



# คู่มือเทคนิคการจัดฝึกอบรม ให้ประสบความสำเร็จ



กล่าวถึงสูตรสำเร็จในการจัดฝึกอบรม  
จากผู้ที่มีประสบการณ์อย่างสูง  
เป็นคู่มือที่จะช่วยให้การดำเนินการ  
จัดฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายทั้งองค์กร  
ช่วยลดปัญหาการติดต่อสื่อสาร  
การประสานงานและการดำเนินการติดต่อบุคคล  
จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพจากบุคลากร  
และประสิทธิผลจากผลงานโดยรวม



สมชาติ กิจยรรยง

# สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

## คู่มือเทคนิคการจัดฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ

ราคา 199 –บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

สมชาติ กิจยรรยง

E-book-คู่มือเทคนิคการจัดฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ-197-หน้า

ข้อเสนอแนะต่างๆที่บอกกลยุทธ์ในการจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุ

เป้าหมาย การหาความจำเป็นหรือมองหาเหตุผลในการฝึกอบรม

รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการแสดงออก และบทบาท

ของตนได้อย่างชัดเจนหรือเหมาะสม

ISBN (E-BOOK) 978-616-594-794-7

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565 สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติ

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก นวคาม งามสม

จัดทำ/พิสูจน์อักษรโดย นวคาม งามสม

อีเมล.Kam\_15293@hotmail.comพิมพ์โดย IBC GROUP.

จัดจำหน่ายโดยบริษัท เมพ คอร์ปอเรชั่น จำกัด.

.....

## คำนำ

### คู่มือเทคนิคการจัดฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ

มิติใหม่ในการพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้มีลักษณะการทำงานที่มีศักยภาพและความสามารถแบบมืออาชีพ โดยการมุ่งเน้นถึงเป้าหมายหลักขององค์กรธุรกิจคือทั้งปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรด้วยแนวทางที่มีประสิทธิภาพนั้นโดยการกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้เช่นกัน

การฝึกอบรม(TRAINING) เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรซึ่งในหลายๆ องค์กร ได้เห็นความสำคัญ ความสนใจ และกำลังนิยมกันอย่างแพร่หลาย ผู้เขียนจึงได้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานให้เกิดศักยภาพและประสิทธิภาพสูงสุดได้

การจัดการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการจะสำเร็จดูล่วงอย่างได้ผลก็ต่อเมื่อ ผู้ฟัง หรือผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ ความสามารถแนวความคิดใหม่ รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการแสดงออก และบทบาทของตนได้อย่างชัดเจน หรือเหมาะสม ความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดจากการจัดหลักสูตร หัวข้ออย่างเหมาะสมกับวิทยากร หรือผู้บรรยาย รวมถึงการที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความสะดวกต่างๆ ในระหว่างการดำเนินการอบรม โดยมีบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ดี

เพื่อให้ผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินการ,ประสานงาน,ติดต่อกับองค์กรต่างๆ เพื่อทำการดำเนินการจัดฝึกอบรม,เจ้าหน้าที่ฝ่ายอบรมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงฝ่ายบริหาร การฝึกอบรมหรือผู้สนใจในด้านการพัฒนาบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงาน และดำเนินการจัดฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีตามมา ก็ควรจะทราบถึง อะไรคือ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการจัดฝึกอบรม จะจัดสร้างหลักสูตร หัวข้ออบรม เรื่องที่น่าสนใจได้อย่างไร จะมีแนวทางในการประสานงานที่ดีระหว่างผู้บรรยาย และผู้เข้ารับการอบรมอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรราบรื่นไปด้วยดี ซึ่งจะต้อง มีการเตรียมการก่อนการอบรม ระหว่างและภายหลังการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีการวางแผน โครงการอบรม และมีการประเมินผลการอบรมที่ดี ซึ่งในหนังสือชุดนี้ได้กล่าวถึงแนวทางที่เป็นกลยุทธ์ในการจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย การหาความจำเป็นหรือมองหาเหตุผลในการฝึกอบรม นั่นเอง ในกระบวนการฝึกอบรมจะมีข้อเสนอแนะในแนวทางการสร้างหลักสูตรจัดฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย การจัดสถานที่ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟัง แนวทางในการบริหารโครงการฝึกอบรมอันได้แก่การดำเนินการก่อน ระหว่างและ ภายหลังการจัดฝึกอบรม รวมทั้งมีแนวทางในการประเมินผลการฝึกอบรม พร้อมทั้งตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆหลักสูตรและหัวข้อฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ที่จะทำให้ท่านนำไปประยุกต์ใช้ได้นั่นเอง

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่ากระบวนการพัฒนาที่ใช้ประโยชน์  
จากบุคลากรอื่นได้แก่ **สรรหา พัฒนา รักษาและก่อประโยชน์**  
**จากบุคลากร** จะทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ **“รักองค์การ**  
**มุ่งมั่นเลิศ เกิดประโยชน์ร่วมกัน”** อันได้แก่ พนักงานและผู้บริหาร  
องค์กรทุกระดับ ที่ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีที่ทำให้  
บุคลากรเกิดความ**“เข้าใจง่าย ได้สาระ คละสนุก ปลุกความคิด พิชิต**  
**ความสำเร็จร่วมกัน”** จากทุกคนในองค์กรนั่นเอง เมื่อท่านใช้คู่มือ  
การจัดฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ นั้นเอง

ด้วยความปรารถนาดี

สมชาติ กิจขรรยง

## บทนำ

### คู่มือเทคนิคการจัดฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ

คำว่า“คน”นั้นหมายถึง “มนุษย์” อีกคำหนึ่งของความหมายจากคำว่า“คน”ที่เป็นคำกริยาหมายถึง กวน หรือคนให้เข้ากัน สำหรับคำว่ามนุษย์คำว่า มนุษย์ นี้แปลว่า ผู้มีใจสูง ในระยะหลังเรามักจะพบกับคนในความหมายของคำว่าคนที่เป็นคำกริยามากกว่าคือ มักจะพบกับบุคคลที่มักชอบก่อกวน พวกเราทั้งทางด้านความคิดหรือจิตใจอยู่ค่อนข้างบ่อยในเวลาสื่อสารหรือทำงานร่วมกันในสังคมทุกระดับไม่ว่าในครอบครัว ในงานหรือในองค์กรต่างๆ

### วิธีการต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร

ดังนั้นคนจึงต้องมีการพัฒนาซึ่งรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ

- 1.ให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง
- 2.การฝึกอบรมและการพัฒนา
- 3.การพัฒนาในงาน

กล่าวโดยสรุปวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรนอกเหนือจากการฝึกอบรมจะมีดังนี้

1. การให้การศึกษา และส่งเสริมพัฒนาตนเอง.-มีวิธีต่างๆ คือ
  - 1.1 จัดให้มีบทเรียนสำเร็จรูป (A lesson is readymade)
  - 1.2 การจัดการศึกษาทางไกล (Study Long distance)
  - 1.3 จัดโปรแกรมการศึกษา (Education program)
  - 1.4 การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ (Do vacation journal)

- 1.5 ศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน  
(Study a handbook works)
  - 1.6 ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ  
(Mass audiovisual aids media)
  - 1.7 ให้การศึกษาเพิ่มเติมระยะสั้น-ระยะยาว (Study add)
  - 1.8 ส่งเอกสารให้สรุปรายงานเสนอ (Summarize a report)
  - 1.9 การมอบหมายให้วิพากษ์วิจารณ์หนังสือ (Criticize a book)
  - 1.10 ใช้เกมหรือ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร  
(The game develops the personnel)
2. การให้การฝึกอบรมและการพัฒนา-มีรูปแบบต่างๆ คือ
- 2.1 จัดโครงการอบรมภายในองค์กร
  - 2.2 จัดส่งอบรมสถาบันภายนอก
  - 2.3 วางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี
  - 2.4 วางแผนฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น  
หรือทุกระดับ
  - 2.5 พัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับแผนงานและเทคโนโลยี
  - 2.6 ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานและการพัฒนา  
บุคลากรสมัยใหม่
  - 2.7 ใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงานและการเลื่อนขั้น  
หรือโยกย้าย
  - 2.8 สร้างแรงจูงใจ ในการฝึกอบรมและพัฒนา

### 3. การพัฒนาในงาน.-การพัฒนาในงานมีวิธีการต่างๆ คือ

- 3.1 การให้รักษาการแทน (Action )
- 3.2 การทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ (Work Group)
- 3.3 การให้ความร่วมมือขอทำงาน (Cooperate Work)
- 3.4 การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม (Stand activity Group)
- 3.5 การให้คำปรึกษาหารือ (Coaching)
- 3.6 การให้ออกไปสังเกตการณ์ ( Event Neptune)
- 3.7 การมีเพื่อนที่มีประสบการณ์ร่วม (See example experience)
- 3.8 การเป็นตัวอย่างที่ดี (Be formed type )
- 3.9 การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้ (Apple)
- 3.10การดูงานในหน่วยงาน/นอกหน่วยงาน (Observe activities)
- 3.11 การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน (JOB ROTATION )
- 3.12 การสอนงาน แนะนำงาน (JOB INSTRUCTION)
- 3.13 การฝึกอบรมในงาน (ON THE JOB TRAINING-OJT)
- 3.14 การมอบหมายงาน (JOB ASSINGMENT )

สำหรับหนังสือชุดนี้ผู้เขียนจะเน้นหนักในเรื่องการให้การฝึกอบรมและการพัฒนา อันจะทำให้ผู้ที่ดำเนินการจะช่วยลดปัญหาและข้อจำกัดต่างๆในการดำเนินการจัดฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จหรือผลสำเร็จ ซึ่งผู้เขียนมีประสบการณ์ทางด้านการฝึกอบรมพัฒนาในแนวทางและรูปแบบต่างๆ นานามากกว่า35ปี ซึ่งขอแนะนำในหนังสือชุดนี้จะช่วยลดปัญหาในการจัดฝึกอบรมพัฒนาไม่ว่าจะเป็นแนวทางในการร่างหลักสูตร การสรรหาติดต่อวิทยากรผู้บรรยายต่างๆ

การดำเนินการเตรียมการก่อนการอบรม การดำเนินการในระหว่าง  
การฝึกอบรมและภายหลังการฝึกอบรมบุคลากร รวมทั้งการประสานงาน  
กับสถานที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมทั้งการเดินทาง อาหาร  
และที่พักต่างๆ เชื่อว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นคู่มือที่ช่วยลดปัญหา  
และช่วยให้ท่านสามารถดำเนินการฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จได้  
หากมีข้อสงสัยจะติดต่อกระผมผู้เขียนได้ที่สมชาติ กิจยรรยง  
โทร 081-558-6444 หรือ 089-127-4646

## สารบัญ

### คู่มือการจัดฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ

| เรื่อง                                                       | หน้า      |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>บทที่ 1 กลยุทธ์ในการจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย</b> | <b>13</b> |
| ความสำคัญของแผนโครงการอบรม                                   | 13        |
| ประโยชน์ของแผนโครงการอบรม                                    | 13        |
| การนำเสนอโครงการอบรมให้ผู้บริหารยอมรับ                       | 14        |
| กระบวนการในการฝึกอบรม                                        | 16        |
| การขอความร่วมมือช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับสูง                | 17        |
| รูปแบบในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โครงการอบรม                   | 17        |
| การทำให้โครงการฝึกอบรมมีส่วนประเมินคนและงานการประเมิน        | 18        |
| การสร้างแรงจูงใจให้เรียนรู้                                  | 20        |
| <b>บทที่ 2 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม</b>                   | <b>23</b> |
| ความสำคัญในการหาความจำเป็น                                   | 23        |
| ความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรม                            | 24        |
| ประโยชน์ในการหาความจำเป็น                                    | 25        |
| ปัญหาขององค์กร                                               | 26        |
| ประเภทของความจำเป็น                                          | 26        |
| ความจำเป็นในการฝึกอบรมกับปัญหาการปฏิบัติงาน                  | 28        |
| ปัญหาข้อขัดข้องที่ไม่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม               | 30        |
| กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม                            | 34        |
| แผนผังการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร                       | 36        |

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| เทคนิคการรวบรวมข้อมูลเพื่อหาความจำเป็น                     | 41         |
| <b>บทที่ 3 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย</b>     | <b>62</b>  |
| โครงการฝึกอบรมหมายถึง                                      | 63         |
| สิ่งที่ควรคำนึงในการจัดทำโครงการฝึกอบรม                    | 63         |
| โครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะ                             | 64         |
| รูปแบบโครงการฝึกอบรม                                       | 65         |
| เทคนิคการกำหนดหลักสูตรหรือหัวข้อการอบรม                    | 67         |
| เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม                                   | 73         |
| การสรรหาและติดต่อวิทยากร                                   | 75         |
| การประสานงานกับวิทยากร                                     | 76         |
| ข้อควรคำนึงในการจัดอบรม                                    | 78         |
| การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม                               | 80         |
| การจัดทำเอกสารประกอบการบรรยาย                              | 81         |
| งบประมาณ                                                   | 85         |
| ตัวอย่างรูปแบบการทำโครงการหลักสูตรฝึกอบรม                  | 93         |
| ตัวอย่างข้อมูลผู้เข้ารับการอบรม                            | 98         |
| <b>บทที่ 4 กลยุทธ์การจัดสถานที่ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร</b> | <b>100</b> |
| การจัดสถานที่ในห้องอบรม                                    | 100        |
| การจัดสถานที่นอกห้องประชุมหรือห้องอบรม                     | 101        |
| <b>บทที่ 5 การบริหารโครงการฝึกอบรม</b>                     | <b>105</b> |
| บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าโครงการฝึกอบรม                    | 105        |
| บทบาทของฝ่ายประสานงานการฝึกอบรม                            | 108        |

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| การดำเนินการจัดฝึกอบรม                                       | 110        |
| ขั้นตอนการประสานงานการจัดฝึกอบรม                             | 117        |
| ข้อเสนอแนะในการเลือกสถานที่ฝึกอบรม                           | 118        |
| ข้อควรพิจารณาอื่นๆ                                           | 119        |
| แบบตรวจสอบสำหรับผู้ประสานงานฝึกอบรม                          | 122        |
| ประวัติวิทยากรและการกล่าวแนะนำวิทยากร                        | 123        |
| แบบฟอร์มจัดทำประวัติวิทยากร                                  | 136        |
| การกล่าวแนะนำวิทยากร                                         | 137        |
| แนวทางดำเนินการของผู้ดำเนินการ โครงการฝึกอบรม                | 140        |
| แบบร่างกล่าวรายงาน/กล่าวเปิดงาน                              | 144        |
| <b>บทที่ 6 การประเมินผลการฝึกอบรม</b>                        | <b>148</b> |
| ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรม                            | 148        |
| ปัญหาสำคัญของการประเมินผลการฝึกอบรม                          | 149        |
| ประโยชน์ของการประเมินผลการฝึกอบรม                            | 150        |
| การกำหนดสิ่งที่ประเมิน                                       | 152        |
| ประเภทของการประเมินกับเวลาประเมิน                            | 154        |
| กระบวนการประเมินผล                                           | 154        |
| การประเมินผลการปฏิบัติงาน                                    | 169        |
| การประเมินระหว่างการอบรม-หลังการอบรมต่างกันอย่างไร           | 170        |
| <b>บทที่ 7 ตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆหลักสูตรและหัวข้อฝึกอบรม</b> |            |
| <b>ที่เป็นประโยชน์</b>                                       | <b>173</b> |
| แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม                       | 173        |

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| ตัวอย่างรายละเอียดผู้เข้าร่วมฝึกอบรม                     | 177 |
| แบบงบประมาณในการฝึกอบรม                                  | 178 |
| ตัวอย่างหัวข้ออบรมหัวหน้างาน/ผู้บริหารระดับต้น/ผู้บริหาร | 179 |
| ระดับกลาง/ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป                       | 180 |
| โครงการพัฒนาหัวหน้างาน / ผู้บริหาร                       | 181 |
| แบบฟอร์มขออนุมัติโครงการอบรม                             | 187 |
| แบบฟอร์มหนังสือเชิญผู้เข้ารับการอบรม                     | 188 |
| แบบฟอร์มการตอบรับการเข้าฝึกอบรม                          | 189 |
| ตัวอย่างจดหมายขอเชิญเป็นวิทยากร                          | 190 |
| ใบกำกับสำหรับผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม                      | 191 |
| ตัวอย่างผังชั้นงานแจ้งโรงแรมจากสถาบันส่งเสริม            |     |
| การพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)                               | 192 |
| ตัวอย่างจดหมายขอบคุณบริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทยจำกัด      | 192 |
| ตัวอย่างแบบประเมินผลการฝึกอบรม                           | 193 |
| แบบสอบถามประเมินกิจกรรม WALK RALLY                       | 194 |
| แบบติดตามผลการฝึกอบรมพนักงานขายและบริการ                 | 195 |
| แบบติดตามผลการพัฒนาพนักงาน                               | 196 |
| แบบฟอร์มประวัติการพัฒนาพนักงาน                           | 197 |

## **บทที่ 1. กลยุทธ์ในการจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย**

### **ความสำคัญของแผนโครงการอบรม**

แผนของโครงการอบรมเป็นสิ่งบ่งบอกถึงรายละเอียดต่างๆ มากมาย อาทิ

- แผนการพัฒนาบุคคลและองค์กร
- วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการวางนโยบาย
- เป้าหมายและทิศทางการดำเนินการขององค์กร
- มาตรฐานในการพัฒนาบุคลากร
- ความตระหนักถึงแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
- ความสนใจในกิจกรรมที่ต้องการจะเน้นหนัก

### **ประโยชน์ของแผนโครงการอบรม**

ประโยชน์ของการมีแผนโครงการอบรมที่ดี

1. ช่วยให้งานดำเนินตามลำดับเวลาและมีขั้นตอน
2. ควบคุมให้งานเดินตามแผนการและงบประมาณ
3. ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานตามแผนได้ล่วงหน้า
4. ลดปัญหาและข้อจำกัดเกี่ยวกับวิทยากรผู้บรรยาย
5. สามารถสรรหาและคัดเลือกผู้บรรยายได้อย่างหลากหลายและกว้างขวาง
6. ช่วยให้การกระจายงานและแบ่งงานให้ผู้รับผิดชอบงานในส่วนต่างๆ ปฏิบัติได้อย่างไม่สับสน
7. ลดปัญหาในการสื่อสารของผู้ปฏิบัติกับผู้เข้ารับการอบรม  
สถานที่วิทยากรและระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

## การนำเสนอโครงการอบรมให้ผู้บริหารยอมรับ

โดยปกติ การฝึกอบรมโดยทั่วไปมักเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ แต่โดยหลักใหญ่ ๆ จะมีสองประการคือ ต้องการแก้ไขปัญหา กับ ต้องการความคาดหวัง

### ต้องการแก้ไขปัญหา

- ปฏิบัติงานไม่เสร็จตามกำหนด
  - ผลงานไม่ได้มาตรฐาน
  - ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
  - งานคั่งค้างมาก สูญเสีย ค่าใช้จ่าย
  - มีการบ่นไม่พอใจ อึดอัด
  - แก้ไขปัญหาในการสื่อสาร สื่อ
- ข้อความ

- อัตราการหมุนเวียนเข้าออกสูง

ฯลฯ

### ต้องการความคาดหวัง

- เสริมทักษะการเรียนรู้ ความเข้าใจ
- เสริมสร้างความปลอดภัย
- ลดต้นทุน
- เพิ่มผลผลิต
- มีการทำแบบเป็นทีม
- มีการวิธีใหม่ ๆ ใช้ในองค์กร

- ต้องการสัมพันธภาพในงาน

- สร้างจิตสำนึกในงาน

ฯลฯ

โดยสรุปแล้วความต้องการจำเป็นดังกล่าวข้างต้นนั้น เกิดจากปัญหาของตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ผู้บริหารมักจะประเมินหรือมองจากความคาดหวังในตัวผู้ปฏิบัติงานหลังจากการอบรมเสร็จสิ้น อาทิเช่น

- ความปลอดภัยที่ดีขึ้น
- เกิดความประหยัด และลดการสูญเสียหรือเสียหาย

- เพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเอื้อประสิทธิผล
- การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี

ดังนั้นการนำเสนอโครงการฝึกอบรมให้เป็นที่ยอมรับ และสนับสนุนจากผู้บริหาร ขอให้แนวคิดดังนี้

1. ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมกับระบุว่าหลักสูตรนี้จะช่วยให้บรรลุความคาดหวัง หรือช่วยแก้ไขปัญหอะไรได้บ้างอย่างเด่นชัด โดยการบรรยายละเอียดลงในตัวหลักสูตร คือ

- วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- ผลที่คาดหวังว่าจะได้รับ

2. กำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่เหมาะสม คือไม่มาก และไม่น้อยเกินไป

3. กำหนดวันเวลาที่เป็นประโยชน์ทั้งผู้เข้ารับการอบรม และองค์กร

4. กำหนดเนื้อหาของหลักสูตรจากหัวข้อการฝึกอบรม ที่สอดคล้องกับปัญหาของผู้เรียน และความคาดหวังของผู้บริหาร

5. เสนอในจังหวะเวลาที่เหมาะสม พร้อมนัดหมายวันเวลา อนุมัติโครงการ

6. ควรเสนอทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษร และผลการดำเนินการที่ผ่านมา

7. ติดตามผลการนำเสนอ เมื่อยังไม่ทราบความคืบหน้า

8. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอใหม่อย่างสร้างสรรค์ โดยปรับปรุงในสิ่งที่ ผู้บริหารวิพากษ์วิจารณ์

## กระบวนการในการฝึกอบรมที่สำคัญ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการฝึกอบรมจะประกอบด้วย

1. การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
  - โดยใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต  
จากเอกสารต่างๆ ทดสอบ หรือสรุปผล
2. การสร้างโครงการหรือหลักสูตรการอบรม
  - จะประกอบด้วยชื่อหลักสูตรการอบรม หลักการ  
เหตุผล วัตถุประสงค์ หัวข้อการอบรม วิธีฝึกอบรม  
ระยะเวลา วิทยากร ผู้เข้าอบรม สถานที่
3. การดำเนินการฝึกอบรม :- โดยมีการ
  - ก. เตรียมการก่อนการฝึกอบรม
  - ข. ดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม
  - ค. ดำเนินการภายหลังสิ้นสุดการอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม :- โดยมีการ
  - ก. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินโครงการอบรม
  - ข. ผู้ดำเนินโครงการประเมินผู้ฟังและวิทยากร

## ข้อควรคำนึงในการฝึกอบรม “คนเหมือนบัว 4 ประเภท”

1. บัวใล่พื้นน้ำ :- รับอะไรได้เร็ว สถิติปัญญาดี
2. บัวปรึมน้ำ :- ปานกลาง ขยันทดสอบความเข้าใจ
3. บัวใต้น้ำ :- สอนช้า ทบทวนบ่อย ๆ
4. บัวใต้ดิน :- สอนยาก รับยาก

## **การขอความร่วมมือช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับสูง**

นักฝึกอบรมอาจจะขอความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัด ให้โครงการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมาย คือ

1. สอบถามความคิดเห็น ความสนใจในการพัฒนาบุคลากร  
จากผู้บริหาร

2. ทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ ความสนใจในการพัฒนา  
บุคลากร โดยการ

2.1 เสนอโครงการที่ดีและมีคุณภาพ

2.2 วัฒนธรรมในการอบรมของผู้แข่งขันก้าวไปถึงไหน  
เราต้องตามให้ทัน

3. ขอบประมาณ

4. จัดโครงการแผนการระยะยาวต่อเนื่องเสนอผู้บริหาร

## **ปัจจัยอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม**

การอบรมที่บรรลุเป้าหมายหรือไม่ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ

1. กระบวนการในการสรรหาคัดเลือกคนเข้าทำงาน

2. โครงสร้างและระบบงานขององค์กร

3. หัวหน้างาน และผู้บริหาร

4. ขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์กร

## **รูปแบบในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โครงการอบรม**

1. จัดหมายเวียนถึงหน่วยงานต่าง ๆ โดยการ

1.1 ให้สมัครใจเข้าอบรม โดยส่งใบสมัคร

1.2 ระบุจำนวนโควตาที่รับได้ต่อรุ่น ต่อแผนก

1.3 บังคับให้ส่งบุคคลในฝ่าย/แผนกเข้าโดยกำหนดจำนวนคนต่อรุ่น หรือทั้งหมด

2. กำหนดตารางหลักสูตรโครงการอบรมล่วงหน้าปีใดประกาศ

3. ปีใดประกาศที่บอร์ดประชาสัมพันธ์

4. ส่งข่าวพัฒนาบุคลากรลงในเอกสาร หรือข่าวสารภายในต่าง ๆ  
เช่น วารสารประจำเดือน/ไตรมาส/รายปี จุลสารของบริษัท

5. ประชาสัมพันธ์ด้วยภาพและข้อคิดเห็นของรุ่นพี่ๆ ที่เข้ารับการอบรมเพื่อจูงใจรุ่นหลังๆ

6. แข่งขันที่ประชุมผู้บริหาร ในการประชุมประจำสัปดาห์/เดือน

7. ใช้ปากต่อปากช่วยกันบอก โดยเฉพาะทีมงานฝ่ายฝึกอบรมเป็นผู้รณรงค์-ริเริ่ม

**การทำให้โครงการฝึกอบรมมีส่วนประเมนคนและงาน**

**การประเมิน:- รูปแบบการประเมิน**

**1.ประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม**

1.1 โดยวิทยากรประเมินจาก แบบทดสอบก่อน-หลังฝึกอบรม

1.2 โดยผู้ประเมินโครงการ จากการสังเกตพฤติกรรม

1.3 ใช้แบบติดตามผลการฝึกอบรมโดย หัวหน้างานและฝ่ายฝึกอบรม

1.4 จากหัวหน้างานภายใน 1-3 เดือน

2.1 โดยผู้ให้บริการอบรม - กรอกแบบประเมิน

2.2 โดยผู้ดำเนินการฝึกอบรม - บันทึกข้อมูลการดำเนินการ

|     |                      |                     |
|-----|----------------------|---------------------|
| 3.1 | โดยผู้เข้ารับการอบรม | - กรอกแบบประเมิน    |
| 3.2 | โดยวิทยากร           | - เสนอแนะข้อคิดเห็น |

|     |                      |                         |
|-----|----------------------|-------------------------|
| 4.1 | โดยวิทยากร           | โดยการสอบถามความคิดเห็น |
|     |                      | ใช้แบบสอบถาม            |
| 4.2 | โดยผู้เข้ารับการอบรม | สังเกตพฤติกรรม          |
|     |                      | ประเมินสภาพบรรยากาศ     |
| 4.3 | โดยผู้ดำเนินโครงการ  | ฯลฯ                     |

วิธีที่สามารถใช้ในการประเมินเพื่อให้โครงการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายคือ

- 19

## การสร้างแรงจูงใจให้เรียนรู้

การสร้างแรงจูงใจให้เรียนรู้เกิดจากปัจจัยหลาย ๆ ประการ เช่น

### 1. ความสะดวกในการเดินทางไปสถานที่อบรม

- "ไม่ไกลจนเกินไป"
- สะดวกต่างๆ เช่น อุปกรณ์หรือ เครื่องมือที่ใช้

ประกอบการอบรม

- การมีรถรับ-ส่ง
- การมีสถานที่พักใกล้ ๆ สถานที่อบรม

### 2. บรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้

- ความพร้อมของเครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์พร้อม
- สภาพห้องอบรมไม่มีเสียงรบกวน
- การจัดที่นั่งเหมาะสมกับจำนวนคนและขนาดห้อง

ไม่คับแคบหรืออึดอัด

- จากผู้ดำเนิน โครงการที่เอาใจใส่บริการ
- จากผู้บรรยายที่มีเทคนิคการถ่ายทอด

### 3. การช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา

- ความสะดวกสถานที่จอดรถ ทรายาง-ประทับตรา
- มีลูกอมขนมหวานเมื่อยามว่างนอนจัดเตรียมไว้

ในห้องฝึกอบรม

- ยาลดไข้จัดเตรียมสำรองไว้
- อากาศหนาวไป หรือร้อนไป ภายในห้องฝึกอบรม
- ความต้องการอุปกรณ์ต่างๆ เพิ่ม เช่น ดินสอ กระดาษ

#### 4.การใช้ภาษาผู้ฟัง

- ความเป็นสมมติในการถ่ายทอด
- ความเรียบง่ายในการถ่ายทอดหรือพูดที่ใช้ภาษาไม่ยุ่งยาก

- ความมีระบบต่างๆ ในการดำเนินโครงการอบรม
- คำนึงถึงวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ เพศ ฯลฯ
- การมีผู้ดำเนินการอบรมที่ยืดหยุ่นได้

#### 5.การให้รางวัล/ลงโทษ

- เช่น ชื่อทุกวัน/ทุกครั้งที่เข้าอบรมบางองค์กรจะมีการเซ็นชื่อทั้งเข้าและออก

- ระบุจำนวนเวลาอย่างต่ำที่ต้องเข้าอบรม  
จึงจะได้รับใบรับรองการผ่านอบรมหรือเลื่อนขั้น

- ผู้ดำเนินการอบรมแจ้งว่ามีการสังเกตพฤติกรรม  
การเรียนรู้

- มีรางวัลผู้เข้ารับการอบรมยอดเยี่ยม ตรวจสอบงาน  
เวลา การเป็นผู้นำ การเสนอผลงาน ฯลฯ

- ทำโทษเล็กน้อยแบบสนุก ๆ เมื่อมาสายเกินเวลา  
กำหนด เช่น เดินเปิด ทำท่าตามสุภาษิต เป็นต้น

#### 6.ความมีมนุษยสัมพันธ์จากผู้ดำเนินโครงการ

6.1 รู้จักให้ เช่น ให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้า  
รับการอบรม

6.2 พุดจาไพเราะ เช่น การมีหางเสียงในการพูด

6.3 อนุเคราะห์ช่วยบ้าง คือ การอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรม

6.4 วางตัวสม่ำเสมอ คือ ความสอดคล้องกลมกลืนในการดำเนินโครงการฝึกอบรม

## 7.ใช้กิจกรรมละลายพฤติกรรม

### ข้อควรระวัง

- ข้อควรระวังที่ผู้ดำเนินโครงการฝึกอบรม ควรคำนึงถึง คือ
- อย่าใช้ปมด้อยของผู้เข้ารับการอบรมมาใช้ให้เพื่อนขบขัน
  - วางลำดับงานและกิจกรรมอย่างเหมาะสมกับเพศ อายุ ของผู้ฟัง
  - อย่าสร้างแรงกดดันกับผู้ใดผู้หนึ่งอยู่ประจำ

การจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ขั้นตอนแรกจะต้องนำเสนอโครงการอบรมให้ผู้บริหาร ขอมรับหรือสนับสนุน อย่างไรก็ตามปัจจัยอื่นๆ ที่จะทำให้การอบรมบรรลุเป้าหมายหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้วคือ โครงสร้างและระบบงานขององค์กร สไตล์การบริหารงานของผู้บริหารองค์กร ขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์กร เมื่อโครงการอบรมได้รับการอนุมัติแล้ว เราจะต้องแสวงหารูปแบบต่างๆ ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โครงการอบรม และมีเทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ ส่วนความสัมฤทธิ์ผลในการอบรมจะสำเร็จหรือไม่ก็ที่เราควรคำนึงก็คือ คนเปรียบเหมือนบัวสี เหล่า และการประเมินผลการอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้

## บทที่2 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

### ความสำคัญในการหาความจำเป็น

หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐบาลหรือ เอกชน มีแนวโน้มที่จะจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรของตนเพิ่มมากขึ้น บางหน่วยงานได้ตระหนักถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมอย่างแท้จริง ขณะที่อีกหลายหน่วยงานจัดฝึกอบรมเพียงเพื่อให้ดูทันสมัยเหมือนหน่วยงานอื่น ๆ หรือ เพื่อใช้งบประมาณประจำปีให้หมดตามเวลา หน่วยงานที่จัดเพียงเพื่อให้ดูทันสมัยเหมือนหน่วยงานอื่น ๆ หรือ เพื่อใช้งบประมาณประจำปีให้หมดตามเวลา หน่วยงานที่จัดเพียงเพื่อเลียนแบบผู้อื่นนั้น จะเสียทั้งเวลาอันมีค่าของพนักงาน ผู้เข้าฝึกอบรม ผู้จัดอบรมฝึกอบรม วิทยากร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องและยังเสียค่าใช้จ่าย โดยได้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า คือ ไม่สามารถใช้การฝึกอบรมแก้ไข ปัญหาการทำงานของพนักงานได้อย่างแท้จริง นักฝึกอบรมหรือนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงมีบทบาทสำคัญในการทำให้การพัฒนา นั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ที่ผ่านมามักจะพบว่า

- การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหาการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้เพราะปัญหาต้องแก้ด้วยวิธีอื่นๆ เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การออกแบบงานหรือแม้แต่การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
- การฝึกอบรมมีเนื้อหาที่ไม่ตรงกับระดับความรู้ความสามารถของผู้เข้าฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของ

หลักสูตรไม่ครอบคลุม หรือวิธีการฝึกอบรมไม่เหมาะสมกับผู้เข้าฝึกอบรม

- การฝึกอบรมไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ผู้เข้าฝึกอบรมไม่ใช่ผู้ที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ผู้มีปัญหาไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม
- รูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรยังเน้นการเข้าห้องฝึกอบรมฟังการถ่ายทอดจากวิทยากร ยังไม่ใช้การออกแบบวิธีการพัฒนาให้หลากหลาย โดยเฉพาะการสอนงานในงาน( On The Job Training )

ปรากฏการณ์ ดังกล่าว นำมาซึ่งการฝึกอบรมที่ไร้ประสิทธิภาพ ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและไม่ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เวลาและงบประมาณจะถูกใช้ไปโดยไม่ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งกับบุคลากรและหน่วยงาน โครงการฝึกอบรมที่ไร้ค่าทั้งจะไม่เกิดขึ้นเลย ถ้าหากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมิได้หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของหน่วยงานของตนอย่างจริงจัง นั่นคือ หน่วยงานจะได้โครงการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานและสถานการณ์ที่จำเป็นจริงๆCe-การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อรรถิรีย์ ณ ตะกั่วทุ่งคร.

### **ความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรม**

ความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ให้ได้

ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานที่กำหนด นอกจากนี้ได้มีบุคคลต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของความจำเป็นไว้บ้างอาทิ

ความจำเป็นในการฝึกอบรมก็คือปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความรู้(knowledge) ทักษะ(skill ) ทัศนคติ(attitude ) ของเจ้าหน้าที่พนักงาน ทำให้ความรู้สึกรู้สึกต่อการทำงานยังไม่มีดี ซึ่งปัญหานี้จะมีอยู่ทุกระดับของผู้ทำงานและทั้งสามส่วนดังกล่าวข้างต้น มักเป็นปัญหาพื้นฐานในความจำเป็นในการฝึกอบรมของงาน ในการรวบรวมข้อมูลในความจำเป็นของการฝึกอบรมต้องพิจารณาว่า จะเน้นส่วนใดมากน้อยเท่าใด ก่อนหลังและอย่างไรด้วย(รศ. วิจิตร อวະกุล/การฝึกอบรม.-2537หน้า39 )

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหมายถึงการค้นหาสภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ดี ( รศ. สมคิด บางโพ / เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม.-2542 หน้า 40)

### **ประโยชน์ในการหาความจำเป็น**

เมื่อเราสามารถที่จะหาความจำเป็นในการอบรมหรือรับรู้ว่าการจัดอบรมแล้ว เราจะได้ประโยชน์อะไรบ้างคำตอบคือ

1. ทำให้ทราบสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. ช่วยทำให้เราทราบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานในขณะนั้น
3. ช่วยให้เราทราบความต้องการของบุคลากรในองค์กร

4. ช่วยให้เราราบถึงทิศทางในการทำงานของเราโดยรวมให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

5.ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ อันจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

### **ปัญหาขององค์กร**

ปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคที่พบโดยทั่วไปขององค์กรเราพอที่จะสรุปได้ดังนี้

1. มีอัตราของการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น
2. พนักงานมักที่จะใช้เวลาในการเรียนรู้งานที่ยาวนาน
3. มาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ต่ำลงไป
4. มีการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเครื่องจักรได้ไม่เต็มที่
5. มักมีจำนวนอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น
6. ใช้เวลาในการปฏิบัติงานที่มีระยะเวลานานขึ้น
7. มีการปฏิบัติงานที่เฉื่อยชา ล่าช้าและไม่กระตือรือร้น
8. มีจำนวนการลาออก การลา ขาดงานของพนักงานที่สูงขึ้น
9. ภาพลักษณ์ขององค์กรเสื่อมเสียลงไป
10. เกิดปัญหาการเรียน บ่น คำหิ ต่อว่าจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

### **ประเภทของความจำเป็น**

มีผู้จัดกลุ่มของความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ต่างๆ กัน เช่น ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง ความจำเป็นที่ต้องค้นหา ความจำเป็นกลุ่ม

ความจำเป็นขององค์กร ความจำเป็นในปัจจุบัน ความจำเป็นในอนาคต เป็นต้น ในที่นี้จะแบ่งความจำเป็นออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. **ความจำเป็นที่ปรากฏแจ้งชัด** เป็นความจำเป็นที่ไม่ต้องค้นหา หากมีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น ให้ทำการฝึกอบรมได้ทันทีเช่น

- ก. เมื่อมีการรับพนักงานเข้ามาทำงานใหม่
- ข. เมื่อมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน
- ค. เมื่อมีการขยายงาน
- ง. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตฯลฯ

2.**ความจำเป็นที่ต้องค้นหา** ความจำเป็นประเภทนี้จะปรากฏออกมาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์จากปรากฏการณ์นั้นๆ ว่ามีสาเหตุมาจากอะไรจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรมได้หรือไม่ ปรากฏการณ์หลายอย่างที่เป็นเครื่องชี้ถึงปัญหาที่จะต้องวิเคราะห์ได้แก่

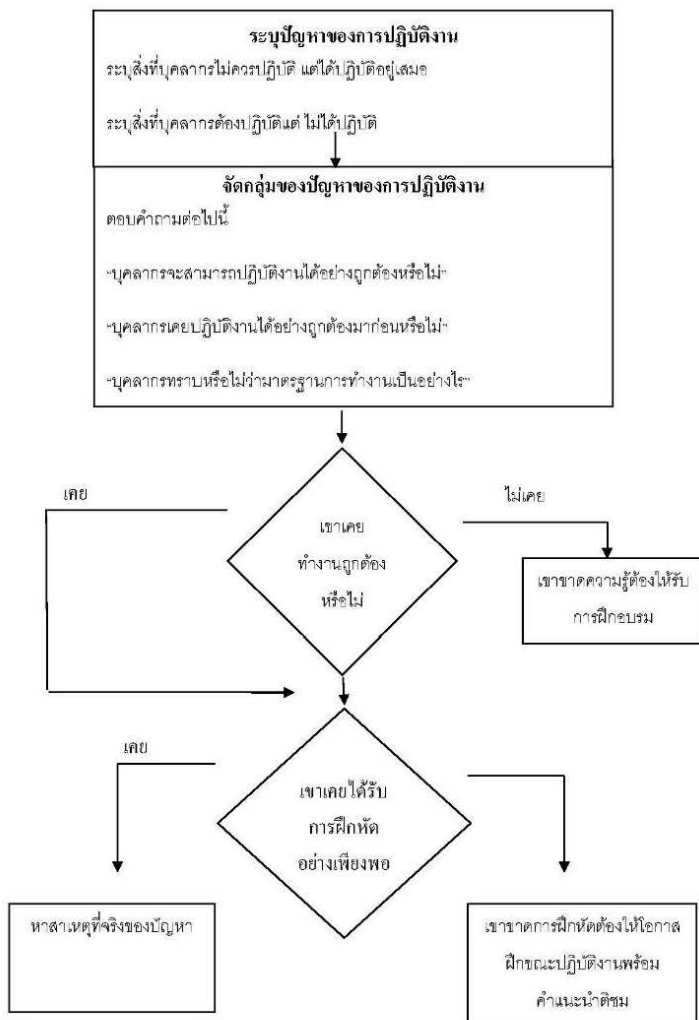
- ก. ผลผลิตที่มีการตกต่ำลงไป
- ข. มีการละเลยไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง
- ค. มีการลาป่วย มาสายและขาดงานมาก
- ง. อัตราการร้องทุกข์สูง มีกระแสความไม่พอใจในกลุ่มพนักงาน
- จ. มีต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น
- ฉ. ให้บริการต่อผู้มาติดต่อล่าช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

## ความจำเป็นในการฝึกอบรมกับปัญหาการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำเป็นต้องแยกแยะปัญหาการปฏิบัติงานที่จัดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และที่ไม่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ได้ ดังนั้นคำถามที่สำคัญที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถแยกแยะความจำเป็นได้อย่างถูกต้องบุคลากรทราบหรือไม่ว่าเขาต้องการปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ บางคำตอบ คือ บุคลากรทราบ นั้นย่อมหมายความว่า ไม่มีความจำเป็นในการฝึกอบรม แม้ว่าจะยังจะมีปัญหาในการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพราะบุคลากรได้ทราบแล้วว่าเขาคงทำอะไรและอย่างไร ดังนั้นต้องแก้ปัญหาด้วยวิธีอื่น ๆ ซึ่งอาจจะได้แก่การเพิ่มค่าแรง เงินเดือน ให้รางวัลพิเศษ ให้คำชมเชย เป็นต้น ในการปฏิบัติงาน เราอาจพบว่าบุคลากรปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานซึ่งอาจมีสาเหตุมาจาก

- 1.มาตรฐานของหน่วยงานนี้สูงกว่าที่อื่น
- 2.บุคลากรต้องทำงานพิเศษติดต่อกันหลายชั่วโมงเป็นประจำ
- 3.วิธีการปฏิบัติงานที่ใช้ไม่ถูกต้อง
- 4.ขาดทักษะบางอย่าง

จะเห็นว่า สาเหตุ 2 ประการแรก ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม สาเหตุที่ 3 อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และสาเหตุที่ 4 ต้องแก้ด้วยวิธีการฝึกอบรมเท่านั้น



**ภาพที่ 1** แสดงขั้นตอนการศึกษาปัญหาของการปฏิบัติงาน  
 ซึ่งจะนำไปสู่การฝึกอบรมและการแก้ปัญหาด้วยวิธีอื่น ๆ

## เมื่อแก้ปัญหาด้วยการฝึกอบรม

การตัดสินใจว่าเมื่อใดควรจะมีการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาภายในองค์กรนั้นจะต้องพิจารณาสิ่งต่างๆ เหล่านี้ประกอบ (สุปราณี ศรีฉัตรภิมข.:2544)

1. เมื่อไม่มีวิธีอื่นที่ดีกว่านี้ในการแก้ปัญหา
2. เมื่อพบว่าพนักงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน
3. พนักงานมีความสามารถน้อยในการทำงาน
4. พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเปลี่ยนไป
5. สภาพแวดล้อมของที่ทำงานของพนักงานควรได้รับการปรับปรุง
6. ผู้รับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมอย่างแท้จริง
7. โปรแกรมฝึกอบรมดี จุดประสงค์ หลักสูตร วิทยากร และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมเหมาะสมดี

## ปัญหาข้อขัดข้องที่ไม่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้ทุกอย่าง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับกรณีและสาเหตุของปัญหา ตัวอย่างของปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมได้แก่

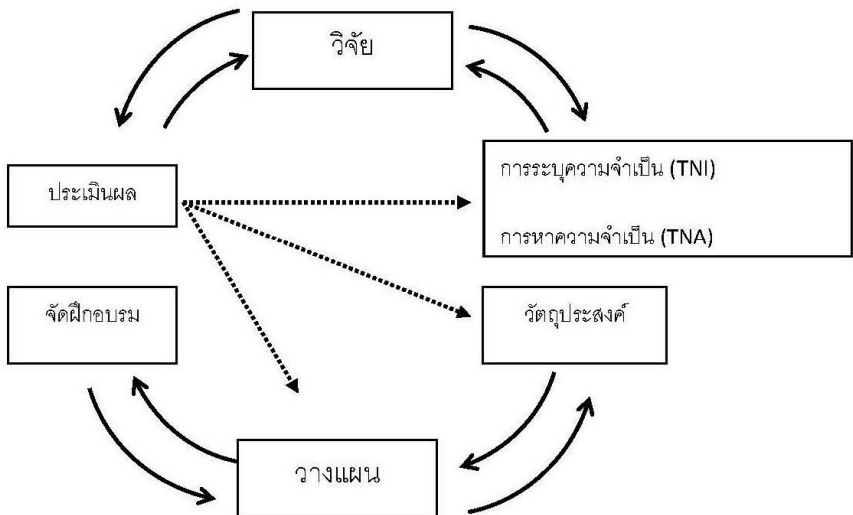
1. งานไม่ได้มาตรฐานเพราะจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ
2. เครื่องจักรเสียหายหรือล้าสมัย เครื่องจักรมีประสิทธิภาพต่ำ
3. วิธีการทำงานไม่เหมาะสม ไม่คล่องตัว

4. สถานที่ทำงานคับแคบ ร้อน เสียงดัง สกปรก แสงสว่างไม่เพียงพอ

นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นๆ อีกมากมายที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ว่าปัญหาเหล่านั้นแก้ไขด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

กระบวนการฝึกอบรมกับการระบุความจำเป็นและการหาความจำเป็น

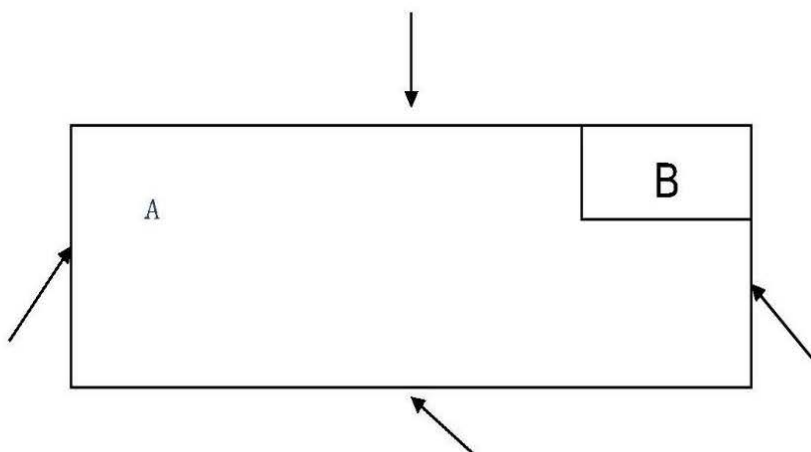
Stanley (1987) อธิบายกระบวนการฝึกอบรมไว้ดังภาพต่อไปนี้



จากภาพจะเห็นว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Assessment หรือ TNA) เป็นส่วนหนึ่งของการระบุ

ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Identification หรือ TNI) ที่เป็นเช่นนี้เพราะ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องระบุให้ได้ว่า มีความต้องการจำเป็นจริง ก่อนที่จะลงมือหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างเจาะลึก

ลักษณะการเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรม ตามอธิบายของ Stanley มีดังนี้คือ



กรอบสี่เหลี่ยมแทนงานทั้งหมดที่บุคลากรต้องปฏิบัติ A เป็นส่วนที่แทนงานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ และ B เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานส่วนนั้นได้ ดังนั้น B จึงเป็นส่วนที่มีความจำเป็นต้องฝึกอบรม ส่วนลูกศรแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดจากตัวแปรภายนอกที่บุคลากรไม่สามารถควบคุมหรือควบคุมได้น้อย และไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยการฝึกอบรม

การระบุความจำเป็น (TNI) เป็นการบอกให้ทราบว่ามี ความจำเป็นในการฝึกอบรมเกิดขึ้น ซึ่งให้เห็นว่ามีความจำเป็นต้องแก้ด้วยวิธีการ ฝึกอบรม บางครั้งก็ยังช่วยชี้ให้เห็นเฉพาะว่า จะออกแบบหรือจัดการ กับการฝึกอบรมอย่างไร

ข้อผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นเสมอก็คือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม มักเชื่อผลการระบุความจำเป็นว่าต้องแก้ด้วยการฝึกอบรมเท่านั้น ดังนั้น โครงการฝึกอบรมที่ไม่ควรเกิดขึ้น จึงมีอยู่มากมายใน หน่วยงานต่าง ๆ โครงการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นจากความเข้าใจผิดนี้ สังเกตได้จาก (1) วัตถุประสงค์กว้าง ๆ เพราะไม่สามารถตั้ง วัตถุประสงค์เฉพาะได้เพราะยังขาดข้อมูล (2) สอนเนื้อหาที่ไม่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และ (3) ไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมให้เห็นได้อย่างเด่นชัด

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (TNA) เท่านั้น จะช่วย ให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง ละเอียดลึกซึ้งยิ่งกว่าการระบุความจำเป็น (TNI)

สรุปได้ว่า TNA เป็นสิ่งหนึ่งของ TNI ซึ่งเป็นกระบวนการ สำคัญที่จะช่วยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้สามารถออกแบบโครงการ ฝึกอบรมได้ศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีปัญหาในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำความเข้าใจต่อลักษณะงาน ลักษณะ คน และลักษณะสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

## **กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม**

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรม ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลายขั้นตอน ได้มีนักวิชาการและนักฝึกอบรมหลายท่านได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของการหาความจำเป็นไว้ นิติย์ สัมมาพันธ์ (2529) ได้แบ่งกระบวนการหาความต้องการจำเป็นออกเป็น 9 ขั้นตอน คือ

### **1 การวางแผนและเตรียมการ ซึ่งประกอบไปด้วย**

- 1.1 กำหนดจุดประสงค์ของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 1.2 กำหนดแนวทางและขอบเขตของการหาความจำเป็น
- 1.3 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ
- 1.4 เลือกวิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องแจกแบบสอบถาม เป็นต้น
- 1.5 วางแผนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง

**2. หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ตามขั้นที่ 1**

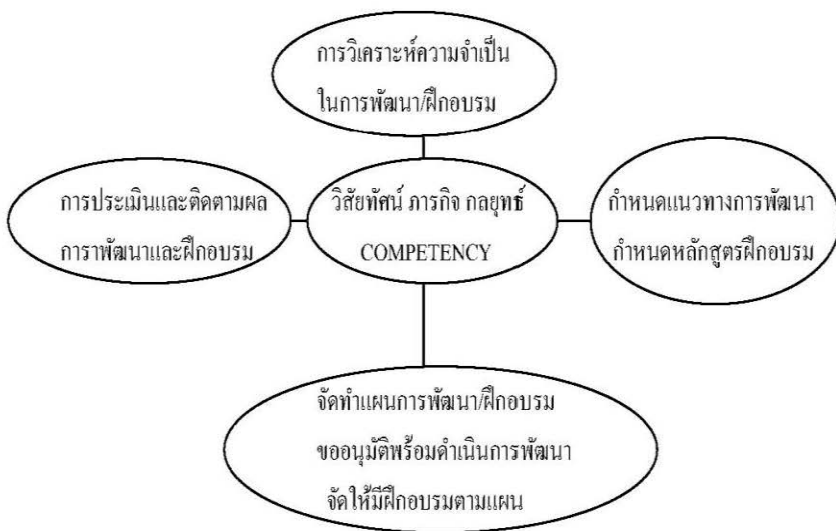
**3. เลือกความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาว่าปัญหาใดที่จำเป็นต้องแก้ไขเป็นอันดับแรก**

**4. วิเคราะห์หาสาเหตุใหญ่ เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ โดยระบุสาเหตุใหญ่ ๆ ก่อน**

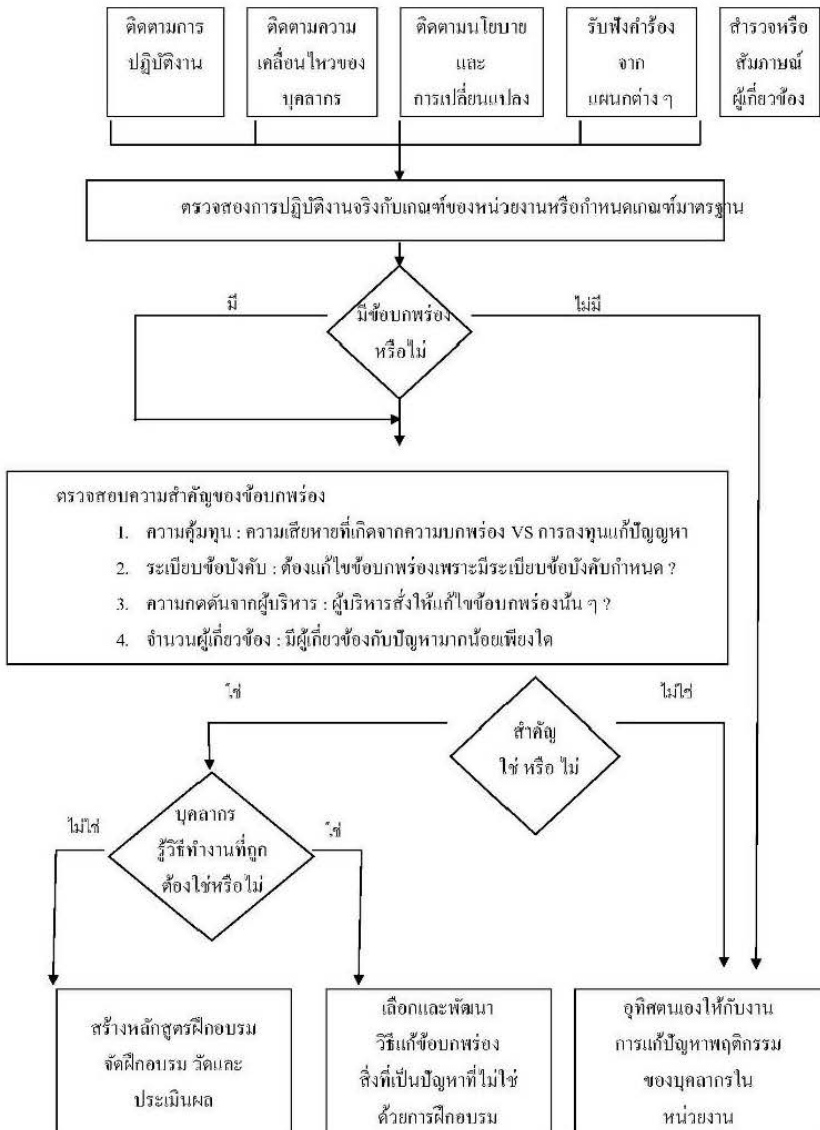
5. **คัดเลือกสาเหตุใหญ่** เป็นการระบุสาเหตุที่สำคัญของปัญหาต่าง ๆ เท่านั้น ขั้นนี้จะช่วยลดภาระในการเก็บข้อมูลของขั้นที่ 6
6. **สำรวจข้อมูลและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม** เป็นการเก็บข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ
7. **จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและนำมาประเมินกับเกณฑ์** เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการจัดการฝึกอบรม เช่น พิจารณาเรื่องของเวลา งบประมาณ เป็นต้น
8. **ตัดสินใจให้มีการฝึกอบรม** เป็นการพิจารณาว่า หากจัดฝึกอบรมแล้ว จะคุ้มค่าหรือไม่
9. **จัดทำรายงาน** เป็นการนำเสนอข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ทั้งหมด เพื่อแสดงให้เห็นว่า จำเป็นต้องจัดฝึกอบรม

## แผนผังการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

แผนผังการหาความจำเป็นในปัจจุบันมีรูปแบบโดยรวมคือ  
(สุรพล วิริยะบรรเจิด.- สศท.2549)



Laid (1982) ได้เสนอกระบวนการหาความจำเป็นไว้ด้วยแผนภูมิดังต่อไปนี้



ฟิลิฐพล ไกลพิพัฒน์ (2534) ได้ศึกษากระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของนักวิชาการและนักฝึกอบรมจำนวนมาก และได้สรุปเป็นขั้นตอนใหญ่ รวม 8 ขั้นตอน หรือ 36 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาปัจจัยที่บ่งชี้ว่าเกิดปัญหาในหน่วยงาน
2. การวางแผนเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม  
จำแนกเป็น 10 ขั้นตอนย่อยคือ
  - 2.1 วางแผนศึกษานโยบาย เป้าหมายและแผนงานของหน่วยงาน
  - 2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
  - 2.3 กำหนดระยะเวลาในการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
  - 2.4 กำหนดแผนปฏิบัติในการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
  - 2.5 กำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบในการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
  - 2.6 กำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อศึกษาข้อมูล
  - 2.7 สร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาข้อมูล
  - 2.8 กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 2.9 กำหนดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล
  - 2.10 กำหนดวิธีการสรุปผลข้อมูล

**3. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงาน จำแนกเป็น 7 ขั้นตอนย่อย คือ**

- 3.1 ศึกษาขนาด จำนวนบุคลากร
- 3.2 ศึกษาจุดประสงค์
- 3.3 ศึกษานโยบาย เป้าหมาย และแผนงาน
- 3.4 ศึกษาแผนงานด้านบุคลากร
- 3.5 ศึกษาความต้องการของบุคลากร
- 3.6 ศึกษาปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรม
- 3.7 ศึกษาทัศนของฝ่ายบริหารที่มีต่อการฝึกอบรม

**4. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานที่บุคลากรปฏิบัติ จำแนกเป็น 7 ขั้นตอนย่อย คือ**

- 4.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปในการปฏิบัติงาน
- 4.2 ศึกษาลักษณะโดยทั่วไปของงานที่ต้องปฏิบัติ
- 4.3 ศึกษาขอบเขตของงานที่ต้องปฏิบัติ
- 4.4 ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะ
- 4.5 ศึกษาความรู้โดยทั่วไปที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4.6 ศึกษาทักษะโดยทั่วไปที่ใช้ในการปฏิบัติ
- 4.7 ศึกษาทัศนคติโดยทั่วไปที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

**5. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ**

- 5.1 เปรียบเทียบความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานกับเกณฑ์

5.2 ศึกษาความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีใน  
การปฏิบัติงาน

5.3 ศึกษาความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้า (ผู้ที่มี  
ปัญหาในการปฏิบัติงาน)

**6. การกำหนดหัวข้อที่จำเป็นต้องฝึกอบรม จำแนกเป็น 3  
ขั้นตอนย่อย คือ**

6.1 กำหนดหัวข้อด้านความรู้ที่จำเป็นต้องฝึกอบรม

6.2 กำหนดหัวข้อด้านทักษะที่จำเป็นต้องฝึกอบรม

6.3 กำหนดหัวข้อด้านทัศนคติที่จำเป็นต้องฝึกอบรม

**7. การตัดสินใจพิจารณาแก้ไขปัญหา จำแนกเป็น 4  
ขั้นตอนย่อย คือ**

7.1 พิจารณาแนวทางต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ไข  
ปัญหา

7.2 ตัดสินใจว่าต้องแก้ไขปัญหาด้วยการฝึกอบรมหรือ  
ใช้วิธีอื่นๆ

7.3 กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยการฝึกอบรมหรือ  
ใช้วิธีอื่นๆ

7.4 พิจารณาว่าหากการฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาได้  
และมีความคุ้มค่า จะจัดฝึกอบรมหรือไม่