

บทความพิเศษ

SPECIAL ARTICLE

คลื่นลูกใหม่ในการฝึกอบรม

A New Wave in Training

นिरัฏฐา รุจิราวัชร ค.บ.
กองฝึกอบรม กระทรวงสาธารณสุข

Niratta Rujiravatchara B.A.
Health Training Division
Ministry of Public Health

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรที่มีอยู่บนโลกเรา ทั้งนี้เพราะ มนุษย์มีสติปัญญา มีความนึกคิด ตลอดจนมีความสามารถซึ่งหาที่สุดมิได้ องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ จึงให้ความสำคัญต่อบุคลากรของตนเหนือวัตถุอื่นใดทั้งสิ้น และพยายามที่จะพัฒนาบุคลากรของตนให้มีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นได้ในที่สุด และในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปนั้น ก็คงหนีไม่พ้นการให้การศึกษาในรูปแบบต่างๆ แต่หากเราจะจำกัดกลุ่มเป้าหมายของบุคคลให้แคบลงไปเฉพาะกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ แล้ว การศึกษาที่จะพัฒนากลุ่มเป้าหมายนี้ ดูเหมือนจะมีข้อจำกัดอยู่มากมาย

แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการหนึ่งที่ดูเหมือนว่าจะเหมาะสมที่สุดและเป็นที่ยอมรับใช้กันอยู่ในขณะนี้คือการฝึกอบรม

ทำไมต้องมีการฝึกอบรม

ในปัจจุบัน ผู้บริหารทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนตลอดจนนักวิชาทั่วไป ต่างยอมรับและเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้การบริหารบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้กิจการของหน่วยงานเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้ ทั้งนี้ เพราะการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีของบุคลากรในหน่วยงาน ให้เป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะพิเศษอีกประการหนึ่ง

ของการฝึกอบรมที่นอกจากจะช่วยให้คุณภาพยิ่งขึ้นแล้ว ยังเป็นวิธีการประหยัดงบประมาณและเวลา เมื่อเทียบกับการพัฒนาในรูปแบบอื่น ประกอบกับในปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีได้รุดหน้าเปลี่ยนจากเดิมไปมาก และสิ่งเหล่านี้ก็ได้หลั่งไหลเข้ามาสู่ประเทศไทยอย่างรวดเร็วเช่นกัน เมื่อหน่วยงานต่างๆ ได้รับเอาสิ่งเหล่านี้ไปใช้ในกิจการของคนมากขึ้น การฝึกอบรมเพื่อให้คุณบุคลากรมีความพร้อมที่จะรับกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็ย่อมมีบทบาทมากขึ้นตามไปด้วย จึงไม่เป็นที่น่าแปลกใจแต่อย่างใดที่มีหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ฝึกอบรมเกิดขึ้นในบริษัทเอกชนนอกเหนือจากหน่วยงานของรัฐมากมาย

การฝึกอบรม นอกจากจะเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาประชาชนโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนในชนบท ซึ่งเป็นนโยบายของรัฐบาลดังปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในแผนพัฒนาชนบท ในช่องแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 พ.ศ.2535 - 2539 ซึ่งได้มุ่งเน้นที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างการผลิตในชนบทเป็นสำคัญ

การฝึกอบรมเพื่อสร้างผู้นำ การฝึกอบรมด้านวิชาชีพ การฝึกอบรมด้านความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต การฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของชาติ เหล่านี้เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ทั้งรัฐและเอกชน รวมทั้งการพัฒนาประชาชนโดยทั่วไป ซึ่งมีขอบเขตกว้างขวางมาก สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติโดยส่วนรวมได้ในที่สุด

จากอดีตสู่ปัจจุบัน "ความเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างรับ"

คำกล่าวที่ว่า "สรรพสิ่งในโลกย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา" นั้น เป็นสัจธรรมที่พิสูจน์ให้เห็นจริงได้ทุกยุคทุกสมัย ผู้ที่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัวเองเพื่อที่จะอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาต่างๆ ด้านรวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรมด้วย การเปลี่ยนแปลงที่นับว่ามีผลต่อการฝึกอบรมที่สำคัญซึ่งเห็นได้ชัดได้แก่การเปลี่ยนแปลงทางการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการเมือง การปกครอง จะสังเกตได้จากในอดีตประเทศไทยถูกปกครองโดยรัฐกษัตริย์ ประชาชนจะมีสิทธิในการแสดงออกหรือมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศ จึงเป็นเหตุให้ประชาชนถูกจำกัดทางความคิดและการแสดงออกจนเกิดความขุ่นเคือง การใช้วิธีฝึกอบรมจึงเป็นไปในลักษณะของการเบียด การล้างสมอง หรือการบีบบังคับตาม

จะต้องทำให้เป็นไปเช่นไร จากอดีตสู่ปัจจุบัน การเมืองการปกครองเปลี่ยนแปลงไป บ้านเมืองมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ประชาชนตื่นตัวมากขึ้น มีการแสดงออกด้านความคิดเห็น มีสิทธิมีเสียงที่จะเรียกร้องหาความถูกต้อง กล้าแสดงออก หากวิธีการฝึกอบรมยังคงยึดรูปแบบเดิมอยู่ คงจะบรรลุผลได้ยาก ควรจะได้ปรับวิธีการให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ค่าครองชีพสูงขึ้น จึงดูเหมือนว่าทุกคนต่างทำงานแข่งกับเวลา เรื่องปากเรื่องท้องจึงเป็นเรื่องสำคัญกว่าสิ่งอื่นใด ปัญหาสังคมจึงเกิดขึ้นมากมาย ค่านิยมเปลี่ยนแปลงไป การฝึกอบรมที่เหมาะสมกับสภาพเช่นนี้คงจะต้องมีการคำนึงถึงข้อจำกัดหลายอย่างด้วยกัน และพร้อมที่จะปรับตามสภาพเช่นนั้นด้วย ด้านเทคโนโลยีก็มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การที่จะให้อุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรมเพียงชอล์กและกระดานดำเท่านั้น คงไม่เพียงพอและอาจไม่สามารถดึงดูดความสนใจจากผู้เข้ารับการอบรมได้ ที่สำคัญคือคุณภาพและประสิทธิภาพของการเสนอเนื้อหา เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ควรมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

จากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งผลต่องานฝึกอบรมดังกล่าวย่อมเป็นสิ่งที่น่าคิดคำนึงสำหรับนักฝึกอบรมอย่างยิ่งในการที่จะเตรียมรับกับคลื่นลูกใหม่ที่กำลังสาหัสซัดเข้ามา ในฐานะผู้รับผิดชอบต่องานฝึกอบรมคงจะต้องวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และสภาพ

การณืใหม่ที่ควรจะปรับให้เหมาะสมในด้านต่างๆ ของงานฝึกอบรม ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นประเด็นใหญ่ๆ ได้ ดังนี้

- บทบาทในการฝึกอบรม
- การแสวงหาความจำเป็นและตัดสินใจที่จะจัดฝึกอบรม
- ข้อกำหนดพื้นฐานในการจัดฝึกอบรม
- หลักสูตรการฝึกอบรม
- วิธีการนำเสนอเนื้อหา
- การประเมิน และการติดตามผลการฝึกอบรม

บทบาทในการฝึกอบรม

ในการจัดฝึกอบรมนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ฝ่าย คือ

1. ผู้จัดการฝึกอบรม
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หากจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ฝ่ายนี้แล้ว จะเห็นได้ว่าผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการฝึกอบรมคือ ผู้จัดการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพราะเป็นผู้ที่กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตลอดจนหลักสูตรในการฝึกอบรมของหน่วยงานต่างๆ เท่าที่ผ่านมามักจะเป็นไปในลักษณะของการสนองความต้องการของผู้จัดหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ ยิ่งเป็นหน่วยงานขององค์กรเอกชนด้วยแล้ว มักจะคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ของตนในรูปแบบของผลกำไร หรือผลผลิตที่หน่วยงานจะได้รับ กล่าวคือ หน่วยงานมักจะมีมุมมองบุคลากรของตนเป็นเสมือนคนงานที่

จะต้องรับใช้หน่วยงานเท่านั้น และหน่วยงานก็มักจะอ้างสิทธิขาดในการควบคุมบุคลากรให้เป็นไปตามความประสงค์ ดังนั้น ประโยชน์ที่แท้จริงของการจัดฝึกอบรมจึงตกอยู่กับผู้จัดหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ จริงอยู่ การอบรมดังกล่าวอาจจะทำให้หน่วยงานได้ผลประโยชน์มากขึ้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทำให้หน่วยงานมีความสมบูรณ์ คือบุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดี มีเจตคติที่ดีต่อหน่วยงานเสมอไป ดังจะเห็นได้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งกับบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีกิจการใหญ่โต ประสบผลสำเร็จในด้านการผลิตหรือผลกำไร แต่ด้านการบริหารบุคลากรกลับล้มเหลว เกิดกรณีพิพาทระหว่างบุคลากรหรือคนงานกับผู้บริหาร จนถึงขั้นหยุดงาน หรือเดินขบวนประท้วงกันวุ่นวาย นั่นย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความไม่สมบูรณ์ของหน่วยงานได้อย่างหนึ่ง แต่สำหรับหน่วยงานราชการนั้น เพราะมีกฎระเบียบมากมาย ที่ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกได้เช่นนั้น จึงเป็นสภาพเก็บกด ซึ่งหมายถึงจิตใจสุดก็อาจจะเป็นการแสดงออกได้เช่นกัน

ดังนั้น การฝึกอบรมน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ทั้งด้านประสิทธิภาพประสิทธิผล และความสมบูรณ์ของหน่วยงาน โดยการจัดฝึกอบรมน่าจะได้พิจารณาถึงการประสานประโยชน์ของทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้บริหาร หรือหน่วยงาน ฝ่ายบุคลากรหรือคนงานและรวมถึงผลอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อต่อสังคมด้วย นั่นคือการสนองความต้องการของทั้งผู้จัดการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การฝึกอบรม การฝึกอบรมคือกล่าวอาจเป็นไปได้ทั้งในลักษณะของการฝึกอบรมก่อนประจำการหรือการฝึกอบรมระหว่างประจำการ โดยจัดหลักสูตรเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายรวมทั้งโดยเฉพาะการฝึกอบรมระหว่างประจำการ มีโอกาสที่จะทำได้อีกซึ่งอาจเป็นการจัดสวัสดิการบางอย่างให้แก่บุคลากร เช่น การจัดฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ทักษะ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานหรือความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตประจำวันอันอาจทำให้ตัวบุคลากรมีเจตคติต่อหน่วยงาน มีความมั่นคงขึ้น หากสามารถจัดฝึกอบรมเช่นนี้ ได้ทำให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานนั้นย่อมมีความเจริญก้าวหน้าสามารถบริการหรืออำนวยความสะดวกต่อสังคมได้มากยิ่งขึ้น

วิธีหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

วิธีการที่ใช้รวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอยู่ในองค์การมีองค์ประกอบหลายอย่าง คือ

1. สังเกต
2. การสัมภาษณ์
3. การส่งแบบสอบถาม
4. การศึกษาจากเอกสาร

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีเครื่องมือช่วยการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นอยู่หลายอย่าง ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องทำ

สำรวจและวิเคราะห์ เช่น

1. แนวนโยบายขององค์กร
2. แผนดำเนินงานธุรกิจ
3. แผนกำลังคน
4. แบบกำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง
5. แผนประเมินศักยภาพบุคคล
6. แผนกำลังทดแทน
7. รายงานผลการปฏิบัติงาน
8. แผนฝึกอบรม
9. ประวัติการฝึกอบรม
10. ความเห็นของพนักงาน

การแสวงหาความจำเป็นและการตัดสินใจที่จะจัดการฝึกอบรม

ถึงแม้ว่าการฝึกอบรมจะเป็นที่ขอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดี อันจะทำให้หน่วยงานมีความก้าวหน้าไม่ว่าจะเป็นในด้านการแก้ปัญหา หรือการเพิ่มประสิทธิภาพแก่หน่วยงานก็ตาม แต่เรามักจะได้ยินคำพูดที่เป็นไปในลักษณะตรงกันข้ามอยู่เสมอ เช่น "อบรมครั้งนี้ไม่เห็นได้ประโยชน์อะไร" หรือ "อบรมไปแล้วก็ไม่เห็นได้มีการพัฒนาขึ้น" เบื้องหลังคำพูดเหล่านี้อาจมีสาเหตุหลายประการ แต่สาเหตุหนึ่งที่น่าสนใจและน่าเป็นไปได้มากคือ การจัดการอบรมแต่ละครั้งนั้น ผู้จัดได้มีการวิเคราะห์แสวงหาความจำเป็นในการตัดสินใจฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆอย่างจริงจังและถูกต้องหรือไม่ แม้ว่าผู้จัดจะพยายามดำเนิน

การฝึกอบรมตามแผนที่ได้จัดเตรียมการไว้เป็นอย่างดีถึงทุกขั้นตอนแล้วก็ตาม แต่ผลการอบรมก็อาจจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือประสิทธิภาพในการทำงานได้ หากหลักสูตรการอบรมในครั้งนั้นไม่ตรงกับสภาพปัญหา หรือความต้องการของหน่วยงานที่แท้จริง อันเนื่องมาจากการวิเคราะห์แสวงหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ถูกต้องของผู้จัด ในสภาพความเป็นจริงของการฝึกอบรมที่ผ่านมาโดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐ มักจะไม่มีประวัติการวิเคราะห์แสวงหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนมากจะเป็นการสำรวจอย่างหยาบๆ จากกลุ่มเป้าหมาย และมักไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริงหรือเป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะระบบราชการที่มีข้อจำกัดอยู่ในตัวเอง ซึ่งไม่เหมือนเอกชน

ดังนั้น หลักสูตรการฝึกอบรมในแต่ละครั้งจึงถูกกำหนดโดยกลุ่มคนอันจำกัด บางครั้งนักวิชาการที่อาศัยความรู้สึกส่วนตัวหรือประสบการณ์อันจำกัดบวกกับอำนาจในตำแหน่งที่มีอยู่ แล้วสรุปเอาว่า น่าจะจัดอบรมโดยมีหลักสูตรเนื้อหาอย่างนั้นอย่างนี้ ซึ่งแท้ที่จริงแล้วอาจไม่ใช่สภาพความจำเป็นที่แท้จริงจะจัดฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆ คำพูดดังกล่าวข้างต้นจึงได้ยินกันอยู่เสมอ ยิ่งไปกว่านั้น การจัดฝึกอบรมของหน่วยราชการกลับถูกมองไปว่าเป็นการจัดโอกาสให้ข้าราชการได้พักผ่อน ซึ่งสังเกตได้จากการเลือกสถานที่ท่องเที่ยวเป็นสถานที่ฝึกอบรมเป็นสำคัญ

ที่จริงการวิเคราะห์แสวงหาความจำเป็นในการตัดสินใจฝึกอบรมนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ยากเป็น

อะไรนัก หากจะมีการจัดทำกันอย่างจริงจังโดย การจัดบุคลากรให้มีหน้าที่นี้โดยตรง ให้ได้มีเวลา ในการทำงานด้านนี้ให้มากเป็นพิเศษ มีการวางแผนร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ทั้งนักวิชาการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีการรวบรวมข้อมูล โดยตรงจากทุกฝ่าย อาจเป็นการสัมภาษณ์ การ ไปตรวจสอบสถานที่เป็นจริง การใช้แบบสอบถามที่มี คุณภาพ หรือการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานฝ่าย ต่างๆที่เกี่ยวข้อง เมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้ว ควร มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วย เพื่อให้ แน่ใจว่าจะได้ข้อมูลที่แท้จริง จากนั้นก็นำข้อมูล มาวิเคราะห์ร่วมกันทั้งผู้บริหาร นักวิชาการและ ผู้ปฏิบัติอีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงตัดสินใจเลือกเรื่องที่จะ จัดฝึกอบรม หากผู้จัดสามารถปฏิบัติได้เช่นนี้ ก็จะทำให้ได้ความจำเป็นที่จะฝึกอบรมที่แท้จริง สามารถจัดทำหลักสูตรได้ตรงกับสภาพปัญหา หรือ สภาพความต้องการ และเมื่อดำเนินการฝึกอบรม ไปแล้ว บ่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน และบุคลากรด้วย แนวโน้มการฝึกอบรมของหน่วย งานต่างๆ น่าจะได้ดำเนินการให้ถูกต้องและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานของ ทางราชการ ซึ่งใช้งบประมาณจากเงินภาษีของ ประชาชนโดยตรง น่าจะได้ใช้งบประมาณที่มีอยู่ อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ ซึ่งจะส่งผลไปสู่ประชาชนเจ้าของงบประมาณต่อไป

ข้อกำหนดพื้นฐานในการจัดฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นวิธีการ

พัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับใน หมู่่ นักวิชาการและนักบริหารโดยทั่วไปแล้วก็ตาม แต่ในสภาพความเป็นจริงของหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานของทางราชการ การฝึ กอบรมยังมีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งก็คือ ขาด จำกัดในด้านงบประมาณ ที่จริงผู้บริหารหน่วยงาน ทั่วไป ต่างเล็งเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการ พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนอย่างต่อเนื่อง อยู่ตลอดเวลา มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรของ ตน และเสนอของงบประมาณจากรัฐเพื่อสนับสนุน เป็นประจำ แต่ทว่าในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณโดยเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจในแต่ละระดับนั้น ยัง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึ กอบรมน้อยมาก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากหลายประ การ เช่น ท่านเหล่านั้นอาจไม่มีความรู้ความแจ ะใจในเรื่องการบริหารบุคคลที่ดีพอ จึงไม่เห็ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร หรืออาจเป็น เพราะท่านต้องการที่จะจับงบประมาณในส่วน ใหญ่ไปใช้ในการอื่น ซึ่งท่านเข้าใจว่าเป็นเรื่องสำคัญ กว่า และเป็นที่น่าสังเกตว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการพัฒนาบางหน่วยจะถูกหักทวงงบประมาณใน ส่วนนี้เป็นประจำแม้จะชี้แจงเหตุผลอย่างไรก็ตาม ดังนั้น การจัดฝึกอบรมที่ผ่านมากในหน่วยงานต่าง จำเป็นต้องยึดเองงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีแ ละโครงการเป็นข้อจำกัดพื้นฐานในการฝึกอบรม เช่น เสนอของงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรตาม แผนที่วางไว้ได้จำเป็นที่จะต้องปรับโครงการใน แผนใหม่ โดยยึดเองงบประมาณที่ได้รับเป็น

จำกัด แล้วสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมตลอดจนวิธี
 การฝึกอบรมให้เหมาะสมตามที่เงินงบประมาณมี
 อยู่ หรือไม่ก็ต้องตัดต่อหลักสูตรการฝึกอบรมเป็น
 หลายส่วน เพื่อรองรับประมาณในปีต่อไป หรือต้อง
 กัดทอนเนื้อหาและระยะเวลาลง ทำให้ไม่สามารถ
 บรรลุผลดังวัตถุประสงค์และเป้าหมายตาม
 แผนที่วางไว้ได้ สิ่งนี้นับเป็นจุดอันตรายของการ
 ฝึกอบรมเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งอาจทำให้การจัดฝึ
 กอบรมด้อยคุณภาพหรือเกิดการสูญเปล่าขึ้นได้
 จะเป็นไปได้หรือไม่ว่าในอนาคตน่าจะให้มีผู้
 เห็นความสำคัญของการจัดฝึกอบรมมากขึ้น โดยเฉพาะผู้มีอำนาจในการพิจารณางบประมาณ หาก
 สามารถแก้ปัญหาจุดนี้ได้ การพัฒนาการฝึกอบรม
 ก่อไปก็ น่าจะได้ยึดถือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจ
 ความแผนหรือโครงการที่ผู้จัดทำหนดไว้เป็นข้อกำหนดพื้นฐาน เพื่อดำเนินการฝึกอบรมให้บรรลุดัง
 วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้จงได้ เป็นการเปิด
 โอกาสให้ผู้จัดได้ดำเนินการฝึกอบรมตามกระบวน
 การและหลักการฝึกอบรมที่ถูกต้องได้อย่างอิสระ
 โดยไม่ต้องกังวลในเรื่องข้อจำกัดด้านงบประมาณ
 มากนัก หรือว่าหากสามารถดำเนินการได้ดัง
 กล่าวจะทำให้การจัดฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จและ
 มีคุณภาพมากขึ้น

หลักสูตรการฝึกอบรม
 หลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่ดีนั้นจะช่วย
 ให้ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสามารถดำเนินการ
 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมแต่

ละฝ่ายรวมทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้ทราบว่า
 โครงการฝึกอบรมนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร กำลัง
 จะทำอะไร เมื่อไร และอย่างไร
 1. มีความกะทัดรัดและชัดเจน
 2. ใช้ภาษาง่ายเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่ว
 3. ควรระบุว่า ต้องการให้เกิดพฤติกรรม
 4. มีความเป็นไปได้
 5. สามารถที่จะวัดหรือประเมินผลได้
 6. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักหรือเน
 ความสำเร็จของการฝึกอบรม ที่จะบรรลุผล
 ดังวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น มีใช้อยู่เพียงแต่
 ความพร้อมทางด้านงบประมาณหรือความสามารถ
 ของวิทยากรที่จะให้ความรู้เท่านั้น แต่ปัจจัยที่
 สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้อง
 หนึ่งก็คือ หลักสูตรของการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะ
 หลักสูตรจะเป็นตัวกำหนดเนื้อหาความรู้ที่จะสนอง
 ต่อวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยตรงและโดย
 สภาพทั่วไป และการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้ง
 ของ แต่ละหน่วยงานก็จะมีกรสร้างหลักสูตรขึ้น
 ใช้เฉพาะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความแตกต่างของ
 สภาพปัญหา ความต้องการของหน่วยงานหรือ
 ความพร้อมของหน่วยงานแต่ละแห่งอาจไม่เหมือน
 กัน ดังนั้น จึงไม่มีหลักสูตรการอบรมที่ดีที่สุดที่จะ
 ใช้เป็นหลักสูตรมาตรฐานสำหรับหน่วยงานโดยทั่ว

ไปได้ จากเหตุดังกล่าวจึงมีข้อน่าคิดอยู่ว่า ใน การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมในแต่ละครั้งของแต่ละหน่วยงานนั้น จะได้หลักสูตรที่มีสูตรที่มีคุณภาพสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการ อบรมอย่างแท้จริงหรือไม่ และหลักสูตรที่สร้างขึ้น นั้น มีความเหมาะสมกับสภาพข้อจำกัดในด้าน งบประมาณที่เราต้องประสบปัญหาอยู่มากน้อย เพียงใด

จากการที่ได้ศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรมของ หน่วยงานต่างๆ ส่วนใหญ่มีสภาพคล้ายคลึงกัน นั่น คือ ผู้สร้างหลักสูตรมักจะมองการอบรมเป็นการ ให้การศึกษาแบบครบวงจร กล่าวคือพยายามที่จะ สร้างหลักสูตรให้มีเนื้อหามากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อหวังที่จะให้ผู้เข้ารับราชการอบรมมีความรู้ กว้างขวางมากมายหลายด้าน พยายามจะหลอม รวมวิชาความรู้ทั้งปวงเข้าไว้ในหลักสูตรนั้นๆ แต่ ด้วยเหตุที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณจำเป็นต้อง ใช้ระยะเวลาในการอบรมสั้นๆ ดังนั้น เนื้อหา รายละเอียดของแต่ละวิชาย่อมถูกจำกัดด้วยเช่น กัน กลายเป็นว่าความรู้ที่จัดให้แก่ผู้เข้าอบรมนั้น เหมือนความรู้แบบเปิด คือรู้มากไม่ลึกซึ้ง และใน ที่สุดก็อาจไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิชาความรู้ด้านทักษะ หรือการ พัฒนาทางเจตคติซึ่งจำเป็นต้องใช้ระยะเวลา มากพอสมควร ที่เป็นเช่นนี้อาจมีสาเหตุหลายประการ เช่น ผู้สร้างหลักสูตรยังไม่เข้าใจในด้านกระบวนการ เรียนรู้หรือจิตวิทยาในการเรียนรู้ที่ตีพอ หรือ อาจเป็นเวลาไม่ได้มีการวิเคราะห์แสวงหาความ

จำเป็นที่แท้จริงในเรื่องที่ฝึกอบรมนั้นๆ จึงพยายามตั้งสมมุติฐานขึ้นว่า ผู้เข้ารับการอบรมคงขาดความรู้ในเรื่องนั้นเรื่องนี้ แล้วก็จัดหลักสูตร แบบครบวงจรให้เสียเลย ผลก็คือได้หลักสูตรที่

ในการสร้างหลักสูตรอบรมที่มีคุณภาพสนอง ต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและเหมาะสมกับสภาพ ข้อจำกัดด้านงบประมาณที่มีอยู่นั้น ผู้สร้างหลักสูตร น่าจะได้มองการอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ที่ ชะหรือเจตคติเฉพาะในส่วนที่ผู้เข้ารับการอบรม ขาดจริงๆ การได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริงในส่วน ของผู้เข้ารับการอบรมนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการ สืบรวจรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอน ตามที่กล่าวมาแล้ว การจัดเนื้อหาวิชาเฉพาะส วิชาจะทำให้เนื้อหาวิชาในหลักสูตรน้อยลง ดัง ในแต่ละวิชาจะสามารถดำเนินการตามกระบวน การเรียนรู้ได้อย่างลึกซึ้งและเหมาะสมกับเวลาที่ อยู่อย่างจำกัดได้ ผู้เข้ารับการอบรมจะมีเว สำหรับการเรียนรู้เพิ่มขึ้นมากกว่าการจัดหลักสูตร แบบครบวงจร และสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้ ไปปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ ยังมีข้อที่น่าสังเกต ประการหนึ่ง คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่ใช้อยู่ ปัจจุบันหรือที่ผ่านมาก็ตาม เรามักจะมุ่งให้เนื้อ วิชาที่เป็นการพัฒนาความรู้และทักษะเป็นส่วน ใหญ่ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญทางด้าน การพัฒนาเจตคติ หรือความรู้สึกรู้สึกนึกคิดด้านจิตใจของผู้เข้ารับการ อบรมเท่าที่ควร ที่จริงไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญ ของหน่วยงานหรือการเพิ่มประสิทธิภาพของหน

งานก็ตาม สิ่งที่เป็นพื้นฐานและซ่อนเร้นอยู่ในตัว
บุคลากรก็คือ เจตคติที่ดีต่อหน่วยงานและต่อ
งานอาชีพของเขาเป็นพื้นฐาน แล้วการยอมรับใน
การพัฒนาตัวเองและการร่วมกันพัฒนาหน่วยงาน
ของเขาจะเกิดขึ้นตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม
เจตคติหรือความรู้สึกนึกคิดทางด้านจิตใจนี้ เป็น
แนวธรรมซึ่งจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก รวม
ทั้งการจัดเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่จะพัฒนาเจต-
คติก็เป็นเรื่องยากเช่นกัน อาจจะเป็นด้วยเหตุนี้
ที่ทำให้ผู้จัดฝึกอบรมมองข้ามการพัฒนาเจตคติไป
อย่างน่าเสียดาย จึงเป็นสิ่งที่น่าคิดสำหรับผู้ที่มี
หน้าที่โดยตรงต่อการฝึกอบรมที่จะต้องคำนึงถึงสิ่ง
เหล่านี้ และในอนาคตเราน่าจะได้มีการพัฒนา
หลักสูตรการฝึกอบรมทางด้านนี้ให้มากขึ้น

วิธีการนำเสนอเนื้อหา

ในการฝึกอบรมนั้นหากมองอย่างผิวเผิน จะ
ไม่เห็นความแตกต่างไปจากชั้นเรียนธรรมดาใดๆ
ไป จนทำให้บางคนเข้าใจไปว่าการอบรมก็คือ
การเรียนในชั้นเรียน ผู้เข้ารับการอบรมก็คือนัก
เรียนและวิทยากรผู้ให้การอบรมก็คือครู-อาจารย์
ผู้สอนนักเรียนนั่นเอง ดังนั้น ในการนำเสนอเนื้อหา
วิชาหลักสูตรการฝึกอบรมก็น่าจะใช้วิธีการอบ-
รมครู-อาจารย์ใช้กันอยู่ในโรงเรียน โดยเฉพาะ
วิธีการบรรยาย ซึ่งเป็นวิธีการที่ครู-อาจารย์ทั่ว
ไปถนัดและใช้มากที่สุด ความเข้าใจอย่างนี้ยังมี
อยู่มากในหมู่นักฝึกอบรม และวิทยากรผู้ให้การ
อบรมโดยทั่วไป ดังจะเห็นได้จากการจัดฝึกอบรม

ของหน่วยงานต่างๆ วิธีการบรรยายจะมีมากที่สุด
หรือเกือบตลอดการฝึกอบรมเลยก็ว่าได้ และ
วิทยากรมักจะแสดงตนต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม
เหมือนครูกับศิษย์ จึงไม่เป็นการแปลกที่มีผู้เข้ารับ
การอบรมนั่งหลับ เกิดความเบื่อหน่ายการอบรม
หรือมีปฏิกิริยาทางไม่ดีต่อผู้จัดการอบรม

ตามที่กล่าวมานี้ ไซ้ว่าจะเป็นความเสียหาย
ทั้งหมดก็หาไม่ แต่อยากจะทำให้เกิดความเข้าใจใน
เรื่องของการนำเสนอเนื้อหาการฝึกอบรม ซึ่ง
หากพิเคราะห์พิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นว่า การฝึก
อบรมนั้นมีหลายส่วน ที่ต่างไปจากการเรียนการ
สอนในชั้นเรียนโดยทั่วไป ประการแรก ผู้
เข้ารับการอบรมแตกต่างกันไปจากนักเรียนโดยทั่ว
ไป กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ใหญ่ที่มี
ประสบการณ์ผ่านโลกมามากกว่านักเรียน ดังนั้น
ในการใช้จิตวิทยาการเรียนการสอนหรือการรับรู้
ในเนื้อหาวิชาย่อมแตกต่างกันไป ประการที่สอง
จุดมุ่งหมายในการเรียนในโรงเรียนแตกต่างกันไป
จากจุดมุ่งหมายของการอบรมโดยทั่วไป คือ การ
อบรมนั้นเน้นเนื้อหาวิชาเฉพาะเรื่อง เมื่อจบการ
อบรมแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที ซึ่งต่าง
จากหลักสูตรในโรงเรียน ที่ครอบคลุมเนื้อหาหมาก
มายและหวังผลในภายภาคหน้าระยะยาว

การประเมินผลการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมแต่ละโครงการ จะต้องมีการ
ประเมินทุกครั้งเพื่อการทราบทัศนคติความรู้
ความเข้าใจของผู้เข้าอบรม เพื่อนำไปใช้ในการ

แสดงผลความก้าวหน้าของการฝึกอบรม หรือใช้ปรับปรุงการฝึกอบรมให้เหมาะสมในครั้งต่อไป

การประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์วัดประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของการฝึกอบรมนั้นจะวัดตัวแปรในด้าน

1. ปฏิกริยาของผู้เข้าอบรม (Reaction) เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมชอบ/ไม่ชอบ/พอใจ/ไม่พอใจ ต่อโครงการฝึกอบรมนั้นเพียงใด การวัดปฏิกริยานี้วัดได้ง่ายกว่าตัวแปรทุกตัว ส่วนใหญ่มักใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์

2. ผู้เรียนรู้เกิดความเข้าใจ และอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

3. ผลของการฝึกอบรม (Results) ที่องค์กรและหน่วยงานได้รับ ซึ่งสืบเนื่องมาจากการฝึกอบรม เช่น ลดการหยุดงาน ลางาน และขณะเดียวกัน ก็อาจเพิ่มพูนคุณภาพของงาน บำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้น

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

เมื่อถามถึงการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ผู้ที่มีหน้าที่ในการฝึกอบรมมักจะเกิดความไม่สบายใจหรืออึดอัดใจที่จะตอบคำถาม ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะมีการจัดกิจกรรมวัดผลประเมินผลและติดตามผลกันน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลยก็ว่าได้ ทั้งๆ ที่ในแผนงานหรือโครงการก็มีระบุไว้ หลายหน่วยงานมักจะอ้างว่าไม่มีอัตรากำลังบุคลากรเพียงพอ บ้างไม่มีงบประมาณ

สำหรับการนี้บ้าง หรือบางครั้งอาจเห็นว่าไม่มีความสำคัญอะไร เสียเวลา เสียงบประมาณโดยใช่เหตุ เหล่านี้เป็นต้น

ตามหลักการที่ถูกต้องแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการใดๆ ก็ตาม จำเป็นที่จะต้องมีการวัดผลประเมินผลและติดตามผลเสมอ เพราะการวัดผลประเมินผลและการติดตามผลจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เราเห็นได้ว่าการดำเนินงานของเราได้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคในขั้นใดบ้าง เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไปให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น ดังนั้น ในการจัดฝึกอบรมก็น่าจะได้ใช้วิธีการวัดผล ประเมินผล และติดตามผลให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการฝึกอบรมให้มากที่สุดด้วยเช่นกัน การวัดผล ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมอาจจะทำได้หลายลักษณะ เช่น การวัดผล ก่อน-หลังการฝึกอบรม

การวัดผลระหว่างการฝึกอบรม และการวัดผล-ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมสำหรับการติดตามผลนั้นจะกระทำได้หลังจากที่ผู้เข้ารับการอบรมได้กลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนแล้วเป็นระยะเวลาพอสมควรแล้ว จึงติดตามผลการอบรมว่า บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพียงใด ผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้หรือไม่ เหล่านี้เป็นต้น นอกจากการวัดผล-ประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ผู้จัดฝึก

อบรมน่าจะได้มีการประเมินผลการจัดอบรมในแต่ละครั้งด้วยว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการจัดฝึกอบรมในครั้งนั้นๆ มากน้อยเพียงใด มีข้อบกพร่องในการจัดอย่างไรบ้าง หรือมีข้อเสนอแนะต่อการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไปอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้จัดฝึกอบรมมาก ซึ่งผู้จัดจะต้องมีใจกว้างพอที่จะรับฟังข้อวิจารณ์ติชม หรือข้อคิดเห็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และต้องยอมรับในข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงในการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นที่ว่าหน่วยงานบางแห่งมีบุคลากรน้อย ไม่สามารถที่จะจัดให้มีการวัดผลประเมินผลและติดตามผลการอบรมได้นั้น อาจแก้ไขได้โดยขอความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ หรือหน่วยงานต่างๆ ที่จะสามารถช่วยเหลือได้ เช่น ในการสร้างเครื่องมือ หรือนำเครื่องมือที่หน่วยงานอื่นจัดทำไว้แล้ว มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็น่าจะกระทำได้ หรืออาจจะขอให้วิทยากรช่วยสร้างเครื่องมือวัดการประเมินผลเฉพาะวิชาให้ก็ย่อมทำได้เช่นกัน สำหรับการติดตามผลนั้นหากมีบุคลากรน้อยหรือไม่มีงบประมาณ ก็อาจใช้วิธีส่ง

แบบสอบถามหรือแบบรายงานผลไปยังผู้ผ่านการอบรม หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก็อาจเป็นวิธีที่ไม่ยุ่งยากนัก และไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณมากมายแต่อย่างใด ถึงแม้ว่าจะเป็นวิธีการที่ได้ผลไม่สูงนักก็ตามแต่ ก็ยังดีกว่าการไม่ได้กระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดลงไปเสียเลย

จากการที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจจะทำให้มองเห็นภาพของเกลียวคลื่นลูกใหม่ที่กำลังจะเข้ามาแทนคลื่นลูกเก่า แต่อย่างไรก็ตาม คลื่นในมหาสมุทรนั้นย่อมไม่ใช่มีเพียงคลื่นลูกเดียว ดังนั้นแนวความคิดที่กล่าวมานี้ ก็คงไม่ใช่แนวความคิดที่ดีที่สุดสำหรับการฝึกอบรมในวันนี้ หรืออนาคต นั้นย่อมจะมีคลื่นลูกอื่นอีกจำนวนมากที่จะเสนอแนะแนวคิดสำหรับการสร้างสร้งงานฝึกอบรมให้ก้าวไกลในวันข้างหน้าเป็นวัฏจักร นักฝึกอบรมคงจะเกิดแนวความคิดที่กว้างขวางยิ่งขึ้นเมื่อได้ศึกษาแนวความคิดจากคลื่นแต่ละลูกแล้วนำมาพิจารณาเลือกส่วนที่เห็นว่าดี เหมาะสมที่สุดสำหรับตนนำไปปฏิบัติ และเชื่อว่าเกลียวคลื่นลูกใหม่ทุกลูกจะมีจุดหมายปลายทางเดียวกัน จุดนั้นก็คือการสร้างสร้งงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างไม่วันจบสิ้น.

เอกสารอ้างอิง

1. เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์. ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม. เอกสารประกอบการฝึกอบรมของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (ไม่ระบุปีที่พิมพ์).
2. พจน์ สุจำนงค์. หลักการฝึกอบรมแผนใหม่. กรุงเทพฯ: โอเคียนสโตร์, 2523.