

# บทที่ 5

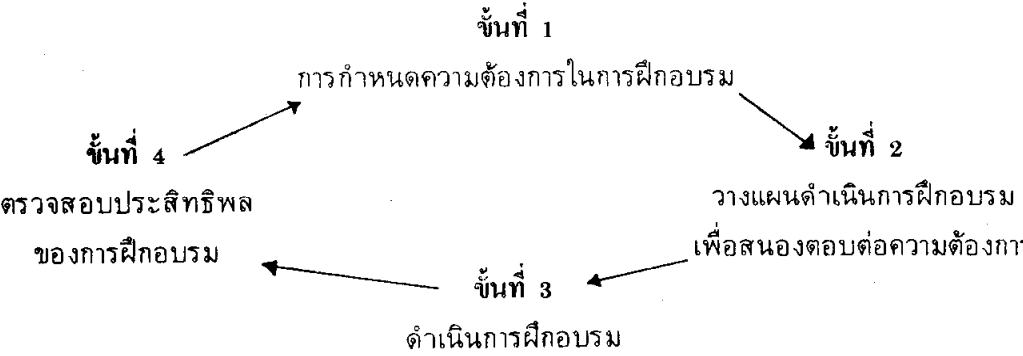
## การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม

กมล อุดลพันธ์

ลักษณะของการฝึกอบรมที่จัดดำเนินการอย่างเป็นระบบ จะเป็นลักษณะการดำเนินงานที่มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดว่าการฝึกอบรมชนิดใดที่ต้องการจะจัดให้มีขึ้น
2. เตรียมการวางแผนและโครงการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุความต้องการดังกล่าวในข้อ (1)
3. ดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่าคนทำงานได้รับความช่วยเหลือให้ได้รับความรู้ความชำนาญที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
4. ดำเนินการตรวจสอบประสิทธิผลของการฝึกอบรมแต่ละครั้งแต่ละโครงการว่าได้ผลเป็นอย่างไร ทั้งต่อตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง ต่องาน และต่อองค์การเป็นส่วนรวม รวมทั้งพิจารณาต่อไปว่ายังจะต้องดำเนินการฝึกอบรมต่อไปอย่างไรอีกหรือไม่ เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการของการดำเนินการฝึกอบรมในลักษณะเช่นนี้ บางทีเรียกกันว่า "วงจรของการฝึกอบรม" ซึ่งอาจเขียนเป็นรูปภาพของความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างง่าย ๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นวงจรของการฝึกอบรม

กล่าวโดยสรุป กฎเกณฑ์สำคัญของการดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีระบบ จะต้องประกอบไปด้วย

(1) การที่จะจัดการฝึกอบรมหรือไม่และอย่างไร รวมทั้งใครจะเป็นผู้เข้ารับการอบรม ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม และการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นจะต้องนำไปสู่การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีมาตรฐานดีขึ้น

(2) มีการวางแผนและควบคุมการฝึกอบรมตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการฝึกใน “ขณะปฏิบัติงาน” (on-the-job) หรือ “ภายนอกที่ทำงาน” (off-the-job)

(3) ดำเนินการฝึกอบรมโดยฝ่ายบริหารหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ต้องการจะพัฒนามาตรฐานการทำงาน และที่ได้รับการฝึกมาโดยเฉพาะให้ทำการฝึกอบรม

(4) มีการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมอย่างมีหลักการที่สามารถวัดค่าหรือคุณประโยชน์ได้อย่างแน่นอน และเชื่อถือได้<sup>1</sup>

### **ความหมายของความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม (training needs)**

เมื่อได้ทราบแล้วว่าขั้นตอนแรกของการดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีระบบ คือการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม ดังนั้นจึงจะได้ทำความเข้าใจถึงความหมายของความต้องการในการฝึกอบรมต่อไปว่าหมายถึงอะไร

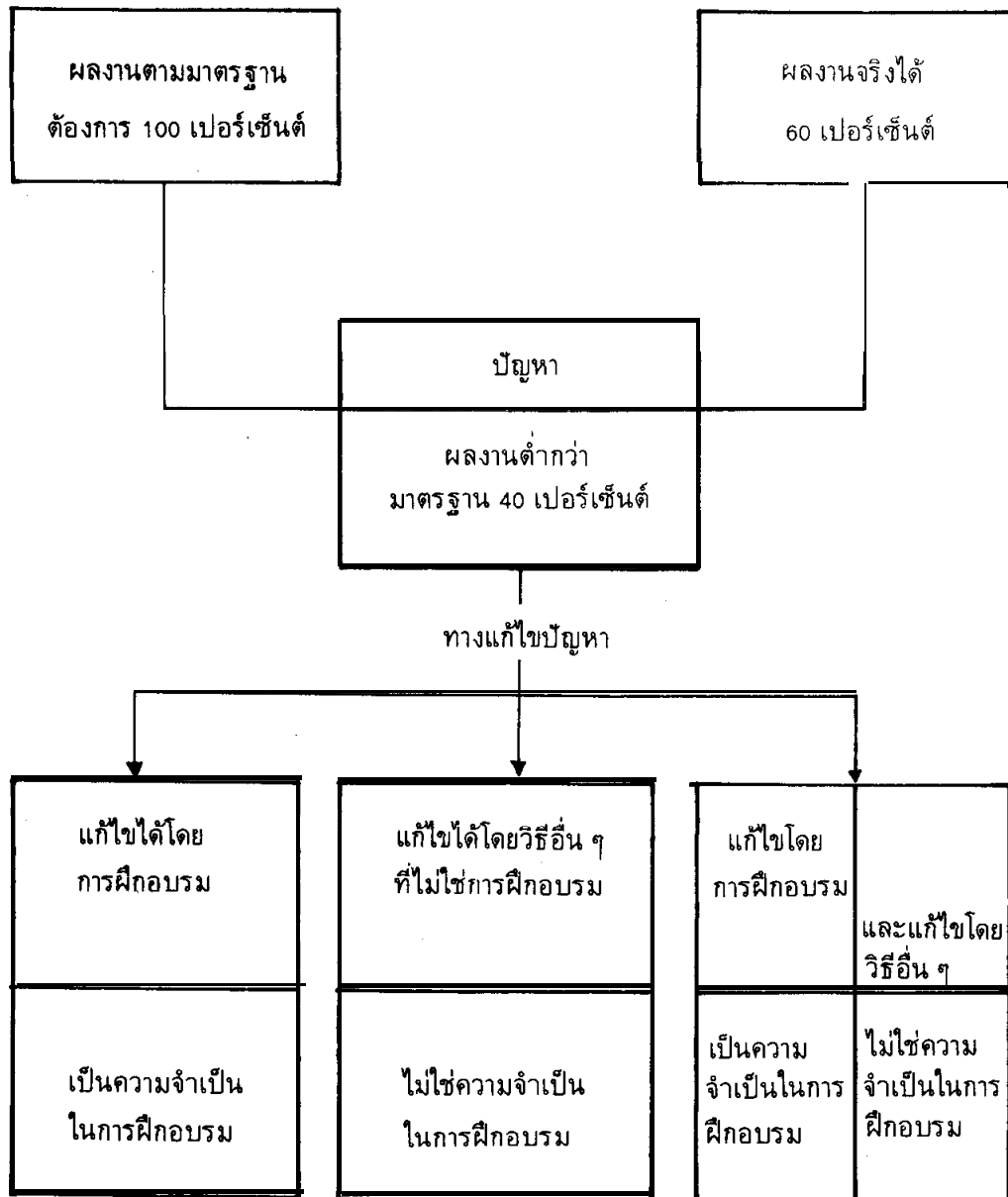
ความต้องการในการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม (training needs) หมายถึงอุปสรรค ปัญหา หรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยที่การฝึกอบรมไม่อาจจะแก้ปัญหานั้นได้ เราจะไม่เรียกว่าเป็นความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม แต่อาจจะเป็นความจำเป็นความต้องการในอันที่จะต้องแก้ไขระบบหรือซื้อเครื่องมือใหม่เพื่อทดแทนของเก่าที่บุบสลาย เป็นต้น ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมเป็นสิ่งกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมอันสำคัญ ดังนั้นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อความเข้าใจดังกล่าวควรพิจารณาจากตัวอย่างต่อไปนี้ว่าอะไรคือความจำเป็นความต้องการในการฝึกอบรมและอะไรไม่ใช่

(1) ในบริษัท ก. จำกัด พนักงานพิมพ์ดีดพิมพ์ด้วยความล่าช้า ตัวอักษรเลื่อนลงและบางตัวพิมพ์ทะลุกระดาษ ปัญหาดังกล่าวนี้นี้จะถือว่ามีความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมเกิดขึ้นหรือไม่ ก่อนที่จะตอบคำถามนี้ได้ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจะต้องทำการวิเคราะห์เสียก่อนว่า สาเหตุของปัญหานั้นเกิดจากอะไร หากเป็นเพราะว่าเครื่องพิมพ์ดีดเก่า ลูกลายรองรับ

ตัวพิมพ์หรือผ้าพิมพ์ชำรุด จึงทำให้ตัวอักษรเลือนลางและกระดาษทะลุ แต่พนักงานพิมพ์ดีดโดยเฉลี่ยมีความรู้ความสามารถดีอยู่แล้ว ฉะนั้นคำตอบก็คือปัญหานี้ไม่ใช่ความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือปัญหานี้ไม่ก่อให้เกิดความจำเป็นหรือความต้องการที่จะต้องอบรมพนักงานพิมพ์ดีด เพราะสาเหตุของปัญหาไม่ได้เกิดจากตัวพนักงาน แต่เกิดจากความบกพร่องของเครื่องมือ ถ้าจะแก้ไขปัญหานี้จะต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเครื่องพิมพ์ดีด หากทางบริษัทยังถือว่าเป็นความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมและจัดฝึกอบรมขึ้น ก็จะเป็นการเสียเงินและเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์และไม่อาจจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เลย

(2) ในบริษัท ข. จำกัด ปรากฏว่าเอกสารโต้ตอบระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารติดต่อกับหน่วยงานภายนอกบริษัทหายอยู่เนือง ๆ เอกสารสำคัญบางอย่างลงรับไว้แล้วแต่ค้นหาไม่พบ เอกสารบางอย่างก็ส่งผิดตัวผู้รับ จากการวิเคราะห์ปัญหานี้พบว่าพนักงานสารบรรณไม่ทราบวิธีการทำงานสารบรรณประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งบริษัทนี้ไม่มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่นไม่มีแฟ้มเสนอเรื่องอย่างเพียงพอ ไม่มีตู้เก็บเอกสาร เป็นต้น เราเห็นว่าหน้าที่พนักงานสารบรรณไม่ทราบระเบียบงานสารบรรณนั้นเป็นปัญหาที่อาจจะแก้ได้ด้วยการจัดการฝึกอบรมให้บุคคลเหล่านี้มีความรู้ความเข้าใจได้ ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรมเกิดขึ้นแล้ว แต่จากการวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าวข้างต้น ปัญหาเกิดจากสาเหตุของความไม่มีหรือความไม่เพียงพอในอุปกรณ์เครื่องใช้ในงานสารบรรณด้วย เพื่อที่จะแก้ปัญหาทั้งหมดได้บริษัทจะต้องหาทางแก้ไขโดยจัดหาอุปกรณ์ให้เพียงพออีกทางหนึ่ง (ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าปัญหาความขาดแคลนอุปกรณ์นี้ไม่ใช่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม) ตัวอย่างของปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่าปัญหาส่วนหนึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ปัญหาอีกส่วนหนึ่งไม่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่เป็นความจำเป็นที่จะแก้ไขโดยวิธีอื่นนอกจากวิธีการฝึกอบรม และการที่จะแก้ไขปัญหานี้ได้ทั้งหมดจะต้องกระทำร่วมกันทั้งสองวิธี (โดยการอบรมพนักงานและซื้ออุปกรณ์) จะใช้เพียงวิธีใดวิธีหนึ่งไม่ได้

จากตัวอย่างที่ (1) และตัวอย่างที่ (2) ดังกล่าวมาแล้ว เราอาจจะเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาสิ่งที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และสิ่งที่ไม่ใช่ความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แสดงลักษณะของปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือไม่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และทั้งที่เป็นความจำเป็นและไม่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ประกอบด้วยกัน.

ปัญหาที่มักเกิดขึ้นเสมอในการบริหารงานฝึกอบรมก็คือ การเอาปัญหาที่ไม่อาจจะแก้ได้โดยการฝึกอบรมมาถือว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมและจัดการฝึกอบรมขึ้นประการหนึ่ง และปัญหาบางปัญหาอาจจะแก้ได้โดยวิธีอื่นที่ได้ผลดีกว่า แต่กลับนำมาแก้โดยการฝึกอบรม ดังนั้นการรับผิดชอบในงานฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบต้องแท้เสียก่อน ก่อนที่ดำเนินการแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรม<sup>2</sup>

### **ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม**

ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม มีผู้จำแนกไว้แตกต่างกันหลายแบบ แล้วแต่ผู้จำแนกจะยึดหลักเกณฑ์อะไร ซึ่งอาจแบ่งแยกได้ 3 แบบ

**แบบที่ 1** ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องพิจารณาถึงวิธีการค้นหา โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

(1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เด่นชัด ถือเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นความจำเป็นที่ชัดเจนไม่ต้องค้นหา สืบหา วิจัย หรือวิเคราะห์แต่อย่างใด

(2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องสามารถบอกได้ว่าการฝึกอบรมประเภทใดจึงจะสามารถแก้ปัญหาขององค์การ หรือช่วยให้หน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ ดำเนินการไปสู่จุดหมายได้ เช่น ปัญหางานค้าง ผลงานไม่ได้มาตรฐาน คนขาดงานบ่อย เป็นต้น<sup>3</sup>

**แบบที่ 2** ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่พิจารณาถึงตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การ แบ่งออกได้ดังนี้

(1) ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะที่ตนกำลังดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ หรือของตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นซึ่งจะได้ครองแน่นอนในอนาคต

(2) ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนโดยทั่วไป

(3) ความจำเป็นที่จะเพิ่มความรู้และความเข้าใจโดยทั่วไปโดยไม่จำกัดว่าอยู่ในวิชาการแขนงใดหรือของหน้าที่ใด เพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ

(4) ความจำเป็นที่จะพัฒนาบุคลิกลักษณะและท่าทีเป็นส่วนตัว<sup>4</sup>

**แบบที่ 3** ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่พิจารณาถึงระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม เพราะตามสภาพความเป็นจริง ไม่ใช่เฉพาะว่าจะต้องมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรเสียก่อนจึงจะเกิดความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมและจัดให้มีการฝึกอบรมได้ แต่ตามสภาพความเป็นจริงนั้นในบางครั้งยังไม่เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เราก็อาจจะจัดฝึกอบรมได้ ทั้งนี้เราอาจจะแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ

(1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ปรากฏชัดแจ้งในปัจจุบัน จะปรากฏออกมาในลักษณะที่เป็นปัญหาชัดเจน และก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน จะต้องทำการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องเสียก่อน จึงจะแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ได้ เช่นพนักงานคุมเครื่องจักรไม่มีความรู้ความสามารถที่จะคุมเครื่องได้ หัวหน้างานขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานเบื้องต้น ความจำเป็นในการฝึกอบรมลักษณะนี้อาจจะมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นการบกพร่องที่ตัวคนขาดความรู้ความสามารถเป็นประการสำคัญ

(2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะปรากฏในอนาคต เป็นปัญหาที่มีเครื่องชี้หรือส่อว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคต ดังนั้นเพื่อจะแก้ไขไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นในอนาคต จึงทำการฝึกอบรมเสียในปัจจุบัน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็ถือเป็นการเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคตมาจัดการฝึกอบรมเสียในปัจจุบันนั่นเอง ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนได้แก่ หน่วยงานสั่งซื้อเครื่องมือเครื่องจักรชนิดใหม่เข้ามาใช้ และจะรีบใช้เครื่องมือชิ้นนั้นใน 6 เดือนข้างหน้า พนักงานในปัจจุบันไม่คุ้นเคยกับเครื่องมือใหม่ ๆ ฉะนั้นปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างแน่นอนก็คือพนักงานจะทำงานไม่ได้ผลอย่างเต็มที่ (ปัญหาการทำงานไม่ได้ผลอย่างเต็มที่ในปัจจุบันยังไม่เกิดขึ้น) ในระยะนี้ย่อมจะเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับอนาคตขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหา ทางหน่วยงานจึงจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือที่จะนำเข้ามาใช้ใหม่นั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดอีกประการหนึ่งก็คือพนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานธรรมดาขึ้นไปเป็นพนักงานระดับบริหารในอีก 3 เดือนข้างหน้าจะเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับอนาคตขึ้น เขาเหล่านั้นจะต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานการควบคุมบังคับบัญชาคนอย่างแน่นอน ดังนั้นเพื่อที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นในอนาคต จึงต้องฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริการงานเสียในปัจจุบัน

(3) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งปรับระดับความสามารถของบุคคลและขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ปัญหาของหน่วยงานที่จะถือว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยตรงจะไม่ปรากฏหากไม่มีการฝึกอบรม กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรก็จะดำเนินไปโดยบรรลุตามเป้า

หมายที่ตั้งไว้ทุกประการ พนักงานทุกคนก็บังเกิดความพึงพอใจในงานของตน แต่เป็นความมุ่งมั่นปรารถนาของหน่วยงานที่จะยกระดับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและความพึงพอใจของพนักงานสูงขึ้น และการที่จะกระทำสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยการฝึกอบรม (ฉะนั้นจึงถือว่าเกิดความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมขึ้นแล้ว) ตัวอย่างของโครงการฝึกอบรมที่เห็นได้ชัดคือการจัดให้มีการบรรยายพิเศษในหัวข้อที่น่าสนใจให้พนักงานฟัง โครงการฝึกฝนเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน โครงการอบรมภาษาอังกฤษสำหรับพนักงาน เป็นต้น

ในองค์การบางแห่งความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจจะเกิดขึ้นในหลาย ๆ ลักษณะในช่วงเวลาเดียวกัน และในบางครั้งบุคคลคนเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกันอาจจะต้องเข้าฝึกอบรมในหลาย ๆ โครงการ เพื่อสนองตอบต่อความจำเป็นในลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น บางกรณีโครงการฝึกอบรมเดียวกันอาจจะจัดขึ้นเพื่อสนองตอบต่อความจำเป็นในการฝึกอบรมตั้งแต่สองลักษณะขึ้นไปก็ได้<sup>5</sup>

### **ปัญหาใดบ้างซึ่งเป็นความจำเป็นหรือความต้องการที่จะใช้การฝึกอบรมแก้ไขได้**

“ปัญหา” (problems) หมายถึง “สิ่งหรือเรื่องในองค์การที่ผิดปกติ หรือที่ยังไม่ได้กระทำซึ่งกลายเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ”<sup>6</sup> ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของผู้ปฏิบัติงานในองค์การตั้งแต่ต่ำสุดจนถึงสูงสุด ปัญหาเหล่านั้นได้แก่

- (1) เมื่อองค์การต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตให้มากกว่าเดิม
- (2) เมื่อต้องการจะปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานและยกระดับกำลังขวัญ (morale) ของผู้ปฏิบัติงานให้สูงกว่าเดิม
- (3) เมื่อต้องการจะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติใหม่ ๆ ในการทำงาน
- (4) เมื่อต้องการจะให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เครื่องมือ เครื่องจักรกล กระบวนการและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้อง หรือเมื่อมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านั้น
- (5) เมื่อต้องการที่จะลดความสิ้นเปลือง อุบัติเหตุ การออกจากงาน การมาทำงานช้า การขาดงาน และสิ่งอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันซึ่งล้วนแต่ทำให้ค่าใช้จ่ายขององค์การ (costs) สูง
- (6) เมื่อต้องการที่จะทำความเข้าใจนโยบายหรือกฎระเบียบข้อบังคับใหม่ ๆ หรือที่แก้ไขเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
- (7) เมื่อต้องการที่จะขจัดความเกะกะสับสนทั้งในเรื่องทักษะในการทำงาน เทคโนโลยีต่าง ๆ วิธีการทำงาน สิ่งทีผลผลิตออกมาหรือสินค้าต่าง ๆ การตลาด การบริหารเงินทุน ฯลฯ

(8) เมื่อต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานทุกตำแหน่งทำงานได้ระดับผลงานที่ใช้เวลาทำงาน 100% เต็มขึ้นถึงมาตรฐานของผลงานในหน้าที่ของตน

(9) เมื่อต้องการพัฒนาการบรรจุแต่งตั้งบุคคล การจัดเตรียมบุคคลเพื่อให้ก้าวหน้าต่อไป การปรับปรุงการเพิ่มขยายกำลังคน และส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำให้สืบเนื่องต่อไป

(10) เมื่อต้องการให้องค์การคงอยู่และเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไป<sup>7</sup>

ลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงปัญหาดังกล่าวข้างต้นซึ่งเป็นความจำเป็นหรือความต้องการที่ จะต้องแก้ไขโดยการฝึกอบรมได้แก่

- ปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามกำหนด
- คนหลายคนทำงานชนิดเดียวกันแต่คนละวิธี
- ผลงานไม่ได้มาตรฐาน
- งานค้างคั่ง
- อัตราลาออกหรือย้ายสูงมาก
- ในการพิจารณาความดีความชอบ ปรากฏว่ามีบุคคลที่ไม่เหมาะสมเป็นจำนวนมาก
- มีบันทึกเสนอขอซ่อมอุปกรณ์เครื่องมือบ่อยครั้ง
- การปฏิบัติงานเหน็ดเหนื่อย รุ่มร่าม เกิดการท้อถอยและต้องปลุกปล้ำกับงานมาก
- มีอุบัติเหตุ
- มีการสิ้นเปลืองมากเกินไป
- มีการขาดงานบ่อย ๆ
- มีการบ่นไม่พอใจ มีการร้องทุกข์หรือเกิดการอึดอัดในการทำงาน<sup>8</sup>

### เมื่อใดที่ควรจะนำเอาการฝึกอบรมเข้ามาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

การฝึกอบรมต้องเสียค่าใช้จ่ายแพงมาก เพราะต้องใช้ทั้งกำลังคน เวลา เครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ดังนั้นเมื่อใดที่สมควรจะนำเอาการฝึกอบรมเข้ามาใช้

- (1) เมื่อไม่มีทางอื่นใดที่ดีกว่าในอันที่จะแก้ปัญหาในการผลิต หรือในการปฏิบัติงาน
- (2) เมื่อใช้วิธีแก้ไขแล้วแต่ไม่ได้ผล
- (3) เมื่อการฝึกอบรมเป็นการฝึกฝนปฏิบัติงาน
- (4) เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
- (5) เมื่อจะต้องใช้พฤติกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน
- (6) เมื่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมอย่างใหม่



- (7) เมื่อการฝึกอบรมมีเวลาจำกัดและจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมให้ทันที่
- (8) เมื่อผู้รับการฝึกอบรมจะได้รับประโยชน์จากการฝึกสอน
- (9) เมื่อผู้รับการฝึกอบรมอยู่ในสภาพที่พร้อมจะรับการฝึกและเห็นประโยชน์ที่จะรับการฝึกอบรมเต็มตามที่กำหนดไว้
- (10) เมื่อผู้รับการฝึกอบรมสามารถและทำได้จริง ในอันที่จะโยกย้าย (transfer) พฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- (11) เมื่อโครงการฝึกอบรมจัดทำขึ้นมาอย่างรอบคอบ วัตถุประสงค์มีความเที่ยงตรง (valid) ตรงกับความต้องการในการฝึกอบรมอย่างแท้จริงและมีความแจ่มแจ้ง ชัดเจน ผู้ฝึกสอนมีความสามารถ และเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเครื่องมืออำนวยความสะดวกก็ล้วนแต่มีความเหมาะสม

### ใครจะเป็นผู้พิจารณาว่าเมื่อใดที่สมควรจะจัดให้มีการฝึกอบรม

ผู้ที่พิจารณาว่าเมื่อใดสมควรจะจัดให้มีการฝึกอบรมมีอยู่ 2 พวก คือ

1. **ผู้บริหารงานระดับหัวหน้าในหน่วยงานย่อยในองค์กร** จะเป็นผู้ที่ทราบดีว่ามีปัญหาในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานของตนอย่างไรบ้าง ที่จะแก้ไขได้ทั้งหมดหรือบางส่วนโดยการฝึกอบรม ดังนั้นผู้บริหารงานทั้งหลายจึงรับผิดชอบในอันที่จะพิจารณาว่าเมื่อใดจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและควรจะเป็นการฝึกอบรมชนิดใด และร่วมมือกับผู้บริหารงานฝึกอบรมในอันที่จะกำหนดความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม และจะต้องรับผิดชอบที่จะรับการตรวจสอบในเรื่องความตรงประเด็นของเนื้อหาโครงการฝึกอบรม (content validity of a program) ส่วนผู้บริหารงานฝึกอบรมรับผิดชอบในเรื่องความเที่ยงตรงในการจัดฝึกอบรม (educational validity)

2. **ผู้บริหารงานฝึกอบรม** จะช่วยพิจารณาเมื่อผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรแจ้งให้ทราบว่ามีความต้องการการฝึกอบรมในหน่วยงานของตน และจะเป็นผู้กำหนดว่าการฝึกอบรมจะจัดอย่างไร ภายใต้สภาพการณ์อย่างไร ใช้ค่าใช้จ่ายเท่าไร และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัด นอกจากนี้จะต้องสอบถามผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ และประเมินให้แน่ใจว่ามีปัญหาที่เป็นความจำเป็นความต้องการในการฝึกอบรมเกิดขึ้นจริง ๆ จะต้องพิจารณาโดยรอบคอบว่าไม่มีวิธีอื่นอีกที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาได้ เช่น แก้ไขที่การทำงานของผู้บริหารเอง เช่น วางแผนจัดองค์การ มอบหมายงานควบคุมงาน ให้ดีกว่าเดิม หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงาน (process) หรือระเบียบปฏิบัติงาน (procedure) เสียใหม่ เพราะผู้บริหารบางคนเต็มใจอย่างยิ่งที่จะโยนกลอง (pass the buck) การแก้ไขปัญหาทุกอย่างในหน่วยงานของตนให้แก่การฝึกอบรม

ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องทำงานอย่างใกล้ชิดร่วมกับผู้บริหารอื่นทั้งสายงานหลักและสายงานช่วย (line and staff) สร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีงามทุกที่ทุกแห่งทั่วองค์กร เมื่อผู้บริหารงานฝึกอบรมเป็นฝ่ายที่พบว่ามีความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมเกิดขึ้น จะต้องพบปะพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้บริหารของหน่วยงานที่เกิดปัญหาว่าจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของเขาเหล่านั้น การจัดฝึกอบรมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งเสียหายเกิดขึ้น (preventive training) ทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรพอ ๆ กับการจัดฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว (corrective training)

อาจกล่าวได้ว่า ผู้ที่จะพิจารณาว่าเมื่อใดสมควรที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมหรือเมื่อใดที่มีความจำเป็นต้องการในการฝึกอบรมเกิดขึ้นแล้วนั้น โดยหลักทั่วไปแล้ว เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร โดยไม่ต้องสงสัย แต่ถ้ามีหน่วยงานฝึกอบรมโดยเฉพาะในองค์กร ก็อาจจะมอบให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ หรืออาจจะจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อศึกษาเรื่องนี้โดยเฉพาะก็ได้ การหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมนี้เป็นงานประจำส่วนหนึ่งของงานการบริหารงานบุคคลหรือของหน่วยงานฝึกอบรมโดยตรงถ้ามี

### **การวางแผนสำรวจหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม**

ปัญหามียุ่หลายชนิด เช่นเดียวกับการแก้ปัญหาซึ่งย่อมทำได้หลายวิธี การหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมก็เช่นกัน

(1) ผู้สำรวจควรจะได้ทราบถึงความประสงค์ของฝ่ายบริหารระดับสูงสุดเสียก่อนว่ามีความประสงค์อย่างไร และอะไรที่ฝ่ายบริหารพิจารณาแล้วว่าเป็นปัญหาสำคัญขององค์กรที่ควรแก้ไขก่อน เพราะวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารในระดับสูงสุดและของผู้บังคับบัญชาโดยตรงอาจไม่เหมือนกันก็ได้

(2) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรจะทราบด้วยว่า ฝ่ายบริหารระดับสูงสุดต้องการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าคือดับไฟเสียแต่ต้นมือ หรือต้องการเตรียมตัวเพื่อโครงการระยะยาว ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีปัญหาอะไรเด่นชัด แต่ผลที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก ถ้าฝ่ายบริหารยังไม่สนใจต่อโครงการระยะยาวเพราะเห็นว่ายังไม่จำเป็น ก็เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะช่วยให้คำแนะนำ ชี้แจงถึงความสำคัญของการวางแผนเพื่ออนาคตและเตรียมการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าโดยการฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่าการหาความจำเป็นทางการฝึกอบรมนี้ ควรจะพิจารณาทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าซึ่งจำเป็นต้องแก้ไขโดยปัจจุบันทันด่วนเพื่อให้องค์กรได้ดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมตัวสำหรับเหตุการณ์ที่จะบังเกิดขึ้นในเวลาต่อไป

(3) กระบวนการหาความจำเป็นหรือความต้องการพื้นฐานเป็นหน้าที่ผู้บังคับบัญชาควร จะทำได้แก่ การกำหนดว่าในหน้าที่หนึ่ง ๆ ต้องทำอะไรบ้าง และควรจะได้ผลงานมากน้อย เพียงไร ถ้าผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ก็จำเป็น ต้องหาเหตุผลของการที่เป็นเช่นนั้น ซึ่งโดยมากจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ ฝีมือ ทักษะ หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เหตุผลที่ค้นพบจึงเป็นความจำเป็นของการฝึกอบรม ที่จะต้องให้มีขึ้นเพื่อแก้ข้อบกพร่องให้หมดไป ต่อจากนี้ก็เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะร่วมกันพิจารณาว่าทางแก้ที่จะได้ผลมากที่สุด จะโดยการฝึกอบรม หรือวิธีใด

### **กระบวนการสำรวจหาความจำเป็นหรือความต้องการของการฝึกอบรม**

ในการกำหนดแผนงานเพื่อสำรวจ เจ้าหน้าที่อาจให้ความสนใจศึกษาส่วนที่คิดว่าจะได้ ประโยชน์มากที่สุด โดยไม่ต้องศึกษาทั้งองค์การก็ได้ เพราะตามปกติผู้บังคับบัญชาโดยตรง ตลอดจนถึงผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุด ย่อมทราบดีอยู่แล้วเป็นส่วนใหญ่ว่า หน่วยงานของตนปฏิบัติงาน เป็นอย่างไร และควรจะได้รับ การปรับปรุงในวิชาใด และปรับปรุงตรงที่ใด อย่างไรก็ตาม เพื่อให้แน่ใจว่าได้สำรวจทุกอย่างเรียบร้อยก็ควรจะได้ศึกษาทุกแง่มุมถ้าทำได้

ในขณะที่วางแผนสำรวจ เจ้าหน้าที่ผู้ทำการสำรวจควรจะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ไว้ด้วย เช่น

- มีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพียงพอหรือไม่
- ขนาด โครงสร้าง และที่ตั้งขององค์การ
- ชนิดและจำนวนการฝึกอบรมที่เคยกระทำมาก่อน
- ขณะที่กำลังพิจารณาอยู่นี้ จะจัดโครงการให้เป็นการฝึกอบรมประจำหรือจะให้ เป็นโครงการตัวอย่าง
- ขอบเขตของการฝึกอบรม
- ความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาทั้งหลาย โดยเฉพาะพวกที่อยู่ฝ่ายบริหาร
- ควรจะใช้โครงการที่จัดขึ้นเป็นชุด สำหรับฝึกอบรมหลาย ๆ ครั้งชั่วระยะเวลาหนึ่งหรือ สำหรับการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง

นอกจากนี้ ผู้ทำการสำรวจควรจะพิจารณาถึงประเภทของการศึกษา และการวิเคราะห์ ด้วยว่าจะให้มีขอบเขตใจความลึกซึ้งแค่ไหน และเมื่อทำการสำรวจแล้ว ควรจะแบ่งแยกประเภท ข้อความที่ศึกษามาได้ออกเป็นประเภท เพื่อจะได้วางหลักสูตรการฝึกอบรมได้ถูกต้อง ดังนี้

1. ความรู้ทั่วไปที่ฝ่ายบริหารต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ เช่น นโยบาย โครงการ หน้าที่ ความรับผิดชอบและอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้นั้นสะดวกขึ้น

2. ความรู้ที่จะเพิ่มฝีมือในการปฏิบัติงาน เช่น ให้มีฝีมือในการวางแผนงาน ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เช่นนี้ เป็นต้น

3. ความรู้ทั่วไปที่จะช่วยเปลี่ยนท่าที และพัฒนาตัวบุคคลให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งรวมถึง การปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานซึ่งช่วยให้เกิดสัมพันธภาพในการทำงาน

มีองค์การหลายแห่งที่ไม่ได้พิจารณาโครงการการฝึกอบรมตามความจำเป็นขององค์การ นั้น ๆ หรือความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กล่าวคือ หากได้มีการสำรวจอย่างจริงจังกว้าง ขวางไม่ส่วนมากมักจะเพียงถามผู้บังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้น วิธีนี้ดีในด้านความรวดเร็วและเฉพาะ การฝึกอบรมปฐมนิเทศเท่านั้น แต่เจ้าหน้าที่ผู้ทำการสำรวจจะไม่ได้ความรู้สำหรับกำหนดข้อ ความหรือหัวข้อวิชาหรือแม้แต่อุปกรณ์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสม และบรรดาผู้ปฏิบัติงานที่ เข้ารับการฝึกอบรมอาจเห็นว่าการฝึกอบรมนั้นไม่มีค่าพอสำหรับตนก็ได้

### การศึกษาหาความจำเป็น อาจทำเป็นขั้น ๆ ได้ดังนี้

1. หาและรวบรวมข้อเท็จจริง
2. วิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่หามาได้ และ
3. พิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม

#### 1. การหาและรวบรวมข้อเท็จจริง

วิธีที่หนึ่ง ได้แก่ การสำรวจทั่ว ๆ ไป เช่นเดียวกับการสำรวจเพื่อหาปัญหาทางด้านตัว บุคคล ปัญหาในการปฏิบัติงาน และเหตุที่เกิดปัญหานี้ที่อาจแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม การสำรวจ แบบนี้อาจใช้เจ้าหน้าที่ผู้สำรวจเพียงคนเดียว หรือเป็นคณะกรรมการก็ได้ แต่ควรจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงทั้งหลาย

การหาข้อเท็จจริงตามวิธีที่หนึ่ง ซึ่งได้แก่ การสำรวจ มีกระบวนการเช่นเดียวกับการ สำรวจการบริหารงานโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งอาจทำได้หลายวิธีอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทำรวมกัน เช่น

- โดยวิธีสัมภาษณ์
- โดยวิธีส่งคำถาม
- โดยวิธีสังเกตการทำงาน

วิธีที่สอง การพิจารณาศึกษาจากบันทึก เอกสาร และสิ่งขีดเขียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

วิธีที่สาม การทดสอบการทำงาน

- วิธีที่สี่ การประชุมพิจารณาปัญหาระหว่างผู้บังคับบัญชา
- วิธีที่ห้า การใช้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณา
- วิธีที่หก อาจทำได้จากผลของการพิจารณาตัวผู้ปฏิบัติงาน (personnel appraisal)

ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงพิจารณา “การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน” ผลของการประเมินจะชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะต้องฝึกฝนหาความรู้ ถึงแม้ว่าวิธีนี้จะไม่ช่วยในการวางแผนกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเหมือนกับวิธีที่หนึ่งแต่ก็เป็นวิธีที่ดีมากในการวางแผนพัฒนาตัวบุคคล

#### ตัวอย่างข้อมูลที่ควรทราบ

โดยการสำรวจ

- ถาม
- o ผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- o ผู้ใต้บังคับบัญชา
- o ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป

#### ศึกษาถึง

##### แผนงานขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์หลัก  
โครงสร้าง บรรดาผู้ปฏิบัติงาน หรือ  
ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

##### บันทึกเกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน

ขาดงาน  
ลาป่วย  
โยกย้ายและเข้า-ออกมาก  
อุบัติเหตุ ป่วย  
การล่าช้า ต่่วงงาน

##### งานและสายการเดินของงาน

งานค้างค้ำ  
ผลผลิตไม่สม่ำเสมอ  
รายงานของลูกค้าประชาชน เกี่ยวกับสินค้า  
หรือบริการ  
การปฏิบัติงานซ้ำ  
บันทึกเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายสูง การสิ้นเปลือง  
และความผิดพลาดที่มากจนผิดปกติ  
นโยบายการคัดเลือกหัวหน้า  
คุณสมบัติที่ต้องการ  
ประสบการณ์และประวัติการศึกษาอบรม  
ของหัวหน้าคนปัจจุบัน

การร้องทุกข์  
การพิจารณาตัวบุคคลตามคุณวุฒิ  
จำนวนผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้า  
การสำรวจรายงานที่เป็นทางการ  
โดยองค์การ  
โดยการสำรวจอัตรากำลัง

**ปัจจัยเกี่ยวกับขวัญ**  
ความขัดแย้งส่วนตัว

การโยนความรับผิดชอบ  
การบ่นไม่พอใจ  
การไม่สนใจในงาน  
ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นถึงค่าของการ  
เป็นพรรคพวก และความมั่นคง  
ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุน  
การบริหารงานแบบอัตตนิยม  
ขาดความรู้สึกทางความมุ่งหมายและความ  
สำเร็จ

**ความรู้เกี่ยวกับงาน**  
ทางด้านเทคนิค  
ทางด้านบริหารงาน  
ทางด้านผู้บังคับบัญชา

การตรวจสอบการบริหารงาน  
โดยหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมโดยตรง  
โดยการสำรวจที่จัดขึ้นโดยเฉพาะ  
โดยการศึกษาสำรวจทางด้านองค์การและ  
วิธีปฏิบัติงาน

### สำรวจ

**ความล้มเหลวทางการติดต่อ**  
ไม่เข้าใจคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และ  
ด้วยวาจา  
ขาดการส่งข่าวคราวต่าง ๆ ไปให้ผู้ปฏิบัติงาน  
ทั้งหลายทุกทาง  
ไม่สามารถที่จะแสดงออกทั้งทางวาจาและ  
และทางลายลักษณ์อักษร  
ความยุ่งยากทางภาษา

**การควบคุมดูแลที่ไม่ดี**  
การมอบงานให้ทำ  
การวางแผนและการกำหนดตารางเวลา  
ทำงาน  
การพิจารณาคำร้องทุกข์  
ขาดความภูมิใจในงาน  
ไม่สนใจในงาน  
การประสานงานเลวมาก  
การรับรู้ชมเชยความสำเร็จของงานน้อยมาก  
ไม่มีการกระตุ้นให้กำลังใจ  
**การปฏิบัติงาน**  
การนำความรู้และทักษะมาใช้ในการทำงาน  
ความตั้งใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

ข้อความเหล่านี้ยังสามารถหาได้อีกในขณะที่ทำการประเมินผลของการฝึกอบรมหลังจากได้ทำการฝึกอบรมเพื่อดูว่า การฝึกอบรมนั้นไม่แก้ปัญหา หรือความจำเป็นที่สำรวจพบในตอนต้นได้หรือไม่ ซึ่งบางกรณีก็ใช้เป็นรากฐาน ในการวางแผน หลักสูตรการฝึกอบรมคราวต่อไปด้วยวิธีที่หนึ่ง การหาข้อเท็จจริงโดยการสำรวจ

#### 1. การสัมภาษณ์ (interview)

เป็นของแน่เหลือเกินในการทำการสำรวจองค์กรต่าง ๆ สิ่งแรกที่จะต้องทำก็คือ สัมภาษณ์บรรดาผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในระดับผู้บังคับบัญชา สำหรับการหาความเป็นสำหรับฝึกอบรม การสัมภาษณ์เป็นของจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะได้ทราบแน่นอน และเพื่อจะได้ดำเนินการไม่ผิดพลาด เพราะการสัมภาษณ์เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับพิจารณา สังเกตและค้นพบความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดส่วนตัว ทำที่ที่จริงใจของบุคคลที่สัมภาษณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้บางทีก็ไม่อาจทราบได้ ถ้าใช้วิธีส่งคำถามอย่างเดียวหรือเปิดโอกาสให้ถามเรื่องต่าง ๆ ที่ตนคิดว่าสำคัญได้ทุกเรื่อง ในขณะที่สัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ไม่จำเป็นต้องพูดถึงเรื่องการฝึกอบรมหรือหลักสูตรเลย เพียงแต่ถามถึงปัญหาข้อขัดข้องที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน สิ่งที่ทำให้เกิดการอุดตันในการทำงาน และทางที่จะแก้สิ่งเหล่านี้ จากที่ได้ยินผู้สัมภาษณ์ก็อาจคิดได้ว่า จำเป็นจะต้องฝึกอบรมหรือไม่ และถ้าจำเป็นจะต้องฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง

ทั้ง ๆ ที่การสัมภาษณ์มีประโยชน์เช่นนี้ก็ตาม ก็ยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง เช่น การสัมภาษณ์นั้นเสียเวลามาก และสัมภาษณ์ไม่ได้ทั่วถึงทุกคน นอกจากนี้ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่มีไหวพริบ หรือไม่ฉลาดพอก็อาจไม่ทราบเรื่องหรือแปลข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ไม่ถูกต้อง เพราะในบางครั้งผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ยอมร่วมมือหรือพูดจากับผู้สัมภาษณ์ จึงพูดคุยด้วยอย่างเสียไม่ได้ หรือพูดเล่นไปอย่างอื่น ฉะนั้น การสัมภาษณ์ที่ได้ผลจึงต้องทำด้วยความระมัดระวังและเตรียมไว้ล่วงหน้าโดยเรียบร้อย

การสัมภาษณ์อาจกระทำได้ทุกเวลาภายในเวลาที่เป็นทางการ และระหว่างรับประทานอาหารอื่นไม่เป็นทางการก็ได้

การสัมภาษณ์อาจเป็นแบบควบคุมและโดยตรง หรือแบบอิสระและทางอ้อม

การสัมภาษณ์โดยตรงนั้น ผู้สัมภาษณ์เตรียมรายการคำถามไว้ล่วงหน้า และในขณะที่ถามก็จดคำตอบเอาไว้ วิธีนี้ดีคือสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็นระเบียบ แต่มีโอกาสเสียก็คือ ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่มีโอกาสพูดได้ตั้งใจ และบางทีก็ไม่ได้ให้ข้อความที่สำคัญ เพราะไม่ได้เตรียมตัวไว้

สำหรับการสัมภาษณ์ทางอ้อมนั้น ผู้สัมภาษณ์ไม่ถามอะไรเลย เป็นแต่เริ่มการสนทนา แล้วปล่อยให้ผู้ให้สัมภาษณ์พูดตามใจ โดยเฉพาะความรู้สึกที่มีเกี่ยวกับที่ทำงาน ผู้สัมภาษณ์กลายเป็นผู้ฟังโดยไม่แสดงความเห็น ให้คำแนะนำ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เพียงแต่สนับสนุนให้อีกฝ่ายหนึ่งพูด หรือพูดซ้ำข้อความบางตอนที่ตนต้องการให้แน่ใจ วิธีนี้มีประโยชน์ในการเสาะแสวงหาสิ่งที่น่าสนใจคนพูด ความรู้สึกนึกคิดและท่าทีที่อยู่ในใจ และดำเนินการได้ง่าย แต่อาจไม่ได้ผลที่ต้องการ คือ ความจำเป็นของการฝึกอบรมเลยก็ได้ และถึงได้ก็อาจไม่มีความหนักแน่นพอ เพราะเป็นข้อเท็จจริงที่ปนกับความคิด

อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์จะได้ผลมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้สัมภาษณ์ในการถามและแปลคำตอบที่ได้รับ ยิ่งชำนาญเท่าไรก็ยิ่งจะได้ผลมากเท่านั้น

การสัมภาษณ์จะเป็นแบบไหนก็ตาม ผู้สัมภาษณ์จะต้องระลึกถึงอยู่เสมอว่า ขณะสัมภาษณ์จะต้องมีบรรยากาศที่ไวใจซึ่งกันและกัน และมีเวลาและโอกาสพอที่จะให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดคุย หรือตอบได้เต็มที่ และแน่ใจว่า ไม่มีอันตรายในการพูดอย่างเปิดเผย

### ตัวอย่างการสัมภาษณ์

#### ถามผู้ได้บังคับบัญชา

- เป็นอย่างไรบ้างการทำงานที่นี่
- คุณชอบอะไรมากที่สุด หรือไม่ชอบอะไร
- มีงานตอนไหนที่รู้สึกอึดอัดใจ หรือรู้สึกลำบากมากที่สุด
- ความยุ่งยากลำบากใจนี้มีผลกระทบกระเทือนถึงใครบ้างและอย่างไร
- ทำไมจึงเกิดความยุ่งยากนี้ขึ้น
- มีงานชิ้นใด เรื่องใด ที่คุณอยากปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด
- คุณเคยทำอะไรบ้างที่แสดงว่า ได้พยายามปรับปรุง
- คุณต้องการความช่วยเหลือไหม อะไรบ้าง และจากใคร

#### ถามผู้บังคับบัญชา

- คุณต้องการปรับปรุงคนของคุณในเรื่องใดบ้าง
- เรื่องเหล่านี้มีปัญหาอะไรหรือ
- มันมีผลกระทบกระเทือนถึงแผนงานของคุณอย่างไรบ้าง
- มีอะไรบ้างใหม่ที่คุณอยากให้คุณทำได้ แต่ขณะนี้ยังทำไม่ได้ตามที่ต้องการ



- คุณช่วยคนพวกนี้ปรับปรุงบ้างหรือเปล่า เขาต้องการความช่วยเหลือบ้างหรือหรือเปล่า ถ้าต้องการ ชนิดใด และจากใคร
- คุณเห็นด้วยกับความเห็นของคนของคุณมากน้อยแค่ไหน

#### ถามผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

- มีงานตรงไหนบ้างที่คุณคิดว่าควรปรับปรุง
- อะไรบ้างที่คนของคุณควรทำได้ดีกว่านี้ ทำไม?
- ข้อบกพร่องต่าง ๆ มีผลกระทบต่อกระเทือนถึงแผนงานขององค์กรในเรื่องใดบ้าง
- คุณต้องการอัตรากำลังขนาดไหน มีคุณวุฒิอย่างไร โดยเฉพาะตำแหน่งทางด้านเทคนิคและทางการบริหารงาน
- ความจำเป็นเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อกระเทือนถึงอนาคตขององค์กรไหม? และอย่างไร
- จะแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร

#### ถามผู้บังคับบัญชาทั่วไป

- ตามโครงการแต่ละชิ้น มีตำแหน่งใดบ้างที่คุณรู้สึกว่ายากที่จะได้คนถูกใจมาทำงานและทำไม
- ต้องการคนมีคุณวุฒิอย่างไรสำหรับตำแหน่งเหล่านั้น
- การหาคนมาทำงานไม่ได้เหมาะสม มีผลกระทบต่อกระเทือน โครงการอย่างไรบ้าง (ยกตัวอย่างเช่น งานสำคัญไม่ได้ทำ การเสนอโครงการใหม่ล่าช้า งานควรจะดีกว่านี้)
- คนของคุณควรทำงานอะไรที่ดีกว่านี้
- ปัญหาเหล่านี้ข้อใดสำคัญที่สุด
- คุณคิดว่าปัญหาเหล่านี้จะหมดไป หรือมากขึ้นภายในระยะ 5-10 ปี
- จะมีอะไรมาเปลี่ยนแปลง
- ควรจะหาอย่างไรจึงจะแก้ปัญหาปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้ามีการแนะนำว่าควรจะมีการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหา
  - อบรมเพื่ออะไร
  - อบรมในวิชาหรืออาชีพอะไร

- อบรมที่ไหนและใครเป็นผู้อบรม
- จะได้ผลหรือประโยชน์เมื่ออบรมแล้วอย่างไรบ้าง
- ความหวังต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นจริงได้แค่ไหน

## 2. การส่งคำถาม (questionnaire)

วิธีหาข้อเท็จจริงอีกวิธีหนึ่ง ได้แก่ การส่งคำถามถึงบุคคลทั้งหลาย ซึ่งทำได้รวดเร็วและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ การส่งคำถามเปิดโอกาสให้ผู้ตอบมีอิสระในการตอบอย่างเต็มที่ ในกรณีที่ไม่ต้องเซ็นชื่อ คำตอบที่ได้มาจะตอบตรงเฉพาะคำถามที่เขียนไว้เท่านั้นไม่เปิดโอกาสให้ตอบได้ตามชอบใจ ฉะนั้น การเตรียมคำถามให้กระชับรัดกุมจึงสำคัญมาก เพราะถ้าวางรูปคำถามดี ก็จะได้ข้อเท็จจริงที่มีประโยชน์ที่อาจรวบรวมได้รวดเร็ว และเก็บเป็นสถิติได้ แต่การส่งคำถามไม่ควรจะเป็นวิธีเดียวที่จะสำรวจข้อเท็จจริงต่าง ๆ ควรจะใช้วิธีอื่นควบคู่กันไป ตามปกติการส่งคำถามที่ได้ผล ผู้ตั้งคำถามต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะถามพอสมควร ด้วยเหตุนี้การส่งคำถามมักจะทำภายหลังจากการสัมภาษณ์ และเมื่อได้คำตอบหมดแล้ว ก็อาจจะต้องสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่งเพื่อความถูกต้อง กระฉับและชัดเจน

นอกจากการส่งคำถามไปให้แล้ว เจ้าหน้าที่ผู้ทำการสำรวจอาจใช้วิธี "Slip Survey Technique" คือ การเรียกประชุมผู้ที่เข้ารับการอบรม แล้วแจกกระดาษหรือบัตรแข็ง พร้อมกับขอร้องให้ทุกคนเขียนปัญหาที่ตนรู้สึกอึดอัดใจในขณะทำงานบัตรละเรื่อง หรือจะเขียนรวมกันก็ได้ เมื่อได้กระดาษมาแล้วก็นำมาแยกประเภท และวิเคราะห์ดูว่าปัญหายอันไหนอาจแก้ได้โดยการฝึกอบรม วิธีนี้เป็นวิธีการความจำเป็นของการฝึกอบรมที่รวดเร็ว และได้ปัญหามาก แต่อาจจะไม่มียุทธผลพอ จึงควรจะใช้วิธีอื่นช่วยด้วย นอกจากนี้ Slip Survey Technique อาจทำทันทีในช่วงโมงแรกของการฝึกอบรม แต่ก็มีอันตรายเพราะเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องจัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมไว้ให้พร้อมทันที่ตามความจำเป็น ซึ่งในบางกรณีก็เป็นการยากที่จะหาได้ เพราะเวลาและปัจจัยต่าง ๆ ไม่อำนวย

### ตัวอย่างคำถามเพื่อสำรวจทำที่

ท่านเห็นว่างานของท่านมีความสำคัญแค่ไหน

- สำคัญมาก
- สำคัญ
- สำคัญน้อย
- ไม่สำคัญเลย

ท่านอยากทราบไหมว่า ท่านทำงานเป็นอย่างไร

- แน่ใจ
- ฉันคิดว่าฉันควรทราบ
- ไม่จำเป็นเท่าไร ฉันรู้ตัวของฉันดี
- ไม่ต้องการทราบ

องค์การของท่านเคยให้ปฐมนิเทศ (Orientation) แก่ท่านมาบ้างหรือเปล่า

- ไม่เคยเลย
- ให้ แต่น้อยมาก
- กำลังพอดี
- ดีมาก

ที่ทำงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการฝึกอบรมหรือเปล่า

- ฝึกอบรมมากเกินไป
- กำลังพอดี
- ไม่พอ

ท่านคิดหรือเปล่าว่า ถ้าท่านได้รับการฝึกอบรมมากกว่านี้ ท่านจะทำงานได้ดีกว่านี้

- ไม่จริง
- จริง

ถ้าจริง โปรด ✓

- ฝึกอบรมในเรื่องนโยบายขององค์การ  
ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และกฎข้อบังคับ
- ฝึกอบรมในเรื่องวิธีเตรียมหรือพิมพ์หนังสือราชการ
- ฝึกอบรมในเรื่องผู้บังคับบัญชาที่ดีควรจะเป็นอย่างไร
- ฝึกอบรมในเรื่องฝีมือหรือในเรื่องที่เกี่ยวกับการทำงานของท่าน (ในชั้นเรียนหรือ  
ขณะทำงาน)

ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน วางแผนสำหรับกรมกองของท่านดีแค่ไหน

- ไม่มีแผนงาน
- มีแผนเป็นครั้งคราว แต่ไม่ใช่แผนที่ดี
- งานทุกชนิดมีแผนเรียบร้อยเป็นประจำ
- มีแผนงานที่รอบคอบและเป็นระเบียบ และมีการติดตามผล

ท่านทราบหรือเปล่าว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับงานของท่าน

- ทราบ
- ฉันคิดว่าฉันทราบ
- ไม่แน่ใจ
- ไม่ทราบ

เมื่อได้รับงานใหม่หรือต้องเปลี่ยนวิธีทำใหม่ ท่านควรได้รับคำอธิบายมากแค่ไหน

- ไม่ต้องการคำอธิบาย
- ต้องการทุกอย่าง
- มากเท่าที่ต้องการ
- ไม่มากเท่าที่ฉันต้องการ

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำงานของท่าน ท่านได้รับคำอธิบายหรือเปล่า

- มีเสมอ
- บางครั้ง
- ตามธรรมดา
- ไม่ค่อยมี

ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนให้ท่านออกความเห็นมากน้อยแค่ไหน

- บ่อย ๆ
- ไม่ค่อยมี
- บางครั้ง
- ไม่เคยเลย

ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาของท่าน รับฟังและพิจารณาความเห็นดี ๆ หรือเปล่า

- รับฟัง
- ไม่รับฟัง

ผู้บังคับบัญชาของท่านแจ้งให้ท่านทราบถึงนโยบาย และวิธีปฏิบัติงานหรือเปล่า

- เสมอ
- บางครั้ง
- ตามธรรมดา
- ไม่ค่อยมี

### 3. การสังเกต (observation)

ถ้าเจ้าหน้าที่ผู้ทำการสำรวจจะสังเกตที่ทำงานอย่างใกล้ชิด อาจพบปัญหามากมาย เพราะปัญหาบางชนิดเห็นได้ชัด ตัวอย่างเช่น ในหน่วยงานแห่งหนึ่งขาดความร่วมมือ มีเหตุการณ์ที่แสดงว่าบรรดาผู้ปฏิบัติไม่ถูกกันและมักจะขัดความรับผิดชอบ เช่นนี้ เป็นต้น

ฉะนั้น ในการสังเกตผู้ทำการสำรวจควรจะทราบแหล่งที่ควรที่จะเสาะแสวงหา และสังเกตคุณภาพของผลผลิต สายการเดินของงาน การติดต่อที่ล้มเหลว การมอบงานที่ไม่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานขาดคุณสมบัติที่เพียงพอ ขาดอัตรากำลัง ผู้ปฏิบัติงานขวัญไม่ดี และอื่น ๆ นอกจากนี้ การ

ปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ถ้ามีระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หรือมาตรฐานงานกำหนดไว้ ผู้ทำการสำรวจอาจดูว่าปฏิบัติตามระเบียบและสำเร็จได้มาตรฐานหรือไม่

การสังเกตนี้ส่วนมากมักจะทำอย่างกันเอง โดยขออนุมัติผู้บังคับบัญชาเข้าไปสังเกตเฝ้าดูการปฏิบัติงาน หากพบปะพูดคุยและซักถาม ฉะนั้น สัมพันธภาพในงานและบรรยากาศที่เป็นมิตร จึงเป็นของจำเป็นอย่างยิ่ง

#### วิธีที่สอง การศึกษาจากบันทึกและเอกสารต่างๆ

บันทึก เอกสารขององค์การ เช่น รายงานประจำเดือน รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน บันทึกการร้องทุกข์ การขอย้าย การลาออก รายงานการประชุม และอื่น ๆ เป็นแหล่งที่เก็บข้อความต่าง ๆ ที่มีค่ามาก และถึงแม้ว่าเอกสารเหล่านี้จะไม่ได้ชี้ให้เห็นความจำเป็นของการฝึกอบรมหรือปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อย่างชัดเจนก็ตาม เอกสารเหล่านี้ก็ยังเป็นหลักฐานให้ติดตาม และสืบหาเหตุผลและปัญหาต่อไปได้

ก่อนที่จะศึกษาจากบันทึกและเอกสารต่าง ๆ ผู้ทำการสำรวจควรจะได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเสียก่อน และในขณะที่อ่านก็ควรระมัดระวังไม่เผยแพร่ให้กระจายออกไป

#### วิธีที่สาม การทดสอบ

การทดสอบเป็นวิธีหนึ่งที่จะค้นพบความจำเป็นของการฝึกอบรม และจะช่วยให้การพิจารณาด้วยว่าความจำเป็นที่ศึกษาพบนั้น เป็นเรื่องบกพร่องทางความรู้ หรือฝีมือ และจะแก้ไขได้โดยวิธีใด

การทดสอบการปฏิบัติงานจะชี้ให้ทราบว่า บรรดาผู้ปฏิบัติงานทำงานกันอย่างไร อะไรบ้างที่ทราบและสามารถทำได้ พร้อมทั้งช่วยให้ค้นพบจุดหรือที่ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม สำหรับการทดสอบท่าที (attitude tests) จะช่วยให้ทราบว่า บุคคลใดอาจทำงานได้ดียิ่งขึ้น ถ้าได้รับการฝึกอบรม ส่วนการทดสอบงานวิชาชีพ เช่น งานพิมพ์ดีด ก็ช่วยให้ทราบแน่นอนว่า เสมียนพิมพ์มีฝีมือในการพิมพ์เป็นอย่างไร ควรจะได้ฝึกฝนแค่ไหน

การทำกรทดสอบนี้ ผู้ทดสอบจะต้องแน่ใจว่าต้องการได้อะไรจากการทดสอบนี้ และผลของมันนั้นตรงกับความต้องการที่จะนำไปใช้ในขณะนั้นหรือไม่

#### วิธีที่สี่ การประชุมของผู้บังคับบัญชา

อีกวิธีหนึ่ง ได้แก่ การให้ผู้บังคับบัญชาร่วมประชุมพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ที่มีในหน่วยงานของตนตลอดจนหาทางแก้ซึ่งอาจทำได้โดยการฝึกอบรม หรือโดยการบริหารงานวิธีอื่น ๆ ถ้าผู้บังคับบัญชามีโอกาสได้สนทนากันอย่างเต็มที่โดยไม่กลัวอันตรายหรืออิทธิพลอะไร ก็จะได้

ปัญหาที่น่าสนใจและมีค่ามาก นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างเสริมขวัญ และสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาไปด้วยในตัว ขณะที่ประชุมปรึกษาหารือกัน ประโยชน์อีกข้อหนึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชาเหล่านี้เมื่อมีส่วนร่วมช่วยกันในการค้นหาความจำเป็นของการฝึกอบรม และวิธีที่จะช่วยให้หน่วยงานของตนให้มีพลังแข็งแกร่งขึ้นเรื่อย ๆ ย่อมจะสนับสนุนโครงการที่จัดขึ้นเกี่ยวกับเรื่องนี้

อนึ่ง การประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บังคับบัญชาแบบนี้ มีค่าเท่ากับเป็นการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาไปด้วยในตัว เพราะในขณะที่ประชุมต่างคนต่างก็ช่วยซึ่งกันและกันค้นหาข้อบกพร่องพิจารณาข้อเท็จจริงวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีการเสนอแนะพร้อมทั้งเหตุผลได้ใช้ความคิดวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างจริงจัง และเมื่อให้ความเห็นหมดแล้วก็คงจะช่วยกันคัดเลือกว่าอะไรสำคัญก่อนหลัง นอกจากนี้ ผลของการประชุมย่อมมีน้ำหนักพอที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะสนับสนุนและเห็นด้วย ซึ่งกลายเป็นรากฐานที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะนำไปวางหลักสูตรได้เป็นอย่างดี

### ตัวอย่างคำถามที่ใช้ปรึกษากันระหว่างผู้บังคับบัญชา

ทำไมเราจึงสนใจกับการฝึกอบรม

- มีปัญหาอะไรใหม่ที่ทำให้เราอยากทำอะไรสักอย่างหนึ่ง
- แล้วจะได้ผลอะไรบ้างต่อโครงการของเรา ต่อคนของเรา และต่อหน่วยงานของเรา เราควรจะทำหนดวัตถุประสงค์สำหรับฝึกอบรมอย่างไรดี
- ความจริงแล้วเราต้องการอะไรจริง ๆ
- และในขณะที่เรามีอะไรอยู่แล้วบ้าง
- เราขาดอะไรบ้าง (ให้เฉพาะเจาะจงมากที่สุดเท่าที่จะทำได้)
- และสิ่งที่เราจะอบรมนี่อะไรสำคัญที่สุด

ตำแหน่งใดบ้างในองค์การที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของโครงการของเรา

- ตำแหน่งนี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง
- ต้องการฝีมือทางเทคนิคมากน้อยแค่ไหน
- จำเป็นต้องมีฝีมือทางการบริหารด้วยหรือไม่

ต้องการบรรจุที่ตำแหน่ง (ทั้งในปัจจุบันและอนาคต) สำหรับงานของเรา

- ถ้าเมื่อโครงการหรือวัตถุประสงค์เปลี่ยน จะมีผลกระทบกระเทือนอย่างไรบ้าง
- การครบเกษียณของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ จะกระทบกระเทือนแค่ไหนเรามีตัวแทนแล้วหรือ

ตัวแทนชนิดใดที่เราต้องการ ทั้งคุณวุฒิและประสบการณ์

- เราต้องการคนที่มีลักษณะผู้นำชนิดใด
- เราต้องการคนที่มีประสบการณ์ทางวิชาการหรือทางการปกครอง หรือทั้งสองอย่างอย่างน้อยแค่ไหน
- เราคิดว่าจะเกิดปฏิกิริยาอย่างไรบ้างต่อโครงการ

ทำอย่างไรเราจึงจะหาคนชนิดนี้ได้

- เราจะพิจารณาประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดได้อย่างไร
- เรามีวิธีพิจารณาที่ใช้ได้แค่ไหน
- เราจะมียุทธศาสตร์ใจได้อย่างไรว่า คนไหนควรจะพัฒนาในเรื่องอะไร และทำไมจึงต้องพัฒนา
- เรามีตำแหน่งว่างทางวิชาการ หรือทางการบริหารสำหรับเลื่อนขั้นอะไรบ้าง
- เราจะใช้วิธีพัฒนาวิธีใด จะใช้หลายวิธีได้ไหม เพื่อให้ได้ผลมากขึ้น แล้วเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะช่วยให้ได้แค่ไหน การฝึกอบรมโดยประสบการณ์เป็นของดี แต่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอีกได้อย่างไร

ผู้บังคับบัญชาที่ตั้งใจถามตัวเองแบบนี้ ย่อมจะได้ความคิดดี ๆ และเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า ปัญหาที่แท้จริงของตนคืออะไร และจะสามารถเลือกทางแก้ได้อย่างกระทัดรัดที่สุด

#### วิธีที่ห้า การใช้คณะกรรมการ

ในบางครั้งคณะกรรมการก็ให้ประโยชน์ในการพิจารณาหาความจำเป็นได้เป็นอย่างดี คณะกรรมการนี้อาจเป็นกรรมการเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว หรือตั้งขึ้นชั่วคราวเพื่อทำการนี้ก็ได้ สมาชิกที่เป็นกรรมการย่อมมาจากหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์การ ฉะนั้นปัญหาที่จะได้จึงกว้างขวางมากทุกแง่ทุกมุม นอกจากจะช่วยในการวางแผนสำรวจแล้ว ถ้าคณะกรรมการเหล่านี้ช่วยในการสำรวจด้วยจะเป็นการดีมาก งานจะเดินได้รวดเร็วโดยคณะกรรมการแบ่งกันเป็นกลุ่ม แบ่งงานกันทำ บางกลุ่มทำหน้าที่เขียนคำถาม บางกลุ่มสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชา บางกลุ่มอาจพิจารณาเฉพาะเอกสารและบันทึกต่าง ๆ บางกลุ่มมีหน้าที่วิเคราะห์ผลของการสำรวจ เช่นนี้เป็นต้น นอกจากจะแบ่งเบาภาระกันแล้ว การใช้คณะกรรมการยังได้ประโยชน์เช่นเดียวกับการขอให้ผู้บังคับบัญชาทั้งหลาย ประชุมร่วมกันพิจารณาค้นหาปัญหาต่าง ๆ กล่าวคือ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการเป็นการฝึกอบรมไปด้วยในตัวกระตุ้นให้ได้

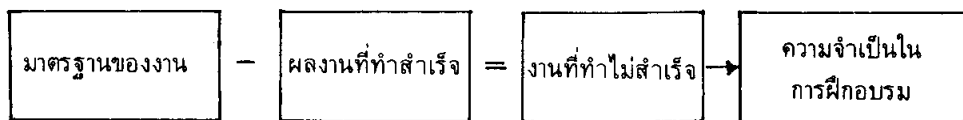
พิจารณาตัวเอง ตลอดจนได้เห็นความเห็นต่าง ๆ ที่นี้ก็ไม่ถึงจากข้าราชการที่ถูกสัมภาษณ์ และผลของการสำรวจก็ย่อมจะได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงด้วย

**วิธีที่หก การวิเคราะห์งานและตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Job Analysis & Performance appraisal)**

การวิเคราะห์งานคือกระบวนการกำหนด และรายงานข้อความที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง ถ้าจะพูดอย่างสั้น ๆ ก็คือ การกำหนดว่าตำแหน่งหนึ่ง ๆ นั้น ต้องการฝีมือความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบอะไรบ้าง

ส่วนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน หมายถึงการพิจารณาประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานแล้วว่า ทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลคุ้มค่าสมกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

เฉพาะประโยชน์สำหรับการฝึกอบรม ควรจะนำการวิเคราะห์งานมาพิจารณา ร่วมกับการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพราะจะได้คำตอบคือความจำเป็นของการฝึกอบรมที่ดีมาก กระบวนการที่ทำงานอย่างง่ายก็คือ กำหนดให้แน่นอนลงไปว่า งานตำแหน่งนั้น ๆ มีหน้าที่อะไร แล้วพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งนั้น ปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างไรบ้าง อาจปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยการฝึกอบรมได้ตรงไหนและอย่างไร ซึ่งอาจเขียนเป็นภาพได้ดังนี้



วิธีทำก็คือ ขั้นแรกตรวจว่า แต่ละคนมีหน้าที่อะไร และในขั้นที่ 2 ค้นหาว่าเขาทำงานเป็นอย่างไร เมื่อนำผลของงานที่เขาทำมาลบกับหน้าที่ที่กำหนดไว้ ผลลัพธ์ที่ได้คือความจำเป็นของการฝึกอบรมในการนี้ผู้สำรวจอาจทำเป็นแบบพิมพ์ไว้ล่วงหน้าสำหรับตรวจสอบดังนี้

ควรทำ	ทำได้	ทำไม่ได้

รายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งต่าง ๆ นี้ อาจหาได้จากการถามผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานเจ้าของตำแหน่ง จากการออกสำรวจและสังเกตในขณะที่ปฏิบัติงาน



เรื่องนี้อาจสังเกตกันได้ในขณะทำงาน ได้แก่ ผลผลิตของงาน สัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่วว่องไว ความเชื่อมั่นในงาน ทำทาง การตัดสินใจ การติดต่อกัน ความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ตามปกติสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทราบอยู่แล้ว ถ้าได้มีการสำรวจ บันทึกลง และวิเคราะห์เป็นแผนงานประจำอย่างมีระเบียบวิธี ย่อมจะทราบถึงความจำเป็นของการฝึกอบรม ทั้ง ๆ ที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป และงานเฉพาะ

การตรวจสอบการปฏิบัติงานนี้ นอกจากจะช่วยให้ทราบปัญหาหรือข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานในปัจจุบันแล้ว ผลของการตรวจสอบยังช่วยชี้ทางให้เห็นถึงความต้องการในอนาคตอีกด้วย เพราะว่าการฝึกอบรมที่ดีนั้น นอกจากจะแก้ไขเหตุการณ์ปัจจุบันแล้ว ยังต้องพิจารณาวางแผนสำหรับอนาคตขององค์การอีกด้วย ฉะนั้น สิ่งที่จะอยู่ในข่ายพิจารณาออกจากในเรื่องงานแล้ว ผู้สังเกตหรือผู้ทำการสำรวจยังต้องพิจารณาความประพฤติ บุคลิกลักษณะ ความสามารถ และศักยภาพต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น

การยอมรับของสังคม	ความรับผิดชอบ
การเชื่อมั่นในตนเอง	ความซื่อสัตย์
อารมณ์	ความเชื่อถือ
แรงงาน	ความสุจริต
การปรับปรุงตนเอง	สามัญสำนึก
ความทะเยอทะยาน	ความสามารถในการเรียนรู้
ความคิดริเริ่ม	ความสามารถในการวิเคราะห์
ความสามารถในการตั้งตลใจ	ความคิดของตนเอง
การตัดสินใจพิจารณา	ความสามารถในการมอบอำนาจหน้าที่
ความรู้	ความสามารถในการปกครอง

อนึ่ง ในการศึกษาพิจารณาประเมินงาน และศักยภาพของบรรดาผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ผู้ทำการสำรวจจะต้องมีเครื่องมือวัดที่แน่นอน เช่น

1. ต้องวัดสิ่งที่ต้องการหรือจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บังคับบัญชา
2. ต้องเชื่อถือได้ คือ เมื่อวัดครั้งหนึ่งแล้ว อาจนำไปวัดอีกในเวลาต่อไป และผลของการวัดก็ยังคงเหมือนเดิม
3. มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนสำหรับวัด โดยใช้การซึ่งใจส่วนตัวน้อยที่สุด คือ ผู้วัดไม่จำเป็นต้องคิดว่า ดีหรือเลวแค่ไหนด้วยตนเอง เครื่องวัดจะแสดงให้เห็นเสร็จ

4. ไม่มีความลำเอียงเข้าข้างผู้ใด ซึ่งสิ่งนี้อาจเกิดขึ้นได้ถ้าใช้กับเหตุการณ์ที่ต่าง ๆ กัน และบุคคลหลายคนที่มีความเห็นแตกต่างกัน

5. เป็นไปได้ ซึ่งเป็นของสำคัญที่สุด เช่นเดียวกับความเชื่อถือ

## 2. การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง

หลังจากหาข้อเท็จจริงได้พร้อมแล้ว ในขั้นต่อไปก็เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล ตัวเลข สถิติ และใจความต่าง ๆ เพื่อทราบว่าจะอะไรเป็นความจำเป็นของการฝึกอบรม อะไรไม่ใช่ และมีวิธีอื่นอีกไหมที่อาจแก้ไขได้ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม กระบวนการวิเคราะห์ในขั้นนี้ จึงหมายถึงการตรวจสอบแยกประเภท ตีความหมายและประเมินข้อมูลต่าง ๆ ที่หามาได้ ตลอดจนพิจารณาซึ่งใจว่า จะทำอะไรจึงจะแก้ปัญหาที่พบได้ดีที่สุด สำหรับการแยกประเภทนั้น เราอาจแยกออกเป็น (1) ความรู้ซึ่งได้แก่นโยบาย โครงสร้าง ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา (2) ฝีมือในการปกครองคน เช่น การวางแผนงาน การมอบหมายงาน การฝึกสอนผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำในการประชุม สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการ การตัดสินใจสั่งการ การแก้ปัญหา เช่นนี้ เป็นต้น (3) ท่าที

นอกจากนี้ เพื่อสะดวกในการกำหนดหลักสูตร และการบริหารการฝึกอบรม เราก็อาจแบ่งความจำเป็นออกเป็น 2 ชนิด

- ความจำเป็นของกลุ่ม (Group needs)
- ความจำเป็นเฉพาะตัว (Individual needs)

ทั้ง ๆ ที่ เป็นความจำเป็นเฉพาะตัวถ้าผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายมีปัญหาเหมือน ๆ กันก็อาจถือว่าเป็นความจำเป็นของกลุ่มได้ และความจำเป็นของกลุ่มก็เป็นความจำเป็นเฉพาะตัวได้เช่นเดียวกัน และใช้เป็นเครื่องชี้ให้ทราบว่า ควรจะฝึกอบรมวิชาใดบ้าง หรือในหลักสูตรการฝึกอบรมควรจะใส่วิชาใด ส่วนความจำเป็นเฉพาะตัวแสดงให้ทราบว่า ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอบรมวิชาเฉพาะในเรื่องใด

การวิเคราะห์ข้อมูลที่หามาได้นี้เจ้าหน้าที่ผู้ทำการสำรวจ ควรได้รับความร่วมมือจากบรรดาผู้บังคับบัญชา ยิ่งร่วมมือมากเท่าใด การวิเคราะห์ การตีความหมายและการตัดสินใจยิ่งจะทำได้กระตือรือร้นยิ่งขึ้น และจะเป็นการป้องกันไม่ให้หลักสูตรการฝึกอบรมล้มเหลว

## 3. การพิจารณาคัดเลือกว่า ปัญหาใดบ้างที่สมควรแก้ไขโดยการฝึกอบรม

เมื่อวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว ผู้ทำการสำรวจยังต้องพิจารณาให้ลึกซึ้ง ละเอียดลงไปอีกว่าปัญหานั้นอาจแยกแยะเป็น วิชาได้หลายวิชาซึ่งแต่ละวิชาที่ควรฝึกอบรมมีเนื้อหอย่างไรบ้าง หลาย ๆ วิชารวมกันเป็นหลักสูตร

ตัวอย่างการกำหนดหน่วยวิชา

ประเภท : การบริหารงานบุคคล  
หมวดย่อย : การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน

1. ความจำเป็นที่สำรวจพบ

วิธีแนะนำคนเข้าทำงานใหม่

2. เครื่องชี้ความจำเป็น

- สำรวจค้นพบว่า ผู้เข้าทำงานใหม่ขวัญไม่ดีเกี่ยวกับการควบคุมดูแล
- จากการสัมภาษณ์ปรากฏว่าผู้เข้าใหม่ยังไม่ทราบทำหน้าที่จริง ๆ ของตนมีอะไรบ้าง และจะทำอย่างไร
- จากคำตอบที่ส่งมามีจำนวนมากที่เขียนว่า “กลองกลางส่งคนไม่มีคุณวุฒิเพียงพอมาให้”

3. หลักฐานสนับสนุน

- อัตราลาออกหรือขอย้ายของผู้เข้าทำงานใหม่สูงมาก
- ผู้เข้าทำงานใหม่มีอุปทวเหตุบ่อย ๆ
- ในการทดสอบผลปรากฏว่า คะแนนที่เลวมักจะมีเกี่ยวกับวิธีการแนะนำผู้เข้าทำงานใหม่ที่เหมาะสม
- งานใช้ไม่ได้เป็นส่วนมาก

4. หน่วยงานที่เกิดเรื่อง ผู้บังคับบัญชาทั้งหลายในกอง.....

ผู้บังคับบัญชาที่มาใหม่ในแผนก.....

ผู้ทำการสำรวจจะต้องเสนอรายงานผลของการสำรวจให้ฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการฝึกอบรมทราบ พร้อมทั้งคำแนะนำว่าควรจะทำอย่างไรในเรื่องใดก่อน ทางวิชาเทคนิคหรือในเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และควรจะมีเนื้อเรื่องกว้างขวางแค่ไหน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในเรื่องนี้ จะช่วยให้ฝ่ายบริหารทำการวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้อง หลังจากเสนอฝ่ายบริหารแล้วและได้รับอนุมัติให้ดำเนินเรื่องได้ ฝ่ายฝึกอบรมจึงนำหลักฐานข้อมูลต่าง ๆ นี้มาวางหลักสูตรกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละวิชาและกำหนดเนื้อเรื่องสำหรับฝึกอบรมต่อไป

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างแท้จริง ควรจะได้กระทำกันหลังจากที่ได้สำรวจความจำเป็น หรือความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบคอบแล้ว

ความจำเป็นนี้ย่อมแตกต่างกัน และเป็นหน้าที่ของผู้ทำการสำรวจฝ่ายบริหารและฝ่ายฝึกอบรม จะค้นหาพร้อมกัน สำหรับวิธีการค้นหาความจำเป็นนี้ อาจทำได้หลายวิธี เช่น

1. การสำรวจ
  - โดยวิธีส่งคำถาม
  - สัมภาษณ์
  - สังเกตการทำงาน
2. ศึกษาจากบันทึก เอกสารของทางราชการ
3. การทดสอบการทำงาน
4. การประชุมพิจารณาปัญหาระหว่างผู้บังคับบัญชา
5. การใช้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณา
6. การวิเคราะห์งาน และตรวจสอบการปฏิบัติงาน

วิธีที่ 6 ผู้ทำการสำรวจจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งก็ได้ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ถ้าจะให้ดีควรจะทำการศึกษาทุกวิธี เพื่อที่จะได้ **ข้อเท็จจริง ปัญหา และ ความจำเป็น** ของการฝึกอบรมให้ครบถ้วนบริบูรณ์ สำหรับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต<sup>10</sup>

### **การจัดลำดับความจำเป็นในการฝึกอบรม**

เมื่อได้สำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ย่อมจะทราบว่า มีพนักงานตำแหน่งใดระดับใดบ้างที่สมควรจะได้รับการพัฒนา แต่การที่จะดำเนินการฝึกอบรมพนักงานที่อยู่ในข่ายของความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทั้งหมด ในเวลาเดียวกันหรือในช่วงเวลาหนึ่ง (ของปีงบประมาณ) นั้น อาจจะทำไม่ได้ทั้งนี้เพราะมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ เป็นต้นว่า งบประมาณที่จะใช้ในการนี้มีไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ดำเนินการมีจำนวนจำกัด โครงการบางโครงการยังหาผู้ที่รอบรู้มาให้การอบรมไม่ได้ เหล่านี้เป็นต้นดังนั้นจึงควรที่จะจัดลำดับความจำเป็นก่อนหลัง (priority) ของแต่ละโครงการเอาไว้ โดยพิจารณาว่าโครงการใดที่มีความสำคัญยิ่งควรดำเนินการโดยเร่งด่วนก่อน โครงการใดที่มีความสำคัญน้อยลงมาหรือยังไม่จำเป็นที่จะต้องจัดทำในแผนงานนี้ อาจจะเลื่อนไปในแผนงานหน้าได้

ในการวิเคราะห์ความจำเป็นเร่งด่วนก่อนหลัง ควรจะคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือส่วนรวม อาจจะได้แก่ ปัญหารุนแรงที่เกิดขึ้น ซึ่งถ้าไม่รีบแก้ไขโดยวิธีฝึกอบรม จะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร หรือถ้าเป็นงานของราชการ อาจกระทบกระเทือนต่อความสงบเรียบร้อย หรือผลประโยชน์ของ

ประชาชน เช่น กรณีที่คาดว่าจะเกิดเหตุอุทกภัยซึ่งถ้าไม่รีบหาทางป้องกันจะเกิดผลเสียหายต่อสาธารณชน ในกรณีนี้ หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องเตรียมป้องกัน ในการป้องกันนั้นวิธีหนึ่งที่จะต้องทำคือการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รู้ถึงปัญหาและวิธีการป้องกัน ซึ่งอาจจะได้แก่ การใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อถึงเวลาที่เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นจริง ๆ จึงจะสามารถควบคุมสถานการณ์ และแก้ไขเหตุการณ์ได้ อย่างน้อยก็ช่วยผ่อนหนักเป็นเบา ลดความเสียหายที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุด เช่นนี้เป็นต้น

2. โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับ ได้แก่ การวิเคราะห์ดูว่า โครงการฝึกอบรมนั้น ๆ จะนำผลประโยชน์สูงสุด (maximize profits) มาสู่องค์กรมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ อาจจะให้ประโยชน์ทางด้านเพิ่มผลผลิต ลดค่าใช้จ่าย ให้ความปลอดภัยแก่พนักงานยิ่งขึ้น หรือเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบริหารงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งหลังจากคำนึงถึงผลได้ผลเสีย และเห็นว่าผลได้จะอำนวยประโยชน์อย่างมากมายแล้ว ก็ถือว่าโครงการดังกล่าวจัดอยู่ในลำดับความสำคัญ ควรที่จะดำเนินการได้

3. โดยคำนึงถึงความจำเป็นขององค์กร ซึ่งความจำเป็นดังกล่าวอาจจะมีนัยไปในทางบวก (positive) หรือทางลบ (negative) ก็ได้ ในทัศนะที่เป็นไปในทางบวกนั้น หมายถึงความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งอาจจะได้แก่การขยายตัวขององค์กร เป็นเหตุให้มีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่หรือนำเครื่องจักรกลที่ก้าวหน้ามาใช้ในการดำเนินงาน ในกรณีจำเป็นจะต้องฝึกอบรมพนักงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำหรับความจำเป็นในด้านลบ ได้แก่ การมองในทัศนะที่องค์กรกำลังประสบภาวะวิกฤตซึ่งนำความเสื่อมโทรมมาสู่องค์กร ในกรณีจำเป็นจะต้องปรับปรุงองค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งการปรับปรุงดังกล่าว อาจจะทำได้โดยการฝึกอบรมพนักงาน บางระดับก็ได้

4. เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญข้างต้นส่วนใหญ่เป็นความจำเป็นที่มองจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม ยังมีสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรบางอย่างซึ่งควรจะให้ความสำคัญ เช่น สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยเฉพาะถ้าสภาพแวดล้อมนั้น ๆ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรมาก ก็จะต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นตามไปด้วย เป็นต้นว่า มีการออกกฎหมายให้ธนาคารพาณิชย์ดำเนินการให้สินเชื่อการเกษตรในท้องถิ่นที่มีสาขาของธนาคารตั้งอยู่ ในกรณีเช่นนี้ หากธนาคารใดยังไม่เคยดำเนินการด้านสินเชื่อการเกษตรมาก่อน ก็ต้องจัดหาพนักงานและฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านการดำเนินงานสินเชื่อการเกษตร เพื่อให้สามารถเปิดบริการด้านดังกล่าวให้สอดคล้องตามที่กฎหมายได้บัญญัติไว้

อนึ่ง ในการที่จะจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการ หากมีโครงการที่มีความสำคัญทัดเทียมกันยากแก่การพิจารณาตัดสิน อาจจะให้น้ำหนัก (weight) ตามสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสิน<sup>11</sup>

## สรุปท้ายบท

การฝึกอบรมที่จัดดำเนินการอย่างเป็นระบบจะต้องจัดในลักษณะของวงจรการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อให้ทราบว่า มีปัญหา อุปสรรคหรือข้อขัดข้องใดบ้างที่เกิดขึ้นในองค์การและอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม สำหรับประเภทของการความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมอาจแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือพิจารณาวิธีการค้นหา พิจารณาจากตัวผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และพิจารณาจากระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม และศึกษาปัญหาที่แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เมื่อใดที่ควรนำเอาการฝึกอบรมเข้ามาใช้และใครจะเป็นผู้พิจารณา

การวางแผนสำรวจหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมแยกออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ หาและรวบรวมข้อเท็จจริง วิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่หามาได้ และพิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม

ในกรณีที่เงินงบประมาณมีจำกัด ต้องจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของความต้องการในการฝึกอบรมให้สมเหตุสมผล

## แนวคำถาม

ปรนัย : ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม (training needs) หมายถึง

- (1). ปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ
- (2). ปัญหาในองค์การเฉพาะในเรื่องการมีเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอไม่ทันสมัย
- (3). ปัญหาในองค์การเฉพาะในเรื่องการมีกำลังคนไม่เพียงพอ
- (4). ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องทั้งหลายในองค์การที่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม  
(เฉลย : ข้อย่อยที่ 4 คือคำตอบที่ถูกต้อง)

อัตนัย : นักศึกษามีความเข้าใจ “วงจรของการฝึกอบรม” ว่าหมายถึงอะไร จงอธิบายพร้อมทั้งเขียนภาพประกอบให้เข้าใจ ทั้งนี้ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างไรต่อวงจรการฝึกอบรมดังกล่าว จงอธิบาย

## เชิงอรรถ

<sup>1</sup> ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. **คู่มือปฏิบัติสำหรับหัวหน้าโครงการฝึกอบรม**, เอกสารโรเนียวเสนอคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กุมภาพันธ์ 2510, หน้า 4-6.

<sup>2</sup> กริช อัมโภชน, **การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม**, เอกสารโรเนียวเสนอคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, เมษายน 2520, หน้า 5-8.

<sup>3</sup> น้อย ศิริโชติ, **เทคนิคการฝึกอบรม**, (พระนคร : โรงพิมพ์อักษรสาส์น, 2523), หน้า 39-40.

<sup>4</sup> Thomas A. Mahoney, **Building the Executive Team**, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc.), p.217. แปลอ้างใน มัลลี เวชชาชีวะ, “การกำหนดความจำเป็นของการฝึกอบรม,” ในวารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2509 **การฝึกอบรม**, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2510), หน้า 10-11.

<sup>5</sup> กริช อัมโภชน, *op. cit.*, หน้า 8-9.

<sup>6</sup> United States Civil Service Commission, **Training the Supervisors**, September 1956, p. 18 แปลอ้างใน มัลลี เวชชาชีวะ, *op. cit.*, หน้า 8.

<sup>7</sup> Richard B. Johnson, “Organization and Management of Training,” in **Training and Development Handbook**, 2<sup>nd</sup> ed., Robert L. Craig ed., (New York : McGraw-Hill Inc., 1976), p. 2-2.

<sup>8</sup> William J.M. McLarney, **Managing Training**, 3<sup>rd</sup> ed., (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1959), p. 353. แปลอ้างใน มัลลี เวชชาชีวะ, *op. cit.*, หน้า 8.

<sup>9</sup> Richard B. Johnson, *op. cit.*, pp. 2-10 to 2-11.

<sup>10</sup> มัลลี เวชชาชีวะ, “การกำหนดความจำเป็นของการฝึกอบรม” ในวารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2509 **การฝึกอบรม**, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2510), หน้า 12-36.

<sup>11</sup> ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, **การพัฒนาบุคคล**, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 78-80.