

กระบวนการในการฝึกอบรมในยุคศตวรรษที่ 21

TRAINING PROCESS IN THE 21TH CENTURY

สรชัย ไชยสกุลวงศ์

84 หมู่ 4 หลุบเพ็ก ตำบลห้วยไร่

อำเภอคอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ

Sanchai chaisakunwong

84 Moo 4, Lubpek, Huai Rai

Subdistrict Khon Sawan District, Chaiyaphum Province

E-mail mansanchai2517@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 19 พฤษภาคม 2565

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 29 พฤษภาคม 2565

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 23 มิถุนายน 2565

บทคัดย่อ

ในสภาวะปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและกว้างขวางมาก ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศในทุกๆด้าน โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับสถานประกอบการที่ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ทัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากร การฝึกอบรมใหม่จึงมีความสำคัญเพื่อให้ความรู้และความเข้าใจแก่พนักงานในองค์กร ผู้รับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆอย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับ หลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้าง พอที่จะสามารถทำการสำรวจเพื่ออบรมและวิเคราะห์ ข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารงานฝึกอบรมได้ นอกจากนั้น ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในชุมชนชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรมและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆได้อย่างดีด้วย

คำสำคัญ: กระบวนการ, การฝึกอบรม, ศตวรรษที่ ๒๑

ADSTRACT

In the present circumstances, rapid and wide changes in economic, social and technological aspects affect the development of the country in all aspects, especially the economy, politics and society. The impact of change is on little changing affairs, especially on the personnel. So it is important to train the

employees in the organization again in order to give them knowledge and understanding. The person responsible for the training should have basic knowledge widely in many fields of social science and behavioral science such as sociology, psychology and management science. This will be easier to set a course and a program of training. Besides, the train organizer should have knowledge about the principles of human resource management and many ways of development, and understand the principles of adult learning in order to treat participants properly, and also the principles of social science research enough to be able to conduct surveys for training and analyze the necessary information in the management of training. Moreover, the training organizers also need to be able to communicate both writing and speaking in the public. They also have good human relations so as to communicate with the participants and coordinate other stakeholders effectively.

Keywords : Process, Training, 21th Century.

บทนำ

การฝึกอบรมมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการส่งเสริมและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมเพื่อให้สามารถปรับตัวให้มีความรู้และทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกของการทำงาน โดยองค์การสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะความรู้ความสามารถทัศนคติตลอดจนมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเพื่อให้พนักงานไม่เพียงแต่สามารถรองรับภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ด้วยการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้พนักงานสามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศในการปฏิบัติงานของตนเองได้และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ดีเลิศของการฝึกอบรมซึ่งจะช่วยพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งประเมิณผล การปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างแม่นยำและเป็นธรรมตามสมรรถนะและความสามารถที่แท้จริง

ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ (เสนาะ ตีเยาว์, 2543, หน้า 95)

ปัจจุบันการฝึกอบรมกำลังตื่นตัวเป็นอันมาก อีกทั้งได้รับความสนใจและกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนา สำหรับบุคลากรในระดับต่างๆเกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่างๆเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรต่างๆได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยถือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต ซึ่งการแข่งขันในยุคหน้าไม่ได้แข่งขันกันที่คุณภาพของสินค้า ราคา การบริการหลังการขาย วิธีการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการ

ขายแต่เพียงเท่านั้น ยังจะต้องแข่งขันกันในเรื่องของคุณภาพและคุณค่าของคนในองค์กร ที่จะสามารถสร้างองค์การธุรกิจนั้นๆ ให้เจริญเติบโตไป

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันกันเป็นอย่างมาก ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และช่วยให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การพัฒนาบุคลากร รองรับกับการเจริญเติบโตขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่เราจะพบว่าในองค์กรขนาดใหญ่หลายองค์การ ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขึ้นมาโดยเฉพาะ ทั้งในส่วนราชการและเอกชน เช่น ในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ รัฐบาลได้มอบให้หน่วยงานหลายแห่งปฏิบัติการวางแผนและประสานงานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา วิทยาลัยการปกครองของกระทรวงมหาดไทย สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และศูนย์เพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม เป็นต้น ส่วนหน่วยงานธุรกิจเอกชนที่มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นรับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรม อาทิ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นต้น หน่วยงานรับผิดชอบด้านการฝึกอบรมขององค์กรต่างๆ เหล่านี้ จะทำหน้าที่วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาจัดทำแผนดำเนินโครงการต่างๆ ตลอดจนสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและความต้องการขององค์กร และในแต่ละปีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรมขององค์กรเหล่านี้จะจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมประจำปีขึ้นพร้อมทั้งแจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรได้ทราบล่วงหน้าทั้งปี

การฝึกอบรมที่ดีจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน จึงเท่ากับเป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร ช่วยทำให้เกิดเจตคติที่ดีกับองค์กร ช่วยองค์กรลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมทำให้มีการขาดงานน้อยลงและลดอัตราการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของคูด (Cooke, 1989) ที่กล่าวเสริมไว้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรสามารถช่วยวางแผนอัตรากำลังพนักงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งแต่งตั้ง ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความสามารถของพนักงาน องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจากภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องการจัดฝึกอบรม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมมากขึ้น บางองค์กรกำหนดงบประมาณการฝึกอบรมในอัตราถึงร้อยละ 10 ของงบประมาณทั้งหมด ไม่ว่าเป็นการฝึกอบรมขณะทำการหรือการฝึกอบรมนอกที่ทำการ โดยองค์กรเป็นผู้จัดฝึกอบรมเองหรือองค์กรฝึกอบรมอื่นเป็นผู้จัดฝึกอบรมให้ การที่มีการฝึกอบรมเนื่องจากสาเหตุต่างๆ ดังนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่างๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนการทำงาน (Preserve Training) ไม่ว่าจะเป็นปฐมนิเทศ (Orientation) หรือการแนะนำการทำงาน (Introduction Training) เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถคุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่พอเหมาะต่อความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและเจตคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2. สภาพแวดล้อมต่างๆ อันประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ของในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญทางด้านอุตสาหกรรม ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางวิทยาศาสตร์

และเทคโนโลยีและระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคม และทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในได้แก่ นโยบายขององค์กร การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เป็นผลให้องค์กรต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานให้สภาพแวดล้อมใหม่ได้ภายในเวลารวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้อง จะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการฝึกอบรมหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว เรียกว่าการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-service Training)

3. ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเอง โดยลองผิดลองถูกหรือสังเกตจากผู้อื่นให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย เมื่อองค์กรใดมีการฝึกอบรมอย่างมีระบบ องค์กรนั้นก็ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม คือ มีการเพิ่มผลผลิต (Productivity) นั่นก็คือ มีผลผลิตสูงมีต้นทุนต่ำมีกำไรมาก มีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความพอใจในการทำงาน ตั้งใจทำงานอย่างขยันขันแข็ง ลดอุบัติเหตุ มีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ทำให้ได้ลูกค้าเพิ่มขึ้นหรือผู้รับบริการพึงพอใจในการรับบริการมากขึ้น มีส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้นและสามารถทำให้กิจการเติบโตก้าวหน้าได้

โยเดอร์ (Yoder) ได้กล่าวว่า “ถ้าพนักงานได้พัฒนาและใช้ทักษะต่างๆของเขาอย่างสูงสุด และเต็มความสามารถแล้ว เขาจะต้องมีโอกาสนี้จะได้พัฒนาตนเอง มีช่องทางให้ได้ทำงานที่ใช้ทักษะสูงขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น” จากคำกล่าวนี้ทำให้เห็นความจำเป็นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในด้านการฝึกทักษะต่างๆ เพื่อบุคลากรได้ทำงานที่ใช้ทักษะมากขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น นับเป็นการสนองตอบความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้นตามทฤษฎีของ มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) การที่เป้าหมายการบริหารงานขององค์กรใดๆจะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีค่านิยมและเจตคติที่เป็นไปในทิศทางบวกต่อองค์กร ตลอดจนมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานในองค์กรนั้นๆ ดังนั้น ในปัจจุบันแทบทุกองค์กรจึงเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรและให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น เพราะเชื่อว่าองค์กรจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์กรของตนเป็นสำคัญ การที่องค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจดี ตลอดจนมีเจตคติและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานและองค์กรนั้นๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการเสริมสร้างและปลูกฝังอย่างต่อเนื่องวิธีการที่นิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันก็คือ การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะ ตลอดจนเสริมสร้างวิสัยทัศน์ และเจตคติที่ดีต่องานและองค์กรนั้นๆนั่นเอง

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคล ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กิจกรรมจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง ความจำเป็นในการฝึกอบรมเกิดขึ้นจากการมีปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคที่ไม่พึงปรารถนาในหน่วยงานหรือองค์กรการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหามิฉะนั้นหน่วยงานหรือองค์กรได้ทั้งหมด การฝึกอบรมที่วางแผนอย่างดียิ่งก็จะแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหที่เกิดจากตัวบุคคลและการฝึกอบรมสามารถแก้ไขได้บ้างหากเกิดปัญหาจากอุปกรณ์วัสดุต่าง ๆ วิจิตร อวทะกุล (2537: 63-64) ได้กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องใด ๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน

เช่น ความรู้ไม่พอ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญและสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานไม่ดี เพราะขาดในสิ่งเหล่านี้ คือ

K = knowledge (ความรู้) ขาดความรู้หรือความรู้ไม่พอสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

A = attitude (ทัศนคติ) ขาดท่าทีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ ความรัก การทุ่มเทและไม่มีอุดมการณ์

P = practice (การฝึกปฏิบัติ) การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องและหลักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง

S = skill (ทักษะ) ทักษะไม่พอเนื่องจากฝึกฝนมาน้อย ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

I = interest (ความสนใจ) เนื่องจากขาดการจูงใจที่ดีและเหมาะสม

U = understanding (ความเข้าใจ) ความเข้าใจในวิธีการทำงานต่าง ๆ ทำให้ได้งานไม่สมบูรณ์

การฝึกอบรมจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนสิ่งดังกล่าวข้างต้นในตัวบุคคล อาจแยกอบรมเฉพาะด้านทัศนคติ (Attitude) หรือ ด้านทักษะ (Skill) หรือด้านความเข้าใจ (Understanding) ตามความจำเป็น การฝึกอบรมเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานมีคุณภาพ ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะการฝึกอบรมช่วยให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ใหม่ ๆ มีทักษะเพิ่มขึ้น และมีทัศนคติที่ดีซึ่งการฝึกอบรมเป็นการผสมผสานระหว่างข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และประสบการณ์ ทำให้เกิดแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และทำให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ใครบ้างที่จำเป็นต้องรับการฝึกอบรมพนักงานทั้งหมดขององค์กรจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้านเทคโนโลยี ความรู้ใหม่ๆ และผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความรู้เพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องตระหนักว่าทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกิดประสบการณ์ ทำให้เกิดการ ทำงานในแขนงต่างๆให้ดีขึ้น ดังนั้นการบริหารจึงต้องนึกถึงการฝึกอบรมเป็นสิ่งแรก และคิดว่าใครบ้างต้องฝึกอบรมในเรื่องใด หากการฝึกอบรมเปรียบเสมือนการทำการตลาดเพราะมีการทำเป็นขั้นตอน มีการประสานความร่วมมือเพื่อขายสินค้าให้ได้มากที่สุด การฝึกอบรมก็เช่นกันต้องทำอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การหาข้อมูลใครต้องฝึกอบรมเรื่องใด มีความจำเป็นมากแค่ไหน และมีการประสานความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆในองค์กร ซึ่งต้องกระทำด้วยความระมัดระวังทุกขั้นตอน ไปจนถึงการวางรูปแบบการเรียนรู้ การสร้างหลักสูตรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นระบบและการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ (สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร.2545)

การอบรมแบบเดิม

1. การได้รับความรู้จะนำสู่การปฏิบัติ
2. ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ในสิ่งที่วิทยากรสอนให้
3. นำสิ่งที่ประยุกต์จากการอบรมไปใช้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
4. การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของทีมนอบรมตั้งแต่เริ่มจนจบ

การอบรมแนวใหม่

1. ทักษะแรงจูงใจ นำไปสู่การปฏิบัติและทักษะสามารถพัฒนาได้จากการฝึกฝน
 2. การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน วิธีการ และศักยภาพของวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม บรรทัดฐานในการเรียนรู้ของกลุ่ม และบรรยากาศทั่วไปของการฝึกอบรม
 3. การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล บรรทัดฐานของกลุ่มทำงาน และบรรยากาศทั่วไปของกลุ่มทำงาน
 4. การฝึกอบรมเป็นความร่วมมือของผู้เข้าอบรม ทีมอบรมและองค์การ
- เทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (หน้า 4) โดย สมชาติ กิจยรรยง และ อรจิรัญ ญ ตะกั่วทุ่ง (2550)

การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญสรุปเป็นข้อได้ดังนี้

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์การ
2. เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การ
3. เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทำงานแก่พนักงานใหม่
4. ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้
5. เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
6. เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน หรือการทำงานในระดับที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

เพื่อที่จะยกระดับปริมาณผลผลิต เพื่อที่จะยกระดับคุณภาพของผลผลิต เพื่อลดต้นทุนของงานที่จะเสียหายและต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักร เพื่อลดจำนวนและต้นทุนของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น เพื่อลดอัตราการลาออกและการขาดงาน เพื่อเสริมสร้างความพอใจในหน้าที่งาน ทั้งนี้เพราะว่าการฝึกอบรมสามารถเป็นเครื่องช่วยในการยกระดับความพอใจของพนักงานได้ด้วย

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

1. ในระดับพนักงาน ช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ช่วยลดอุบัติเหตุหรือการทำงานผิดพลาด
2. ในระดับผู้บังคับบัญชา ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น เมื่อตระหนักในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ช่วยลดปัญหาและแก้งานที่ผิดพลาด ช่วยลดภาระในการปกครอง การบังคับบัญชา ช่วยเสริมสร้างภาวะการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคนและเก่งคิด
3. ในระดับหน่วยงาน/องค์กร ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน ช่วยลดความสูญเสียวัสดุ อุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่างๆ ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม ช่วยสร้างศูนย์กำไรในการประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน

นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ด้านการบริหารงานด้วย เช่นผู้บริหารสามารถใช้มนุษย์สัมพันธ์เพื่อความสำเร็จของงาน โดยทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียว จงรักภักดีต่อองค์การทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกของการเป็นพวกเดียวกัน ทำให้การคบหาสมาคมนั้นเป็นไปด้วยความเข้าใจอันดี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจ ทำให้ง่ายแก่การติดต่อสื่อสารถึงกัน

และยังสามารถใช้เป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถใช้เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นจากบุคคลต่างๆ อันจะเป็นผลดีต่อการนำมาซึ่งการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานลดน้อยลง ทำให้บริหารงานได้ง่ายขึ้น และทำให้บรรยากาศในการอบรมบุคลากรขององค์กรต่างๆ มีรูปแบบ และประเภทของการอบรมให้เลือกใช้ได้อย่างหลากหลาย ซึ่งจะต้องเลือกประเภทของการฝึกอบรมมาใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มของผู้เข้ารับการอบรม และปัจจัยประกอบต่างๆ เกี่ยวกับการจัดอบรมแต่ละรายการที่กำหนดไว้ จากแนวคิดของนักวิชาการ สมชาติ กิจบรรจง และดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่งแบ่งประเภท ของการฝึกอบรม โดยยึดหลักต่าง ๆ ดังนี้

แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training)

เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่เป็นจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานไว้ด้วย

2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training)

เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถ ปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการ เตรียมบุคลากร ให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

1. การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training)

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

2. การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training)

มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติ ในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือ ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การอบรมระหว่าง การปฏิบัติงาน ทักษะ ทศนคติที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตราย การฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือ จะเน้นถึงการ จัด ให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละมาก ๆ ตั้งแต่ 10 – 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิค การบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

3. การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ ทำงานประกอบกัน

แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.1. การฝึกอบรมเป็นรายคน

เป็นการฝึกอบรมเฉพาะราย ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็นอบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิค ทางการบริหาร อื่นๆ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

2.2. การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกัน ที่ละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training นั่นเอง

แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม

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

แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์กร การอบรมในลักษณะนี้จะเชื่อมโยง ไปถึงลักษณะ ของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

1.1. การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอน ในโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้ความรู้ทั่วไป ในลักษณะ ที่ต้องการสร้างกรอบความคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะทราบหรือสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น

2.2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์กร เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถ เฉพาะสำหรับบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้นโดยเฉพาะตามความจำเป็น ในการฝึกอบรม ของตำแหน่งนั้นๆ และมักจะเน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงาน ได้มากกว่าการฝึกอบรม แนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมบุคลากร เฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ ก็อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรม สามารถกำหนดหลักสูตร ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ผู้จัดการฝึกอบรมอาจแยกการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว

กล่าวคือ เมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็น ในการฝึกอบรม) จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่า เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจดยางานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการจดยางานการประชุมขึ้น

2. การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ มักเกิดขึ้น เมื่อมีแผน หรือมีความคาดหวังว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล หรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิม ในปัจจุบันยัง ไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผน จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องรับจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากร ที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว

หมายถึง เมื่อมีได้มีปัญหา หรือมีแผนในการ เปลี่ยนแปลง ในระยะสั้นแต่อย่างใด แต่ในระยะยาวมุ่งที่จะพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวม ดังที่มักจะมีคำกล่าวว่าการอยู่นิ่งเฉยไม่พัฒนาก็คือการถอยหลังไปเรื่อยๆ เพราะผู้อื่นก็จะแซงหน้าขึ้นไปหมด จึงจำเป็นต้องมี การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีก จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึงทั้งองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการแบ่งประเภท การฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น น่าจะเป็นประโยชน์ในการช่วยให้เข้าใจ ภาพรวมและแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้บ้าง เพื่อจะได้พร้อมทำความเข้าใจกับขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการ การฝึกอบรมต่อไป

ความหมายของกระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง “กระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้รับผิดชอบจัด โครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการ ควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ซึ่งอาจให้ความหมายและคำอธิบายย่อๆ สำหรับแต่ละขั้นตอน ของกระบวนการ ฝึกอบรมได้ ดังนี้

(เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง “กระบวนการฝึกอบรม” , การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ., ธันวาคม 2532, หน้า 1)

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหา เรื่องใด บ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายาม หาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากร เป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็น โครงการฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไขปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรม ประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และแสดงถึง ความจำเป็น ในการฝึกอบรม อาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ ซบซ่อนจำเป็น ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อค้นหา วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้าง ที่ จะ สามารถ แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรม

การเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละ หัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการ กำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกลงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับ การอบรมทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

3.การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยการเขียนออกมาเป็น ลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประมาณการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรม ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติ โครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการ ฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

4.การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ในตำราการบริหารงานฝึกอบรมบางเล่ม ระบุเป็นขั้นของ “การดำเนินการ ฝึกอบรม ” แต่เนื่องจากผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า ถึงแม้จะดูเหมือนว่า การดำเนินการฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญ ของการจัดโครงการฝึกอบรม หากแต่ที่จริงแล้วการ ดำเนินการฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการ ฝึกอบรม เพราะการดำเนินการ ฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจาก วิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตร ฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัย เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม พอที่จะสามารถ วางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมี ประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหาร โครงการฝึกอบรมเพื่อให้ ครอบคลุม เนื้อหา ที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด ส่วนในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัด โครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลัก ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก ให้กับ วิทยากรในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้านสถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกัน ยังต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การ ฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ใน ระหว่างผู้เข้าอบรม อาจจะช่วยสร้างบรรยากาศ ในการฝึกอบรม ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้ เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้น อาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ใน โครงการ อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลเท่าที่ควร

5.การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึง ถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วย วิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้อง ทำการสรุปประเมิน ผลการ ฝึกอบรมและจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบ

โครงการเองก็ต้อง นำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบ ในการจัด ฝึกอบรม หลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง/รุ่นถัดไปใน ขั้นตอนของการหาความจำเป็นใน การฝึกอบรมว่า ควรจะต้องมีการพัฒนา หรือปรับปรุง หลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิด สัมฤทธิ์ผล ตรงตาม วัตถุประสงค์ ของโครงการเพิ่มขึ้น ในการจัดฝึกอบรมแต่ละโครงการนั้น ผู้รับผิดชอบจัดการ ฝึกอบรมจะสามารถ ตรวจสอบว่าการดำเนินงานของตน เป็นการฝึกอบรมอย่างมีระบบหรือไม่ ได้ด้วย การตอบคำถามดังต่อไปนี้ให้ได้ครบ คือ ทำไมจึงต้องจัดการฝึกอบรม แน่ใจแล้วใช้หรือไม่ ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ใครเป็นกลุ่มบุคคลเป้าหมาย และใครเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง จะฝึกอบรมไปเพื่ออะไร พฤติกรรมอะไรบางอย่างที่ต้องการจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะฝึกอบรมในเรื่อง อะไรบ้าง หลักสูตรฝึกอบรมจะเป็นอย่างไร จะฝึกอบรมอย่างไร มีความพร้อมในด้านใดบ้างและ ฝึกอบรมแล้วได้ผล หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่

เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อการจัดฝึกอบรมเป็นอย่างมากเพราะการอบรม เพื่อเพิ่มพูนสรรพภาพและประสิทธิภาพของบุคคล ในด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของผู้ เข้ารับการฝึกอบรมอันจะทำให้สามารถนำสิ่งที่ฝึกอบรมให้ไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริง ซึ่ง การสร้างภาวะการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การประยุกต์ และ เลือกใช้เทคนิคและ วิธีการฝึกอบรมรวมถึงสื่อการสอนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ การฝึกอบรม เนื้อหาสาระในหลักสูตร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความรู้และความสามารถของผู้เป็น วิทยากร ในการเลือกเทคนิคที่จะถ่ายทอด สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ และ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งสื่อทัศนูปกรณ์ ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละโครงการฝึกอบรม ตลอดจนค่าใช้จ่าย ฯลฯ เป็นต้น (อ้างอิงจาก Go to Know ธีระชัย บำรุงศิลป์)

ความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม

เป็นเครื่องมือ หรือกิจกรรม ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และสื่อความหมายระหว่างผู้ที่เป็น วิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน หรือระหว่างบุคคลอื่นใด ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในกระบวนการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของ บุคคลด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับที่ต้องการ เพื่อนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติไปใช้ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การอบรมใน ศตวรรษที่ 21จะเน้นเรื่องใกล้ตัวมากขึ้น แตกต่างกับในสมัยก่อนที่จะนิยมอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ ในเรื่องของสภาพแวดล้อมและสิ่งท้องถื่นความต้องการจากบุคลากร ซึ่งจะเห็นได้จากหนังสือ ตำรา และ สื่อต่าง ๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ที่ได้แนะนำให้บุคคลรู้จักการสำรวจตัวเอง ไม่ใช่การ ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม ปรับบุคคลอื่นให้เข้ากับตัวเอง แต่ให้บุคคลได้รู้จักการค้นหาตัวเองให้พบ โดยแนวทางที่ถือว่าเป็นกระแสและได้รับความนิยมสูงสุด คงไม่พ้นหนังสือเรื่อง The Secret ที่ได้รับ การแปลเป็นภาษาต่าง ๆ มากมาย จัดเป็นหนังสือ ที่มีคำกล่าวอ้างจากบุคคลมีชื่อเสียงเป็นจำนวน มาก ได้ยืนยันถึงสิ่งที่ได้ประสบมา จึงสามารถสรุปใจความจากหนังสือ The Secret ได้ว่าให้มนุษย์นั้น เห็นคุณค่าของการ เชื่อ ขอ รับ และมีความคิดที่แน่วแน่ ก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้ดังใจปรารถนา เมื่อมีผู้ที่สนใจศาสตร์ด้านนี้เพิ่มมากขึ้น จึงมีการศึกษาค้นคว้าในเชิงลึก หนังสือที่ได้ชื่อว่า

เป็นตำราเล่มแรกเกี่ยวกับศาสตร์ด้านนี้คือหนังสือที่ชื่อว่า The Science of getting rich หรือในชื่อภาษาไทยว่า ศาสตร์แห่งความร่ำรวย เขียนโดย Wallace D. Wattles ซึ่งได้เสียชีวิตไปหลายปีแล้วสรุปไว้ดังนี้ (ประยุกต์ จากคอลเลกชัน ดี. วัตเทิลส์.2550,หน้า 61 – 187)

ความมั่งคั่งร่ำรวยเกิดจากมโนภาพ – นั่นคือความคิด ความคิดเป็นบ่อเกิดทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกถูกสร้างขึ้น จากความปรารถนาที่อยากมี อยากทำ อยากเป็น แรงปรารถนานี้จะแทรกซึมทะลุทะลวงเข้าไปในทุกช่องว่างของความคิด ความคิดที่ได้จะถูกนำมาวาดเป็นมโนภาพ เพื่อเสกสรรปั้นแต่งสิ่งใด ๆ ให้เกิดขึ้น มนุษย์วาดมโนภาพสิ่งต่าง ๆ ขึ้นได้จากความคิด โดยความคิดที่กล่าวถึงนี้เกิดจากความปรารถนาที่เรามี เป็นมูลเหตุทำให้สิ่งซึ่งเขาเฝ้าครุ่นคิดถูกสร้างขึ้นในที่สุด

การเพิ่มความสมบูรณ์พูนสุข – กำจัดความคิดเรื่องการแก่งแย่งแข่งขันหรือการเปรียบเทียบจำไว้ว่าต้องสร้างสิ่งนั้นด้วยตนเอง ไม่ใช่เพื่อแข่งขันกับสิ่งที่เคยถูกสร้างมาแล้วจากคนอื่น

ความมั่งคั่งร่ำรวยกำลังเดินทางมาหา – มองสิ่งที่มีคุณค่าให้มากกว่ามูลค่า จงให้ของที่มีคุณค่าแก่ทุกคน มากกว่าที่รับมาจากเขา และความอยากจะกระตุ้นให้มีทุกอย่างที่สามารถนำมาใช้สอยเพื่อการดำรงชีวิต เพื่อชีวิตที่สมบูรณ์พูนสุข

ความกตัญญูรู้คุณ – ความกตัญญูรู้คุณเพียงอย่างเดียว สามารถทำให้มองตรงไปยังสิ่งที่ต้องการได้ทั้งหมด และปกป้องไม่ให้ตกไปอยู่ในความคิดผิด ๆ ที่ว่า ทุกอย่างในโลกนี้มีจำกัด ความกตัญญูของจิตใจ ยกย่องสรรเสริญด้วยความขอบคุณต่อผู้มีพระคุณ นับเป็นการปลดปล่อยอย่างหนึ่ง ซึ่งจะพุ่งตรงไปยังสิ่งที่ตั้งมั่นไว้ ขณะเดียวกันจะส่งผลให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง นำสิ่งที่ต้องการกลับมาหา คุณค่าของการกตัญญูไม่ได้อยู่ที่การได้สิ่งของต่าง ๆ เข้ามาในชีวิต เพื่อให้ชีวิตมีความสุขยิ่งขึ้นในอนาคตเพียงอย่างเดียว ทว่าหากปราศจากความกตัญญูรู้คุณ จะไม่มีวันพึงพอใจสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ได้เลย

คิดในแนวทางตายตัว – รู้จักการสร้างภาพของสิ่งที่ต้องการให้ชัดเจนและแน่นอนในมโนภาพเมื่อใดก็ตามที่พยายามแสดงออกถึงสิ่งที่ต้องการ สิ่งที่เกิดจากความคิด สิ่งนั้นจะถูกทำให้เป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแน่นอน ไม่สั่นคลอน และมีความเชื่อมั่นต่อสิ่งที่ทำอยู่เสมอ

ปฏิบัติตามแนวทางตายตัว – นำความคิดที่ได้ทั้งหมด มาลงมือทำเดี๋ยวนี้ และตอนนี้ กระทำอย่างจริงจัง โดยไม่มีข้ออ้างใด ๆ

การกระทำที่ทรงประสิทธิภาพ – จงทำทุกวันให้สำเร็จทั้งหมด เท่าที่ทำให้สำเร็จจุลวงได้ในวันนั้น ๆ ทำอย่างเต็มที่ทุก ๆ วัน

จงสร้างให้มากขึ้น – อำนาจของความคิดที่ยังไม่ก่อตัวเป็นรูปร่าง ทำทุกสิ่งด้วยความศรัทธาที่ยึดมั่นว่า เราเป็นบุคคลที่มีนิสัยรักความก้าวหน้า และกำลังให้ความก้าวหน้าแก่ทุกคน จงภูมิใจสิ่งที่ตนเองได้กระทำอยู่

ฝึกนิสัยรักความก้าวหน้า – ทำงานทั้งหมดที่ทำได้ ทุกวัน และทำแต่ละอย่างให้สำเร็จจุลวงสมบูรณ์แบบ ใส่พลังแห่งความสำเร็จและจุดมุ่งหมายที่จะมั่งคั่งร่ำรวยลงไปในทุกอย่างที่ทำ

จากเนื้อหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ศาสตร์ในเรื่องของจิตใจนั้น มีผู้ให้ความสนใจมานานแล้ว เพียงแต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเท่าใดนัก ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะแนะนำให้บุคคลรู้จักการคิด รู้จักการตั้งเป้าหมาย และต้องเป็นสิ่งที่สามารถเป็นได้ อันเป็นการแสดงให้เห็นว่า การปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาทัศนคติหรือกระบวนการคิด เป็นสิ่งพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนต้องการ เมื่อความคิดได้รับการตอบสนองก็จะพัฒนาสู่การปฏิบัติ เพราะเกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) และความพึงพอใจนี้ สอดคล้องกับ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ซึ่งจำแนกจากลำดับต่ำสุดได้ดังนี้ (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. 2551, หน้า 84 – 86)

ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ได้แก่ อาหาร น้ำ และที่อยู่อาศัย ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะก้าวขึ้นสู่ความต้องการในลำดับขั้นถัดไป ในระดับนี้จะมีความคิดว่า มนุษย์ทำงานก็เพราะต้องการเงิน เพื่อที่จะสามารถหาอาหารประทังชีพและที่อยู่อาศัย

ความต้องการความมั่นคง (Security) รวมถึงความปลอดภัย การถูกคุกคามหรือความเจ็บปวด มนุษย์จะเลือกงานที่สามารถให้ความมั่นคงของการจ้างงานและมีสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง

ความต้องการทางสังคมหรือการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น (Social or Affiliation) ได้แก่ ความต้องการเข้าสังคม ความรักและความเป็นเจ้าของในองค์กรนั้น ๆ ความต้องการในลักษณะนี้จะปรากฏได้ด้วยความประสงค์ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือทำงานเดี่ยว

ความเชื่อมั่นในตัวเองหรือเห็นคุณค่าในตัวเอง (Self – Esteem) มนุษย์จะแสวงหาความต้องการในระดับนี้ด้วยการได้รับเลื่อนตำแหน่ง การได้รับรางวัลหรือการยอมรับความสำเร็จจากสังคมแวดล้อม

ความเข้าใจในตัวเองตระหนักในความเป็นตัวเอง (Self Actualization) เป็นความต้องการลำดับขั้นสูงสุด ผู้ที่บรรลุความต้องการในขั้นนี้จะมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี ต้องการใช้ชีวิตที่มีความเป็นส่วนตัว ซึ่งแท้ที่จริงแล้วนั้น ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ยังสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มความต้องการทางกายภาพ ความมั่นคง ปลอดภัย ความรักและการเห็นคุณค่าในตนเอง เรียกว่ากลุ่ม Deficiency Needs อีกกลุ่มคือ ความต้องการที่ต้องแสวงหาให้ได้มา เรียกว่า Growth Needs ได้แก่ โอกาสในการพัฒนาอย่างเต็มประสิทธิภาพ ความต้องการที่จะรู้และเข้าใจความสามารถในการชื่นชมสุนทรีย์ภาพ โดยภาพรวมแล้ว ความต้องการของมนุษย์เองนั้น เป็นเรื่องของความต้องการด้านจิตใจ ที่จะส่งผลให้เกิดการแสดงออกในรูปแบบที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่า จะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ในระดับหนึ่งหรือไม่

ประเภทของเทคนิคในการฝึกอบรม

1.การบรรยาย (Lecture)

การบรรยาย เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความคิดเห็น ความรู้ ตลอดจนข้อมูลข้อเท็จจริงให้แก่ผู้ฟัง เป็นเทคนิคที่แพร่หลายและสามารถใช้ประกอบกับเทคนิคอื่น ๆ ได้ แต่มีจุดด้อยตรงที่ลักษณะของการบรรยายจะเป็นระบบสื่อสารทางเดียว ยิ่งถ้ามีเวลาจำกัดโอกาสที่จะให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมในการซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายจะไม่มี ผู้บรรยายไม่สามารถประเมินได้ว่าเมื่อจบการบรรยายแล้วผู้ฟังมีความรู้ ความเข้าใจ ในสิ่งที่บรรยายมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดจากการบรรยายความสำเร็จของการบรรยายจะขึ้นอยู่กับความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บรรยาย กล่าวคือผู้บรรยายบางคนสามารถบรรยายเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจ ให้ผู้ฟังเกิดความสนใจเกิดความกระจำงเกิดเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ถ้าจะพิจารณาอย่างผิวเผินแล้วอาจคิดว่าการบรรยายเป็นสิ่งที่ง่าย สามารถใช้ได้ทุกโอกาส ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วถ้าจะให้การบรรยายเกิดประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ มีส่วนที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ การเตรียมตัวในการบรรยาย กับ การบรรยาย

2.การอภิปราย (Discussion)

การอภิปราย คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในปัญหาหรือเรื่องเดียวกัน ต้องการที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันด้วยวิธีการวิเคราะห์ และพิจารณาโดยอาศัยความคิดเห็นร่วมกัน

2.1 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์มาให้ความคิดเห็นหรือทรรศนะในเรื่องเดียวกัน จำนวนผู้อภิปรายอาจจะมีประมาณ 3-5 คน ในการอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิจะอภิปรายในลักษณะที่สนับสนุนหรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน เพื่อให้ความคิดกว้างไกลออกไป และตอนท้ายผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) จะเป็นผู้สรุปความคิดเห็นของผู้สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2 การอภิปรายแบบชุมนุมปาฐกถา (Symposium Discussion)

เป็นการอภิปรายที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจในแต่ละด้าน มาร่วมเป็นองค์ ปาฐก ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจตามเรื่องและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.การสาธิต (Demonstration)

เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริงซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอนงาน การสาธิตนิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ นาฏศิลป์และขับร้อง วิธีการ วิทยาการทำให้ดูแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองทำตาม

4.การสอน (Coaching)

เป็นการแนะนำให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ

5.การระดมสมอง (Brainstorming)

เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดย ปราศจากข้อจำกัดหรือกฎใด ๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้นพอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน

6. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz session)

เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2-6 คนเพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการ แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

7.กรณีศึกษา (Case Study)

เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นำเอาเรื่องราวหรือกรณีที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นจริง ๆ เสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม สมาชิกของกลุ่มจะใช้หลักวิชาการและประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาผสมผสานเพื่อมาวิเคราะห์กรณีที่ยกมา โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทางเพื่อช่วยสมาชิกกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงวัตถุประสงค์ขั้นตอนของการศึกษาจะเริ่มด้วยหลักการ และการให้ภาพต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาแก้ไขปัญหา จากนั้นผู้เข้าฝึกอบรมจะศึกษา อภิปราย

และค้นคว้าตามหลักวิชาการ ซึ่งบางครั้งข้อมูลที่ต้องการอาจเป็นข้อมูลสำเร็จอยู่แล้ว แต่บางครั้งจำเป็นต้องค้นคว้าหาข้อมูลบ้าง และในขั้นตอนสุดท้ายผู้เข้ารับการอบรมจะต้องพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาหรือกรณีที่น่าเสนอภายใต้สภาพการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด และเพื่อช่วยให้การตัดสินใจของผู้เข้ารับการอบรมดีขึ้น การนำเสนอกรณีหรือปัญหา จะต้องมียละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้ศึกษาได้เห็นจุดสำคัญของปัญหาและได้ข้อที่เป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจการแก้ปัญหากรณีศึกษาเหมาะสำหรับการฝึกอบรมทางด้านกฎหมาย ด้านการเงิน และการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของมนุษย์ ประเภทบุคคลที่เข้าฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิควิธีนี้ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการและผู้ที่จะเข้าสู่ระดับมีอำนาจ ส่วนเรื่องการสอนตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะใช้ได้ดีกับการฝึกอบรมที่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างเสริมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

8.การประชุมแบบฟอรัม (Forum)

เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยการซักถามแสดงข้อเท็จจริง ปรัชญาหรือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร วิทยากร วิทยากรพูดให้ฟังแล้วผู้ฟังสอบถามและแสดงความคิดเห็นได้

9.เกมการบริหาร (Management Games)

เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่มในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกมการแข่งขัน วิทยากร ทุกคนในกลุ่มร่วมกันแข่งขันตามเกม

10.การแสดงบทบาทสมมติ (Roleplaying)

เป็นเทคนิคที่นำเอาเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปแบบการแสดงบทบาท ให้ผู้เข้ารับการ อบรม ได้เห็นภาพชัดเจน ได้สัมผัสกับประสบการณ์และความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับทราบข้อมูลและเรื่องราวที่ตรงกับเนื้อเรื่องที่ใช้ในการศึกษาแนวเดียวกัน ซึ่งต่างจากกรณีศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมอ่านเนื้อหาแล้วต้องจินตนาการ และตีความหมายของปัญหาในบางครั้งอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจไขว้เขวได้ นอกจากนี้หลังการแสดงบทบาทสมมติแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ พร้อมกันทั้งกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อยได้ทำให้ได้ข้อสรุปเพื่อการแก้ปัญหา การแสดงบทบาทสมมติ ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องเตรียมเรื่องเนื้อหา และบทบาทข้อตัวละครไว้ล่วงหน้า ส่วนผู้แสดงบทบาทจะใช้วิธีอาสาสมัครจากสมาชิกผู้เข้า อบรม เพื่อให้การแสดงบทบาทได้สมจริง และในการแสดงผู้ให้การอบรมเป็นเพียงแต่ให้ข้อมูลพร้อม ทั้งชี้แจงได้เข้าใจเนื้อเรื่องและบทบาทของตน ผู้แสดงจะแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดของตนในบทที่ ได้รับมอบหมาย สมาชิกที่ได้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้ดูจะได้รับการบอกเล่าเรื่องราวและปัญหาอย่าง ย่อ ๆ ส่วนรายละเอียดให้สังเกตจากพฤติกรรมของผู้แสดง หลักการแสดงบทบาท ผู้เข้ารับการอบรม จะอภิปรายโดยใช้ประสบการณ์เรียนรู้มาวิเคราะห์ปัญหาจากพฤติกรรมที่แสดงบทบาทสมมติ พร้อม ทั้งแสดงแนวทางในการแก้ปัญหา

11.การสัมมนา (Seminar)

เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาเหมือน ๆ กัน เพื่อร่วมกัน แสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนที่ไปร่วมในการสัมมนาต้องช่วยกันพูด

ช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

12. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Fieldstrip)

เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี วิธีการ นำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานนอกสถานที่

13. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. เป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถ แก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน

2. เป็นการปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหารือ อภิปราย ให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการ ปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งการดำเนินการของส่วนที่สอง จะอาศัยหลักวิชาการหรือหลักการที่วิทยากรได้บรรยายหรืออภิปรายมาใช้ประกอบเป็นแนวทาง

14. การอบรมด้านความรู้สึก (Sensitivity Training)

เป็นการอบรมในลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้พฤติกรรมของกลุ่มผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมกับกลุ่ม ประสบการณ์ทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความผิดหวังและความคับข้องใจของกลุ่ม จะได้รับการแก้ไขปัญหากันเองภายในกลุ่ม การแสดงออกทางความรู้สึกของคนในกลุ่มอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนมากกว่าการเรียนรู้ จุดประสงค์ที่สำคัญของการอบรมด้านความรู้สึก เป็นการสอนให้เข้าใจในเรื่องของประสิทธิภาพของกลุ่มพลวัตร และพฤติกรรมของกลุ่มที่ขาดประสิทธิภาพ โดยแจ้งว่าสิ่งที่เรียนรู้จากกลุ่มจะได้รับการนำไปสู่การปฏิบัติงานของแต่ละคน (สมคิด บางโม. (2547: 85-89)

สรุป

การฝึกอบรมในศตวรรษที่ 21 จึงควรจะเน้นหนักในเรื่องของจิตใจ เรื่องใกล้ตัว มากกว่าเรื่องไกลตัว เพราะสิ่งที่สำคัญของความก้าวหน้าทางธุรกิจหรือเศรษฐกิจนั้น ต้องประกอบด้วยพื้นฐานของจิตใจที่งดงาม ลดทริภูมิตาม และ การแก่งแย่งชิงดีกัน ต่างคนต่างรู้และนึกถึงใจเขา ใจเรา ก็จะทำให้เกิดความสงบสุข องค์การและสังคมเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เรื่องของจิตใจนี้ เป็นเรื่องทีละเล็กละน้อย เป็นเรื่องที้อาจจะผูกพันกับความเชื่อทางศาสนาด้วย แต่ไม่ใช่สิ่งที่จะนำความเชื่อทางศาสนานั้น มามองต่างกัน แต่อยู่ที่การปรับความเชื่อของศาสนาต่าง ๆ ให้เข้ากัน เหมือนที่ทางโลกหรือทางธุรกิจเรียกว่า โลกไร้พรมแดน (Global Network) สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกนี้ ก้าวหน้ามากจนทำให้มนุษย์เองลืมความต้องการ และลืมความปรารถนาเบื้องต้นของจิตใจ หากมีการปลูกฝัง ตอกย้ำเรื่องจิตใจใฝ่คุณธรรมอยู่ตลอดเวลา ย่อมจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นอัตโนมัติ ด้วยสำนึกอัตโนมัติ ไม่ใช่การปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดการพิจารณาถึงความถูกต้องด้วยตัวเอง ก็การลงมือทำ หากสามารถสร้างได้เช่นนี้แล้ว ความก้าวหน้าของโลกก็ไม่ไกลเกินเอื้อม และความสงบสุขที่มนุษย์ต้องการก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป การฝึกอบรมในยุคศตวรรษที่ 21 จึงเป็นกระบวนการในการสร้างเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะการปฏิบัติงานและเจตคติของบุคคลในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ส่งผลความก้าวหน้าของ

บุคคลและช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นโดยปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จมากน้อยประการใด ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการฝึกอบรมหรือแผนการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสร้างเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถและเจตคติของคนในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าของบุคคลและช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นโดยปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวที่มุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีจุดมุ่งหมายในทิศทางเดียวกันคือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคนงานให้มีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะเพื่อให้คนงานปรับความรู้ ความชำนาญของตน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วและให้สอดคล้องกับงานที่กำลังปฏิบัติเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานของแต่ละคนต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพดีขึ้นเทคนิคการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สำคัญเพื่อเพิ่มพูนสรรพภาพและประสิทธิภาพของบุคคล ในด้านความรู้ความเข้าใจเพื่อให้ผู้ฝึกอบรมไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริงต่อไป

บรรณานุกรม

- เครือวัลย์ ลีมอภิชิต. (2531). **หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร:สยามศิลป์การพิมพ์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2548). **การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล**. กรุงเทพมหานคร:ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระชัย บำรุงศิลป์. (2551). **เทคนิคการฝึกอบรม**. อ้างอิงเอกสารจาก Go to Know
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย ประยุกต์. (2550). **จากคอลเลกชัน ดี. วัดเทิลส์**.
- พัฒนะ มรกตสินธุ์. (2552). **การฝึกอบรมในศตวรรษที่ 21**. เพจ OKnationวันศุกร์ กันยายน 2552.
- พงศ์ หรดาล. (2539). **การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร**. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- วิจิตร อาวะกุล (2537). **การฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. สำนักงาน ก.พ., ธันวาคม 2532. หน้า 1.
- สมคิด บางโม. (2547). **การฝึกอบรมและการประชุม**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร. (2545). **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**. พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.เจ.พรินติ้ง. กรุงเทพมหานคร.
- สมชาติ กิจยรรยงและ อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). **เทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**.

เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการฝึกอบรม. (2532) **การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม**, สถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ธันวาคม.

www.hrd.ru.ac.th

www.pbat.ac.th

www.train355311.freehomepage.com

www.thaisouthtoday.com