



2. การให้การฝึกอบรมแก่พนักงานเกี่ยวกับการทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติเหมาะสมแก่งานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้องค์การอาจจะดำเนินการเองเป็นการภายใน หรือจัดส่งเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกองค์การ

3. การพัฒนาตนเองของพนักงาน บุคลากรจะดำเนินการแสวงหาความรู้ ความสามารถ และทักษะเพิ่มเติมด้วยตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในสายงานต่อไป และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยองค์การอาจจัดหาหนังสือ วารสาร และเอกสารต่าง ๆ ให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง

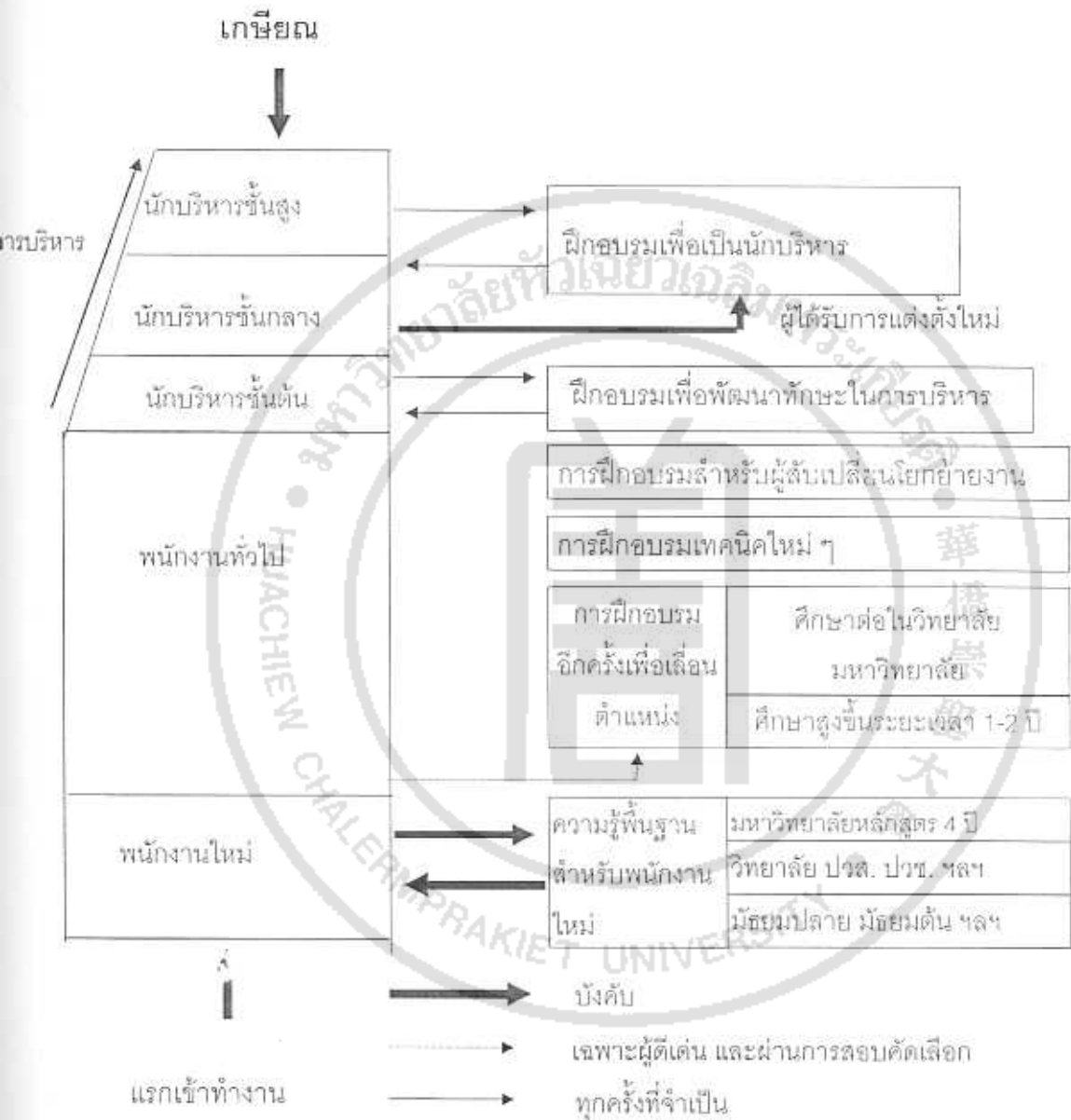
### การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา

การที่พนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วได้รับ ค่าจ้างในอัตราที่สูง มิใช่จะทำให้พนักงานจะอยู่กับองค์กรตลอดไป เพราะเขายังคาดหวังที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยกย่องสรรเสริญ ความรู้ในสาขาวิชาชีพชั้นสูง ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และเจริญก้าวหน้าสูงขึ้นตามที่ได้ฝัน

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การพัฒนาหรือฝึกฝนอบรมบุคคลให้เหมาะสมหรือเข้ากับงานหรือการทำงาน และต้องทำให้ครบระบบอย่างทั่วถึง คือ ตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. Apprentice Training หรือการอบรมพนักงานต้น
2. Supervisory Training หรือการอบรมผู้ควบคุมงาน
3. Executive Training หรือการอบรมผู้บริหารในระดับสูง หรือการพัฒนาตัวผู้บริหาร (Management Development)

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมมีเป้าหมาย คือ ความต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skills) และ ทศนคติ (Attitude) โดยเริ่มจากพนักงานใหม่จนกระทั่งถึงนักบริหารชั้นสูง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โครงสร้างการฝึกอบรมเพื่อสร้างนักบริหาร

## กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรมจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์หาความต้องการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาหรืออุปสรรคที่เป็นข้อขัดข้องในการทำงาน
2. การจัดทำโครงการฝึกอบรม ได้แก่ การกำหนดหัวข้อ หลักสูตร วิทยากร วิธีการ เครื่องมือ ฯลฯ เพื่อขออนุมัติและดำเนินโครงการฝึกอบรม
3. การจัดฝึกอบรม เป็นขั้นการดำเนินงานตามโครงการที่ได้วางไว้หลังจากได้รับอนุมัติแล้ว
4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อจะได้ทราบว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และหากมีข้อบกพร่องจะได้ดำเนินการแก้ไข ส่วนการติดตามผลการฝึกอบรมมีเป้าหมายเพื่อทราบถึงผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ และสำเร็จมากน้อยเพียงใด

จากขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าว มีลักษณะเป็นวงจร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการฝึกอบรม

\* สาขาวิชาวิทยาการจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : เอกสารการสอนหน่วยที่ 8. (นันทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530). หน้า 362 - 363.

## องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการฝึกอบรม

การจัดการฝึกอบรมให้ได้รับผลสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังนี้

1. ผู้เข้ารับการอบรม ต้องมีการคัดเลือกผู้สนใจที่สามารถปฏิบัติได้ให้อยู่ในระดับเดียวกัน โดยการพิจารณาถึงความจำเป็น ความต้องการ และประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ
2. การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมที่ตรง และสามารถแก้ปัญหาของหน่วยงานและมีระยะเวลาที่เหมาะสม
3. วิทยากรฝึกอบรมที่มีคุณภาพ มีประสบการณ์ มีกลวิธีในการถ่ายทอดความรู้
4. ความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมที่จูงใจ

## หลักสูตรการฝึกอบรม

การจัดทำหรือสร้างหลักสูตรในแต่ละหลักสูตรจะต้องยึดถือหลัก 2 ประการ ดังนี้

1. จุดประสงค์ของการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตรจะต้องตอบสนองหรือแก้ปัญหาคือความต้องการในการฝึกอบรม แก้ปัญหาของหน่วยงาน
2. ความต้องการฝึกอบรม การจัดการฝึกอบรมในแต่ละครั้งจะต้องหาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมจากบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ก่อนว่ายังขาดสิ่งใดหรือต้องการสิ่งใดบ้าง

## ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้หลายวิธี แล้วแต่ว่าจะใช้สิ่งใดเป็นหลักเกณฑ์ในการจำแนกประเภท ดังนั้นจึงมีผู้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมได้ตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม เป็น 6 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Introduction or Orientation) การปฐมนิเทศคือการแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัทเป็นประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบาย หน้าที่ เงื่อนไขการจ้างงาน ฯลฯ โดยฝ่ายบริหารงานบุคคล เป็นผู้จัดขึ้น

\* เสนาะ ศิษยาภิบาล, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534), หน้า 133 - 136.

2. การฝึกอบรมโดยการทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้นิยมกันมาก เพราะเป็นการสอนให้มีความรู้การทำงานกันจริง ๆ โดยไม่ต้องอาศัยโรงเรียนที่ฝึกหัดงานเป็นพิเศษ ใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมกับสถานที่ทำงานจึงไม่แตกต่างกันในการฝึกอบรม การฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการทำงานที่ใช้เวลาในระยะสั้น และสำหรับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนน้อยที่จะเข้าฝึกทำงานพร้อมกันได้

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นในห้องเรียน มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน สำหรับการฝึกอบรมงานประเภทง่าย ๆ และสำหรับระยะเวลาด้าน เพื่อฝึกหัดคนจำนวนมากให้ทำงานในเวลาเดียวกัน โดยมีลักษณะการทำงานเหมือนกัน เช่น งานเสมียมพิมพ์ดีด

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ การฝึกอบรมประเภทนี้ จัดทำขึ้นเพื่อฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ อาจใช้วิธีการอบรมโดยให้ทำงานกับการฝึกอบรมในห้องเรียน งานที่ต้องฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างแกะสลัก งานเจียรนัยเพชรพลอย ฯลฯ

5. การฝึกงาน เป็นโครงการอบรมที่จัดขึ้นร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนและองค์กรธุรกิจ วิธีการนี้ คือ เลือกนักเรียนขึ้นมาจำนวนหนึ่งให้ศึกษาวิชาการอย่างหนึ่งจนจบหลักสูตรที่กำหนดไว้ แล้วให้นักเรียนกลุ่มนั้นไปทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ที่เรียนตามหลักสูตร เป็นระยะเวลาหนึ่งจนเห็นว่าพอที่จะออกไปทำงานจริง ๆ ได้ตามปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ ความชำนาญสูง หรืองานอาชีพ เช่น แพทย์ หนายความ เป็นต้น

6. การฝึกอาชีพพิเศษ (Special Purpose Program) ในบางกรณีนายจ้างอาจจัดหลักสูตรพิเศษ ขึ้นในบริษัทของตนสำหรับฝึกอบรมพนักงาน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยนายจ้างเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรืออาจส่งพนักงานออกไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษา หรือองค์กรอื่นใดเพื่อเข้ารับการอบรมที่จัดทำขึ้นเป็นครั้งคราว

## วิธีการฝึกอบรม

การเลือกวิธีการฝึกอบรม อาจกระทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะของและผู้ดำเนินการฝึกอบรม Armstrongs & Lorentzen ได้แบ่งประเภทของวิธีการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ คือ

1. วิธีการฝึกอบรมในที่ทำการ (On-the job Techniques) ประกอบด้วย การสาธิต (Demonstration) การเสนอแนะ (Coaching) การฝึกงานในหน้าที่ (Job Rotation) การฝึกประสบการณ์ (Planned Experience)

2. วิธีการฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off-the job Techniques) ประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การพูด (Talk) การอภิปราย (Discussion) การค้นคว้า (Discovery-Method) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การทำแบบฝึกหัดเป็นกลุ่ม (Group Exercise) กลุ่มสัมพันธ์หรือการทำงานเป็นทีม (Group Exercise) กลุ่มสัมพันธ์หรือการทำงานเป็นทีม (Group Dynamics) เกมธุรกิจ (Business Games) บทเรียนแบบโปรแกรม (Program Learning)

3. วิธีการฝึกอบรมทั้งในและนอกที่ทำการ ประกอบด้วย การสอนงานและทักษะ (Job and Skill Instruction) การให้คำถาม-คำตอบ (Question and Answer) การมอบงานให้ทำ (Assignment) การทำโครงการ (Project) การแนะนำการอ่าน (Guide Reading)

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมก่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงาน ผู้บริหาร และองค์กร ดังนี้

1. ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม

1.1 ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

1.2 พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน

1.3 ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังขวัญในการทำงานด้วย

\* ดวงจันทร์ ช่างวิจิตร, "วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมของรัฐบาลศึกษาศาสตร์ของวิทยาการฝึกอบรม"

(วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ภาควิชาสังคมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532), หน้า 33-34.

\*\* พยอม วงศ์สารทวี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, 2534), หน้า 197

2. ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน
  - 2.1 ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่าง ๆ ให้กับพนักงาน
  - 2.2 ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารงานด้านอื่นได้
  - 2.3 ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลประโยชน์ต่อองค์กร
  - 3.1 ช่วยทำให้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน
  - 3.2 ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร
  - 3.3 ช่วยลดอุบัติเหตุ การลื่นไถลและการเสียหายต่าง ๆ

### ความต้องการของมนุษย์

มนุษย์มีความต้องการ ซึ่งความต้องการขั้นพื้นฐานคือ มีปัจจัยสี่ ได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เกียรติยศชื่อเสียง เป็นต้น ในที่นี้ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ มีดังต่อไปนี้

Abraham Maslow ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ประการคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคง ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังของชีวิต ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิด Maslow



Clayton Alderfer ได้เสนอแนะทฤษฎี ERG โดยความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด คือ ความต้องการดำรงอยู่ (Existence Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relation Needs) และความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs)

David Mc Clelland ศึกษาความต้องการของมนุษย์ พบว่ามนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการทั้ง 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)
2. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power)
3. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation)

### การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือ เงื่อนไขที่ต้องการ

Frederick Herzberg ได้วิจัยการทำงานและกำหนดทฤษฎีการจูงใจ และการบำรุงรักษา (Motivation-Hygiene Theory) โดยได้กล่าวว่าปัจจัยการจูงใจ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความเจริญเติบโต ส่วนปัจจัยการบำรุงรักษา จะเป็นตัวขัดขวางความพึงพอใจ ฉะนั้นด้านนี้องค์การจะต้องบำรุงรักษาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ได้แก่ นโยบายบริษัท สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน และความมั่นคงในงาน Herzberg เสนอแนะให้องค์การกระตุ้นให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน เพราะจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ถ้าปัจจัยการบำรุงรักษาสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่พนักงานมาก ก็จะเป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่พอใจงานที่ทำ ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์การ

\* พยชม วงศ์สารศิริ. การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, 2534), หน้า 56-60, และ 222.

เพราะฉะนั้นถ้าสามารถลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน หรือป้องกันความไม่พึงพอใจของพนักงานไม่ให้เกิดขึ้นก็จะเป็นผลในการลดความคับข้องใจ และความรู้สึกในปัญหาต่าง ๆ ขององค์การลง หลังจากนั้นค่อยเริ่มกระตุ้นด้วยปัจจัยจูงใจจะเป็นการง่าย และได้ผลดีกว่า ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ทฤษฎีของ Herzberg กับความสำเร็จในการทำงาน

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สดนหทัย สีขมรังษี \* ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด โดยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ และพนักงานระดับจัดการ พนักงานกลุ่มต่าง ๆ ได้ถูกเลือกเป็นตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 116 คน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับ ทำให้มีการหมุนเวียนงานเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจะมาทำงานที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไป มากยิ่งขึ้น ทักษะและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย โดยส่วนรวมมีความแตกต่างกันในเรื่องเกี่ยวกับควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน การคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมาะสม นอกจากนี้พนักงานในระดับต่าง ๆ มีทัศนคติ และความคิดเห็นเหมือนกันในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาคนของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ทำให้บริษัทสามารถเติบโตไปได้อย่างดี สำหรับการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจะมีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังสำหรับพนักงานส่วนมากที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว แต่ยังคงกระทำได้ไม่ครอบคลุมในทุกเรื่อง และยังขาดการติดตาม และประเมินผลพนักงานในบางกลุ่ม ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทมีอยู่ไม่มาก เช่น ขาดการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ ความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมมีไม่เพียงพอขาดการวางแผนในระยะยาว ระดับของปัญหาขึ้นอยู่กับระดับของพนักงาน พนักงานระดับสูงส่วนใหญ่คิดว่าไม่มีปัญหาจนถึงมีน้อย พนักงานระดับล่างส่วนใหญ่คิดว่ามีปัญหาจนถึงมีมาก

สุรพล อรุณรัตน์<sup>1</sup> ได้ทำการวิจัยความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนในสวนกลาง ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ใช้ตัวอย่าง 850 คน ปรากฏว่าต่างมีความ

\* สดนหทัย สีขมรังษี, "การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), หน้า ๖-๗.

<sup>1</sup> สุรพล อรุณรัตน์, "ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนในสวนกลาง ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528), หน้า ๖-๗.

ต้องการที่จะพัฒนาตนเองด้วยวิธีการศึกษาด้วยตนเอง ในลักษณะทั่ว ๆ ไป เช่น การฟังบรรยายพิเศษในเรื่องที่สนใจ การสังเกตข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของตนแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข การฟังวิทยุและดูโทรทัศน์ และการฝึกปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านทักษะงานทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การผลิตสื่อเกี่ยวกับการศึกษานอกระบบโรงเรียน และความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีที่เหมาะสม สำหรับกิจกรรมพัฒนาตนเองที่กรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนควรจัดให้ในเรื่องการจัดอบรมเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยส่วนรวม

เสน่ห์ ระหว่างบ้าน ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพปฏิบัติการและความต้องการเกี่ยวกับการให้การศึกษาระหว่างประจำการแก่ครูอาจารย์ในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันตก พบว่า ตามทัศนะอาจารย์ ความต้องการมีระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มากคือ การอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในวิชาที่สอน การอบรมเกี่ยวกับเทคนิควิธีสอน การอบรมเกี่ยวกับหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร การอบรมเกี่ยวกับการใช้สื่อทัศนอุปกรณ์ และการอบรมเกี่ยวกับการทำงานนอกเหนือจากงานสอน สำหรับทัศนะของผู้บริหาร พบว่า ความต้องการอบรมที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก คือ การอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในวิชาที่สอน การอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสอนแก่อาจารย์ ส่วนในด้านปัญหาเกี่ยวกับการอบรมสัมมนามีปัญหาเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ขาดงบประมาณ ขาดการนำความรู้มาใช้และไม่มีการประเมินผล

ดวงจันทร์ อ่าววิจิตรกุล ศึกษาวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมของรัฐวิสาหกิจ ตามการเรียนรู้อของวิทยากรฝึกอบรม จำนวน 170 คน พบว่า วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์ด้านการให้ความรู้คือ การบรรยาย วิธีการที่เหมาะสมปานกลาง คือ การอภิปรายเป็นคณะ การชุมนุมปาฐก บทบาทสมมติ การระดมสมอง การสอนสำเร็จรูป การสัมมนา เกมส์การบริหาร การสอนงาน การสาธิต สำหรับวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม

\* เสน่ห์ ระหว่างบ้าน, "สภาพการปฏิบัติการและความต้องการเกี่ยวกับการให้การศึกษาระหว่างประจำการแก่ครูอาจารย์ในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันตก" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522), อ้างถึงใน สุรพล อรุณรัตน์ "ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนในส่วนกลาง ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต ภาควิชาวิจัย การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538) หน้า 40.

\*\* ดวงจันทร์ อ่าววิจิตรกุล, "วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมของรัฐวิสาหกิจตามการรับรู้ของวิทยากรฝึกอบรม" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.) หน้า 9.

ปานกลาง สำหรับวัตถุประสงค์ด้านความเข้าใจ คือการบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ บทบาทสมมติ การศึกษาเฉพาะกรณี การระดมสมอง การเล่นเกมสื่อบริหาร การสอนงาน การสาธิต ส่วนวิธีการฝึกอบรมทั้งหมดเหมาะสมปานกลาง สำหรับวัตถุประสงค์ด้านการนำไปประยุกต์ใช้ คือ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การชุมนุมปาฐก บทบาทสมมติ การศึกษาเฉพาะกรณี การระดมสมอง การเล่นเกมสื่อบริหาร การปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด การสอนงาน และการสาธิต

D.J. Johnstore<sup>\*</sup> ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้ารับการศึกษาระหว่างประจำการ ปรากฏว่าแรงจูงใจที่ทำให้ครูต้องการศึกษาระหว่างประจำการที่สำคัญเรียงตามลำดับดังนี้ เพื่อเพิ่มเงินเดือน เพื่อพัฒนาสถานภาพตนเอง เพื่อมีความรู้ความสามารถกว้างขวางและทันสมัย เพื่อพัฒนาวิชาชีพตนเอง เพื่อมีโอกาสมีส่วนร่วมในกลุ่ม เพื่อสนองความพึงพอใจและการยอมรับจากสังคม เพื่อให้สามารถเข้าใจระบบการศึกษาอื่น ๆ และเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พจนันท์ วุฒิจิตพันธ์<sup>\*\*</sup> ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาการจัดการสำหรับผู้บริหารระดับกลาง บริษัทปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 141 คน โดยมีวัตถุประสงค์ในการประเมินความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการจัดการความรู้ ทักษะ และผลลัพธ์ จากการศึกษาพบว่า หลักสูตรที่ควรจัดการอบรมผู้บริหาร คือ หลักสูตร Re-Engineering และ Productivity ทักษะที่ควรได้รับการพิจารณาในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลางได้แก่ การจูงใจ จิตวิทยา การเป็นผู้ฟัง การเจรจาต่อรอง การสอนงาน การประเมินผล การบริหารเวลา และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งควรเรียนรู้ทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้จริง และหลังจากการอบรมผ่านไประยะหนึ่ง ควรมีการติดตามผลเพื่อทบทวนความรู้ ความเข้าใจ นอกจากนั้นบริษัทปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยจำกัด ควรจัดทำ การประเมินความต้องการในด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กรเพื่อให้มีความสอดคล้องกันและการพัฒนาผู้บริหารควรมีการเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

\* D.J. Johnstore, Teacher In-Service Education, (New York : Program Press, 1971), อ้างถึงใน สุรพล ชุณหวิวัฒน์

"ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนในสังกัดศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนภาค และศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528), หน้า 38.

\*\* พจนันท์ วุฒิจิตพันธ์, "ศึกษารายการประเมินการอบรมหลักสูตร Management Development II ของ บริษัทปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย