกแบบสอบถาม เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 186 -187)

สำหรับขั้นตอนค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นอาจพิจารณาได้ ดังนี้

- การวิเคราะห์องค์การหรือระบบการวิเคราะห์องค์การ จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การพิจารณาองค์ประกอบทั้งระบบที่อาจมีผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรม เมื่อใดการวิเคราะห์ระบบถูกละเลย การวางแผนฝึกอบรมก็อาจประสบปัญหาเพราะการฝึกอบรมจะต้องกระทำเพื่อแก้ปัญหาขององค์การหรือช่วยให้องค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- การวิเคราะห์งานเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจะต้องพิจารณางานนั้น มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบประการใด มีการแบ่งขั้นตอนการทำงานอย่างไร ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์มากน้อยเพียงใด เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

● การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน นั้น ๆ เมื่อรู้ว่ำนั้นต้องการคนประเภทใด ระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติขนาดไหน แล้ว ขั้นตอนมาก็จะต้องรู้ว่าคนที่ทำงานอยู่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติได้ตรงกับความต้องการนั้นหรือไม่ ถ้าไม่ตรงก็ต้องมีการฝึกอบรมต่อไปเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลเต็มที่และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุดด้วย (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2530, หน้า 397- 398)

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นเรื่องไม่ยากเย็นนัก หากมีการจัดทำอย่างจริงจังมีการวางแผนร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากทุกฝ่าย เมื่อมีการรวบรวมข้อมูลได้แล้วควรมีการตรวจสอบข้อมูลด้วยเพื่อให้แน่ใจว่าได้ข้อมูลที่แท้จริง จากนั้นก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงตัดสินใจเลือกเรื่องที่จะฝึกอบรม หากผู้จัดสามารถปฏิบัติได้เช่นนี้ก็จะทำให้ได้ความจำเป็นที่จะฝึกอบรมอย่างแท้จริง สามารถจัดทำหลักสูตรได้ตรงกับสภาพปัญหาหรือสภาพความต้องการ เมื่อดำเนินการฝึกอบรมไปแล้วย่อมจะก่อประโยชน์ต่อหน่วยงานและบุคลากรได้อย่างสูงสุด (วัชรินทร์ จำปี, 2529, หน้า 10)

6.7 หลักสูตรในการฝึกอบรม

หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง วิชาเนื้อหาสาระและวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติและความสามารถอันจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมจะเป็นตัวกำหนดเนื้อหาความรู้ที่จะสนองต่อวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยตรงและโดยสภาพทั่วไปแล้วในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งหน่วยงานก็จะมีสร้างหลักสูตรขึ้นใช้เฉพาะ ทั้งนี้เป็นเพราะความแตกต่างของสภาพปัญหาความต้องการหรือความพร้อมของแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน เนื้อหาของหลักสูตรจะเป็นวิชาที่จะเรียน ความรู้ที่จะสนับสนุนและสาระของทักษะที่จำเป็นในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี การเลือกเนื้อหาต้องใช้ดุลยพินิจ ใช้เกณฑ์การเลือกที่ได้พิจารณาไว้อย่างดีคือแต่ละวัตถุประสงค์แห่งพฤติกรรมจะต้องได้รับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวความคิด หลักการข้อเท็จจริงและสาระของทักษะที่ต้องการไว้อย่างเฉพาะเจาะจงเนื้อหาที่ตรงกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้จะได้รับการคัดเลือกไว้ในหลักสูตร เมื่อได้คัดเลือกไว้เรียบร้อยแล้วต้องนำมาจัดลำดับเนื้อหาให้สอดคล้องกันเพื่อให้แนวคิดและทักษะเหล่านั้นได้พัฒนาขึ้นอย่างมีระเบียบและให้ได้การเรียนรู้เบื้องต้นก่อนการเรียนรู้ขั้นก้าวหน้าต่อไป (อาชวัน อายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม, 2520, หน้า 26)

ในการสร้างหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ และสนองตอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและเหมาะสมกับสภาพข้อจำกัด ผู้สร้างต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง เพราะมีฉะนั้น อาจจะได้โครงการที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเลยก็ได้

6.8 ระยะเวลาในการฝึกอบรม

ระยะเวลาในการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดระยะเวลาพิจารณาจาก วัตถุประสงค์ของหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ถ้ามีการฝึกปฏิบัติที่จำเป็นต้องให้เวลา แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ สำหรับปริมาณของเนื้อหาหลักสูตรต้องกำหนดเวลาให้ เหมาะสมด้วย ดังนั้นการกำหนดเวลาจะต้องทำให้เหมาะสมรอบคอบและทำไปพร้อมกับการสร้าง หลักสูตรและควรเผื่อเวลาสำหรับกิจกรรมสันทนการเอาไว้อย่างเพียงพอ เพราะเป็นเวลาที่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมจะได้ทำความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกัน เพื่อเป็นการคลายความเคอะเขินและกล้าพูดกล้า แสดงออกมากขึ้น (เริงลักษณ์ ไรจนพันธ์, 2529, หน้า 28-30)

6.9 เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือถ่ายทอดความรู้ความ คิดเห็น ข้อเท็จจริง ประสบการณ์หรือข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือวัตถุประสงค์ใด ๆ ตามที่กำหนดไว้ (น้อย ศิริโชติ, 2524, หน้า 75) วิธีการฝึกอบรมแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทแรกได้แก่ การบรรยายและอภิปรายแบ่งเป็นการบรรยาย หรือ ปาฐกถา การบรรยายเป็นชุดและการอภิปราย เป็นคณะ ประเภทที่ 2 คือการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบทบาทร่วมได้แก่การสัมมนา การอภิปราย กลุ่ม การประชุม การระดมความคิด การแสดงบทบาทสมมติ การประชุมถกเถียง การศึกษาเฉพาะ กรณี การให้เวลาซักถาม การสัมภาษณ์ ละครสั้นและการสาธิต ประเภทสุดท้าย คือ การพัฒนา เฉพาะตัวบุคคล มีการสอนแบบสำเร็จรูปและการสอนแนะ สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่มักใช้ควบคู่ไปกับการ ฝึกอบรมแต่ละเทคนิคคือ การใช้สื่อในการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ สร้างความสนใจ เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้การดำเนินการฝึกอบรม เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ สื่อในการฝึกอบรมได้แก่ แผนผัง ภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพนิ่ง เทปโทรทัศน์ เทป บันทึกละเสียง วิชิตู เครื่องบันทึกเสียง เอกสารทางวิชาการ กราฟ และแผ่นภาพ ภาพตัด หุ่นจำลอง และแผนที่จำลอง (สมชาย มิตรประเสริฐสุข, 2527, หน้า 26-27)

6.10 วิทยากรในการฝึกอบรม

วิทยากรในการฝึกอบรมเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานฝึกอบรม ในฐานะที่ เป็นผู้ฝึกอบรม ผู้เป็นวิทยากรต้องมีความสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความ

เข้าใจ ทักษะ และความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิทยากรต้องมีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของหัวข้อหรือวิชาที่ตนรับผิดชอบ สามารถเชื่อมโยงความรู้ความเข้าใจมายังสภาพการณ์หรือสิ่งแวดล้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเป็นภาษาพูดและภาษาเขียนได้อย่างกะทัดรัด (กริช อัมโภชน, 2524, หน้า 8-10) เกณฑ์ในการเลือกวิทยากรที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละวิชา สามารถพิจารณาจากความรู้และประสบการณ์ของวิทยากร วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม ทักษะและท่าทีของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง และทัศนคติของบุคลากรงานฝึกอบรมในหน่วยงานนั้น นอกจากนี้ยังพิจารณาจากทัศนคติของวิทยากร และคำนึงถึงคุณสมบัติของวิทยากรว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถหรือเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการอบรม มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้รวมทั้งสามารถใช้สื่อประกอบการสอนได้เหมาะสม เป็นผู้มีบุคลิกดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถโน้มนำความเชื่อถือศรัทธาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ มีไหวพริบในการโต้ตอบ สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นได้ (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529, หน้า 32-33) นอกจากนั้นวิทยากรแต่ละคนต้องมีเจตคติที่ดีต่อกันก่อนที่จะฝึกอบรมคนอื่นและรู้จักรักษาเวลาให้เหมาะสม

6.11 สถานที่ฝึกอบรม

สถานที่ฝึกอบรมควรมีสถานที่ที่จัดไว้เพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะ อาจเป็นอาคารแยกต่างหากหรือเป็นห้องเรียนที่อยู่ในอาคารหนึ่งอาคารใดใช้เพื่อการฝึกอบรม โดยเฉพาะไม่ปะปนกับกิจกรรมอื่น ห้องฝึกอบรมควรมีแสงสว่างเพียงพอมีสิ่งอำนวยความสะดวกไว้ครบ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ เอกสารประกอบการฝึกอบรม โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ห้องพัก น้ำชา กาแฟ ห้องประชุม กลุ่มย่อยและบริการเครื่องอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น เครื่องรับโทรทัศน์ โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529, หน้า 37)

6.12 การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การศึกษาข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงเพื่อประเมินดูว่าโปรแกรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้นได้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย หรือไม่ (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ และวิรัช พรสวรรค์, 2524, หน้า 29) การประเมินเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าการฝึกอบรมเป็นอย่างไร ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงไร คำนึงกับเงินเวลาและ

แรงงานที่เสียไปหรือไม่ ถ้าพบข้อบกพร่องก็สามารถวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงต่าง ๆ นำไปปรับปรุงการอบรมในโอกาสต่อไป (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 284)

การประเมินผลโดยทั่วไปอาจกระทำได้ในช่วงเวลาและตามลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) การประเมินก่อนการฝึกอบรมเป็นลักษณะของการประเมินความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการดำเนินการฝึกอบรมและนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับหลังจากการฝึกอบรมแล้วว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด
- 2) การประเมินภายหลังการฝึกอบรมเป็นลักษณะของการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่ละโครงการ เพื่อประเมินผลว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่เหมาะสมหรือไม่เพียงใด รวมทั้งการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ มีวิชาใดที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าเป็นประโยชน์และควรนำมาบรรจุไว้เป็นหัวข้อในการฝึกอบรม หรือหัวข้อใดที่ไม่เป็นประโยชน์ควรตัดออกเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรในการฝึกอบรมโครงการต่อไป
- 3) การประเมินความเข้าใจในแต่ละหัวข้อวิชาเมื่อมีการบรรยาย หรือนำอภิปรายแต่ละหัวข้อวิชาสิ้นสุดลง อาจจะทำให้มีการประเมินผลเพื่อทราบว่าการถ่ายทอดวิชานั้นได้รับผลสำเร็จเพียงใด ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของการสอบถามความเข้าใจว่ามีความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด วิธีการบรรยายของผู้บรรยายเหมาะสมเพียงใด เอกสารประกอบการบรรยายเหมาะสมเพียงใด เป็นต้น
- 4) การประเมินผลเกี่ยวกับการบริหารโครงการเป็นลักษณะของการสอบถามความเห็นของผู้เข้ากับการฝึกอบรมว่าการบริหารโครงการ และการให้บริการแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในขั้นน่าพอใจมากน้อยเพียงใด มีข้อบกพร่องในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้หัวหน้าโครงการและ เจ้าหน้าที่ได้ทราบ และเพื่อจะได้นำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานในโอกาสต่อไป
- 5) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นลักษณะของการติดตามผลหลังการฝึกอบรมแล้วชั่วระยะเวลาหนึ่ง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือไม่ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์และความปรารถนาขององค์กรหรือไม่ เทคนิคที่มีประสิทธิผลกว่าเทคนิคหรือวิธีการอื่น ๆ หรือไม่ สำหรับการประเมินผลลักษณะนี้จะสอบถามจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและข้อมูลที่ดีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะนำมาประกอบการพิจารณาในการปรับปรุงหลักสูตร หัวข้อวิชา รวมทั้งวิธีการในการฝึกอบรมหรือแนวทางในการที่จะ

จัดหลักสูตรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อไป (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ และวิรัช พรสวรรค์, 2524, หน้า 30-31)

7. การออกแบบระบบการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนางาน ที่ทำอยู่แล้วให้พัฒนาขึ้นอีกทั้งเป็นกระบวนการแก้ปัญหา และปรับปรุงระบบงาน โดยเน้นที่จะคิดให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความชำนาญและทัศนคติ การฝึกอบรมจึงไม่ใช่เป็นเพียงการใช้เครื่องมือและการใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเท่านั้น แต่รวมไปถึงการจัดสภาพแวดล้อมทางการฝึกอบรม ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องอาศัยการออกแบบระบบการฝึกอบรมเข้าช่วย

การออกแบบระบบการฝึกอบรมเป็นการวางแผน กำหนดขั้นตอนของระบบการฝึกอบรมที่ครอบคลุมการกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์โครงสร้างเนื้อหาสาระ การวิเคราะห์ผู้รับการฝึกอบรม การกำหนดขั้นตอนการนำเสนอ การเลือกสื่อและช่องทาง การกำหนดวิธีการ การกำหนดแนวทางประเมิน และติดตามผลและการเขียนแบบจำลองระบบการฝึกอบรม ระบบการฝึกอบรมมีความสำคัญ ดังนี้คือ

1) ทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจว่าการฝึกอบรมนั้นมีการใคร่ครวญกันอย่าง รอบคอบ ยังผลให้การฝึกอบรมดำเนินการไปด้วยดี นำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประหยัดทั้งเวลาและงบประมาณ

2) เป็นวิธีการจัดระบบโดยกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้อย่างละเอียดชัดเจนว่ามีขั้นตอนอะไรที่ต้องดำเนินการ มีโอกาสตรวจสอบความก้าวหน้า จากขั้นตอนต่าง ๆ ได้ทุกระยะ

3) ระบบการฝึกอบรมเมื่อออกแบบแล้วสามารถตรวจสอบข้อดี ข้อเสีย เพื่อแก้ไขปัญหาดังได้ทันทั่วทั้ง จะช่วยให้การฝึกอบรมดำเนินการไปได้ตลอดและมีประสิทธิภาพ

การออกแบบระบบการฝึกอบรมทำให้เกิดการวิจยค้นคว้า เท่ากับเป็นการพัฒนาการฝึกอบรมอันจะนำประโยชน์ไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เปรี๊อง กุมุท และวาสนา ทวีกุลทรัพย์, 2536, หน้า 131)

8. ตัวอย่างการดำเนินงานฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ

8.1 American Telephone and Telegraph Company (AT&T) (อภิรักษ์ เวทยนุกูล, 2543, หน้า 3-4)

ตามแนวคิดของบริษัท AT&T แบ่งกระบวนการฝึกอบรมออกได้ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม ขั้นที่ 2 กำหนดจุดประสงค์และการทดสอบ ขั้นที่ 3 การออกแบบการฝึกอบรม ขั้นที่ 4 การพัฒนาสื่อ ขั้นที่ 5 การปรับใช้ และขั้นที่ 6 การประเมินผล

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม คือ กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อหาสาเหตุข้อบกพร่องในการทำงาน และระบุทักษะ ความรู้ที่สำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และระบุองค์ประกอบของกระบวนการทำงานที่บกพร่อง และวิเคราะห์ความคุ้มค่าระหว่างค่าใช้จ่ายกับต้องการแก้ไขด้วยการฝึกอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดประสงค์และการทดสอบ เมื่อทราบแน่ชัดว่าสาเหตุใดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพหรือความสามารถของบุคคลแล้ว ขั้นต่อไปควรทำการวิเคราะห์หาคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม โดยกำหนดว่าต้องการแก้ไข หรือพัฒนาความสามารถด้านใดบ้าง ซึ่งได้แก่ความรู้และทักษะให้แก่บุคคลกลุ่มเป้าหมายเพื่อที่จะแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้องค์การหรือหน่วยงานมีผลผลิตตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

ขั้นที่ 3 การออกแบบการฝึกอบรม เป็นขั้นที่ดำเนินการต่อจากขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 การออกแบบการฝึกอบรม คือการกำหนดเหตุการณ์และกิจกรรมที่จำเป็นต่อการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม ความสำเร็จของจุดประสงค์การเรียนรู้ การออกแบบการฝึกอบรมนี้เป็นโครงร่างเนื้อเรื่องของการฝึกอบรม การจัดลำดับจุดประสงค์การเรียนรู้ การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม การเลือกสื่อ เพื่อช่วยสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การพัฒนาสื่อ เมื่อออกแบบการฝึกอบรมเสร็จแล้ว เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรใช้สื่อช่วยในการสื่อความหมาย ให้ได้ผลตรงตามที่กำหนดในหลักสูตร และประหยัดเวลาในการอธิบาย "สื่อ" หมายถึง ภาพ เสียง หรืออุปกรณ์อื่นๆ ที่เป็นเครื่องช่วยสนับสนุนการฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สื่อการฝึกอบรมออกแบบมาเพื่อช่วยการนำเสนอ ทักษะและความรู้ให้แก่ผู้เรียน เช่น สไลด์ วิดีโอเทป เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การปรับใช้ เมื่อผ่านขั้นการพัฒนาแล้ว ถึงขั้นการนำรูปแบบการฝึกอบรมนี้ไปทดลองฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายที่เลือกเข้ามาเพื่อทดลองและเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์และนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายใหญ่ต่อไป

ขั้นที่ 6 การประเมินผล คือการดำเนินการวัดผลการฝึกอบรมเพื่อดูว่าบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่คาดหวังไว้หรือไม่

8.2 หลักสูตรฝึกอบรมอาชีพในประเทศญี่ปุ่น (Ward, Shirlt Levinson, pp.1-4)

ในประเทศญี่ปุ่น มีการอบรมวิชาชีพ โดยมีหน่วยงานเฉพาะทำการฝึกอบรมให้กับผู้ที่ต้องการฝึกอบรม ซึ่งมีปรัชญาพื้นฐานของการอบรมวิชาชีพไว้ว่า

การอบรมวิชาชีพ คือ การอบรมตลอดชีวิตในอันที่จะให้คนงานได้รับการฝึกอบรมในสิ่งที่จำเป็นต่าง ๆ ในเวลาที่เหมาะสม

ระบบการอบรมวิชาชีพในญี่ปุ่น แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ การอบรมวิชาชีพ และการทดสอบทักษะ ในส่วนของการอบรมวิชาชีพก็มีระบบของฝึกอบรมวิชาชีพ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับเนื้อหาและบุคคลที่จะเข้ารับการอบรมมีการแบ่งอย่างกว้าง ๆ 3 กลุ่ม คือ

1. การอบรมพื้นฐาน (Basic Training) จะมีหลักสูตร 3 หลักสูตร คือ

1) ระดับพื้นฐาน (General Training Course)

2) ระดับกลาง (Ordinal Training Course)

3) ระดับพิเศษ (Special Training Course)

2. การอบรมเพื่อพัฒนา (Up Grading Training) จะมี 4 หลักสูตร คือ

2.1 หลักสูตรช่างฝีมือระดับเกรด 1 (Training Course for First- Grade Certified Skilled Workers)

2.2 หลักสูตรช่างฝีมือระดับเกรด 2 (Training Course for Second- Grade Certified Skilled Workers)

2.3 หลักสูตรฝึกอบรมการอำนวยการ (Supervisory Training Course)

2.4 หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาทักษะ (Skill Up-grading Training Course)

2.5 การอบรมพัฒนาศักยภาพทางอาชีพ (Occupational Capacity Redevelopment Training) มีหลักสูตรการอบรมการเปลี่ยนงาน (Job Conversion Training Course)

8.3 ศูนย์ฝึกอบรมการบินไทย (กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล, 2537, หน้า 1-3)

ศูนย์ฝึกอบรมการบินไทย มีงานฝึกอบรมพนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งประเภทการฝึกอบรมตามงานด้านต่าง ๆ มีหลักสูตรการฝึกอบรมดังนี้ การฝึกอบรมนักบิน การฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การฝึกอบรมช่างเครื่องบิน การฝึกอบรมด้านการพาณิชย์ การฝึกอบรมด้านพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล การฝึกอบรมพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น ทุกหลักสูตรผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นพนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด ทุกระดับ ทั้งในประเทศและประจำ ณ สถานที่ในต่างประเทศ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมใช้การออกแบบสอบถาม สัมภาษณ์และสังเกตการณ์ ความจำเป็นที่เกิดขึ้นตามกฎหมายของการบินระหว่างประเทศ และผู้บังคับบัญชาสั่ง แผนการฝึกอบรมกระทำเป็น