

บทที่ 2

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึง เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร วิธีในการพัฒนาบุคลากร คือ การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษาอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการบริหาร ส่วนสุดท้ายคือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะได้กล่าวเป็นลำดับไป

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของคำว่า "การพัฒนาบุคลากร" (Personnel Development) เป็นความหมายที่ค่อนข้างกว้างขวางเพราะคำว่า "การพัฒนา" (Development) นั้นจะมีนัยที่แสดงถึงความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในส่วนรวมทั้งหมด โดยอาจจะเป็นของบุคคล ระบบหรือขององค์กร ทั้งนี้แล้วแต่ว่าจะพิจารณากันในแง่ไหน ระดับใด (มบุญ วงศ์นารี, ม.ป.ป. : 8) ซึ่งทั้งนี้จะต้องมีการประยุกต์ใช้ตามความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเพื่อแก้ปัญหา โดยจะใช้ระยะเวลาอันยาวนาน และพนัส หันนาคินทร์ (2526 : 132) ก็ได้แสดงความคิดเห็นว่า มีคำอยู่สองคำในเรื่องการพัฒนาบุคลากร คือ การฝึกฝน (Training) และการให้การศึกษา (Education) โดยการพัฒนาบุคคลจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่

นักบริหารและนักวิชาการ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 90) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดความเจริญงอกงามทางความรู้ ความสามารถแก่คน เพื่อต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคน ซึ่งจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคคลดังนี้ เช่น ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 113) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เทคนิค วิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สำหรับ กิติมา ปรีดีติลภ (2532 : 118) สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 488) นพพงษ์ บุญจิตรธาตุย์ (2527 : 209) ศรีอรุณ เรसानนท์ (2532 : 343) ภิญโญ สาธร (2516 : 179) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 1) ให้ความหมายการพัฒนาบุคคลว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการ หรือให้ได้งานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยการพัฒนาบุคคลจะเกิดการพัฒนาด้านต่อไปนี้

1. ความรู้ หมายถึง การพัฒนาให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น
2. ความชำนาญหรือทักษะ หมายถึง การพัฒนาให้เกิดความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
3. ทัศนคติหรือเจตคติ หมายถึง พัฒนาให้เกิดทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่องานหรือต่อการทำงาน

นอกจากนี้ ฮาบีสัน และมายเยอร์ (Harbison and Myers, 1964 : 166) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล และเกส.ดีคเตอร์ (Castetter, 1976 : 273) ชี้ให้เห็นว่า "การพัฒนาบุคลากร" ในวงการศึกษา หมายถึง การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเริ่มจากการเริ่มเข้าทำงานจนกระทั่งปลดเกษียณสุดท้าย

ชูเดน และเชอร์แมน (Chuden and Sherman, 1968 : 10-11) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นกระบวนการในการให้การศึกษาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ซึ่งการพัฒนานั้นก็คือการพัฒนาการทำงานด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ และพัฒนาการนี้อาจจะเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการหรือการจัดองค์การใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากองค์การนอกแบบ หรือการบังเอิญอันเป็นจากการลองผิดลองถูกก็ได้

จากความคิดเห็นของนักบริหาร และนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายไว้ข้างต้นแล้วนั้น หากวิเคราะห์ถึงความหมายต่าง ๆ แล้ว จะเห็นวิธีการในภาพรวม 3 ลักษณะคือ การให้ การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา ดังที่ ร.ท. สัมพันธ์ สิชฌรังษี (2533 : 17 อ้างอิงมาจาก เอกสารประกอบคำบรรยายของศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์) ได้เปรียบเทียบไว้ดังนี้

การศึกษา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
- มุ่งคน	- มุ่งงาน	- มุ่งองค์การ
- เพิ่มความรู้/สติปัญญา	- เพิ่มความรู้/ความชำนาญ/ ทัศนคติ	- เพิ่มความสามารถ
- ใช้เวลานาน	- ใช้เวลาสั้น ๆ	- ใช้เวลาสั้น/ต่อเนื่อง
- พิจารณาอายุ/สติปัญญา	- พิจารณางานที่ทำ	- พิจารณาศักยภาพ
- วัดผลที่การสอบ	- วัดผลที่การทำงาน	- วัดผลที่ความสำเร็จ ขององค์การ

ภาพประกอบ 1 แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบระหว่างการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา
ที่มา : ร.ท. สัมพันธ์ สิชฌรังษี (2533 : 17 อ้างอิงมาจากเอกสารประกอบคำบรรยาย
ของศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์)

อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์ถึงความแตกต่างในด้านการเรียนรู้ก็จะพบว่า ได้มีความแตกต่างกัน ดังที่ ซิคูล่า และแมคเคนน่า (Sikula and McKenna, 1984 : 203) ได้เปรียบเทียบไว้ดังนี้

มิติในการเรียนรู้	การฝึกอบรม	การพัฒนา
ใคร	พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานระดับผู้บริหาร
อะไร	เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน	ทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ
ทำไม	เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้	เพื่อเพิ่มความรู้ทั่วไป
เมื่อใด	ใช้เวลาสั้น ๆ	ใช้เวลานาน

ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแสดงความแตกต่างในด้านการเรียนรู้

ที่มา : Sikula and McKenna (1984 : 203)

ดังนั้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการ/กระบวนการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้บุคคลมีความเจริญงอกงามทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิด เป็นบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านบุคคลและองค์การ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในประเทศมาช่วยในการพัฒนา ทรัพยากรที่สำคัญยิ่งก็คือ "คน" ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญสำหรับการพัฒนา แต่การที่จะบำรุงรักษาคนให้มีคุณภาพอยู่ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องนำเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นทันกับความเปลี่ยนแปลงและได้ผลตามเป้าหมาย ประหยัดทั้งวัสดุ อุปกรณ์ และกำลังคน เจ้าหน้าที่มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ขวัญ กำลังใจดีขึ้น มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาหรือปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็มีได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้า

ทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ความเข้าใจในนโยบายขององค์กร และเมื่อได้ปฏิบัติงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบกฎเกณฑ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม ซึ่ง เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2529 : 106) ซึ่งประเด็นให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุดในกระบวนการบริหารบุคคล เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับไว้ การปรับปรุงคุณภาพและปริมาณ

ภิญโญ สาธร (2526 : 161) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลของงานให้สูงขึ้น อันมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ ความรู้ ความชำนาญย่อมลดลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ฟาก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้ออกมาเพื่อร่วมสัมมนา ฝึกอบรม พบปะบุคคลอื่น ๆ เสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้การอบรมบุคลากรเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม ซึ่งเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น กิจกรรมดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่องค์กรหรือสถาบันควรพิจารณา เพื่อพัฒนาให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา และเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นการเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความกระตือรือร้น ถ้าที่ทำงานแห่งใดมีจำนวนคนที่มีความกระตือรือร้นมากก็จะทำให้คนอื่นที่เฉื่อยชาอยู่ได้เร่งตัวเองให้เกิดความกระตือรือร้นขึ้นบ้าง

นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และเทคนิควิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 113) และสมาน ริงสิโยกฤษณ์ (2524 : 81) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว จำเป็นต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้ทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย ทั้งนี้เพราะ

การศึกษาในสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ให้ความรู้พื้นฐานและมีงานหลายอย่างที่ผู้สำเร็จการศึกษา
 ยังไม่รู้ จึงต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้ และนอกจากนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำไปนาน ๆ
 ระเบียบหลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปจึงจำเป็นต้องมีการอบรม เพื่อให้
 สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม โดยความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการ
 การประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 2-3) และสุปราณี ศรีจันทร์วิบูลย์ (2524 : 3-4)
 ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคคลสรุปได้ว่า

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคคลที่มาปฏิบัติงานใหม่
2. เพื่อพัฒนาบุคคลก่อนที่จะปฏิบัติงานให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ
3. เพื่อพัฒนาบุคคลให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการทำงาน ระบบวิธีการทำงานต่าง ๆ และให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าด้าน
 วิชาการและเทคโนโลยี

4. เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคคลที่ได้เลื่อนตำแหน่ง
5. เพื่อให้เกิดการพัฒนางานหรือพัฒนาองค์การ

สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 488) ได้มีแนวความคิดในเรื่องความสำคัญ
 ของการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างจากข้างต้นสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงาน เพราะ
 เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความเสียหายย่อมลดน้อยลง
 ไปด้วย
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นการแบ่งหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาได้มาก ไม่ต้อง
 เสียเวลาชี้แจงสั่งสอน ลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง
3. การพัฒนาบุคลากรเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อ
 ความก้าวหน้าของตนเองและของหน่วยงาน

จากที่กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็น
 การเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรที่บรรจุแต่งตั้งหรือได้เลื่อนตำแหน่งใหม่ เป็นผู้มีความรู้
 ประสบการณ์เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นบุคคลที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง
 ด้านต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และความก้าวหน้าแห่งตน

วิธีในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการงานที่ท้าทายความคิดริเริ่มและความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงาน สำหรับวิธีการในการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความเหมาะสมที่นำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจเลือก เพื่อจัดกิจกรรมโดยวิธีในการพัฒนาบุคลากร มีหลายวิธี เช่น

ศรีอรุณ เวศานนท์ (2532 : 346) มีความเห็นว่า กิจกรรมที่เป็นการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ ปรับปรุงทัศนคติให้เหมาะสมกับงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุมสัมมนา
2. กิจกรรมด้านการบริหาร/การจัดการ เช่น การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งเป็นผู้ช่วย ให้เป็นตัวแทน/รักษาการแทน การให้เข้าร่วมในคณะกรรมการ ทำหน้าที่เป็นกรรมการ การดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ การจัดกลุ่มคุณภาพ การปรับปรุงโครงสร้างองค์การหรือการจัดแบ่งส่วนงานใหม่
3. กิจกรรมด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อ การส่งเสริมให้มีการพัฒนาเฉพาะรายบุคคล การศึกษาระบบเปิด
4. กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่ เช่น การจัดการศึกษาแบบสำเร็จรูป จัดคู่มือ การปฏิบัติงานให้ ออกวารสารทางวิชาการ ให้ศึกษาเอกสารแล้วสรุปทำรายงานเสนอ และ/หรือมีการมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 3-4) ได้เสนอวิธีการในการพัฒนาบุคลากรว่ามีหลายวิธี แต่วิธีที่สำคัญคือ การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษาอบรม หรือดูงาน การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการบริหาร ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวจะสอดคล้องกับ สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 90) ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทำได้หลายวิธี เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรส่งเสริมและจัดให้มี เช่น การบรรยาย การประชุมสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การสนทนาทางวิชาการ การไปดูงาน การเขียนบทความหรือตำรา การดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ เกมส์ต่าง ๆ

วิธีศึกษาเฉพาะกรณี วิธีแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาต่อ การศึกษาวิจัย และโครงการ
แลกเปลี่ยนกิจกรรมวัสดุหรือบุคคล นอกจากนี้แล้ว กิตติมา ปรีดีดิลก (2532 : 119) ได้ชี้
ให้เห็นว่า กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติ ได้แก่

1. การประชุมพิเศษ
2. การสอนงาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบงาน
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
7. การให้รักษาการแทน
8. พาไปสังเกตการณ์การทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
11. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
12. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้
14. การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ฟังปาฐกถาทางวิชาการ
15. ให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
17. ให้มีการฝึกงานก่อนเปิดโรงเรียน
18. การนิเทศของครูใหญ่

วิธีการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการได้เสนอแนะในหลายวิธีการที่สามารถเลือกมาจัด
กิจกรรมพัฒนาบุคลากร แต่เท่าที่หน่วยงานได้จัดให้มีไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน
ได้แก่ การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษาอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการ
ปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการบริหาร ซึ่งจะนำมากล่าว
ในรายละเอียดต่อไปนี้

การฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 11) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคคลวิธีหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ หรือให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การฝึกอบรมจะมีระบบการดำเนินการในตนเองเดียวกันกับการให้การศึกษา แต่จะดำเนินการในระยะเวลาสั้นกว่าการศึกษาและการฝึกอบรมนั้นดำเนินการให้เกิดความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจหรือทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างพร้อม ๆ กัน เพื่อให้บุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ทั้งนี้การฝึกอบรมจะจัดขึ้นตามปัญหาหรือความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม และด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมนั้นอาจสามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง เช่น อบรมบุคคลที่บรรจุใหม่หรือที่เรียกว่า "ปฐมนิเทศ" การอบรมก่อนปฏิบัติงาน การอบรมระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งมีความหมายทำนองเดียวกับนักวิชาการตั้งเสนอต่อไปก็คือ พยอม วงศ์สารศรี (2531 : 153) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือวิธีการในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนความรู้สึกต่าง ๆ ส่วน อุทัย หิรัญโศ (2523 : 152) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมคือการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำที่ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบัน และทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมตัวคนให้พร้อมเพรียง เพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไป และพัณณ์ สุจ้านงค์ (2523 : 47) มีความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้น เพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 119) ชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้และทักษะที่จะนำมาฝึกอบรมนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การและหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 115) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการช่วยพัฒนา

ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ ในหน้าที่และการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่เพิ่มพูนความรู้ ทัศนคติ และความชำนาญ เพื่อให้บุคคลมีความสามารถในการทำงาน เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์การ

ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลนั้นมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการฝึกอบรมทุกครั้งจะต้องยึดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นหลัก และสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528 : 95) ดังนั้นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้มีนักบริหาร และนักวิชาการที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ไพโรจน์ สัตยวีระ (2533 : 63-64) สุปรานี ศรีฉัตรวิมุข (2524 : 3-4) ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517 : 120-121) และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2528 : 95) ซึ่งสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้

1. เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
 2. การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ประหยัดที่สุดทั้งในด้านเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่าย
 3. เพื่อความอยู่รอดขององค์การ เพราะสภาพการแข่งขัน
 4. องค์การ/หน่วยงาน มีการเจริญเติบโต ขยาย
 5. บุคลากรที่ปฏิบัติงานนาน ๆ ทำให้เกิดการเบื่อหน่าย การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
 6. เป็นการเตรียมบุคลากรไว้ให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน
- นอกจากนี้แล้ว น้อย ศรีโชติ (2524 : 6-8) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยป้องกันปัญหา (Preventive) และแก้ไขปัญหา (Curative) ได้

และเร็กซ์โรน (2529 : 8) ได้ชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมไม่ว่าจะกระทำด้วยวิธีใดหรือรูปแบบใด ก็เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนทำให้มีความเชื่อมั่นได้

กล่าวโดยสรุป ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นความต้องการทั้งของหน่วยงานและบุคลากร เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในงานและองค์การ สภาพแวดล้อม รวมทั้งเทคโนโลยีต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มผลผลิต และคุณภาพของหน่วยงาน รวมทั้งเป็นวิธีการที่ป้องกันและแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วย

ประเภทของการฝึกอบรม

ประเภทของการฝึกอบรมอาจแบ่งได้ตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย เวลา บุคคล การปฏิบัติงาน เช่น เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 403-404) มหาวิทยาลัยสุโขทัย-พระนครศรีอยุธยา (2528 : 96) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนลงมือปฏิบัติงาน หมายถึงว่า ก่อนพนักงานในหน่วยงานนั้นจะเข้าทำงาน สำหรับงานบางชนิดหรือบางประเภทที่ต้องการความชำนาญและความสามารถเป็นพิเศษ เพื่อค้นหาผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน เพื่ออบรมได้ผลสมดังความมุ่งหมาย แล้วจึงบรรจุให้เข้าทำงานในตำแหน่งที่จะบรรจุต่อไป

2. การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานแล้ว หมายถึง การฝึกอบรมเมื่อบุคคลเข้าทำงานในองค์การหรือในหน่วยงานนั้นแล้วเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไป ซึ่งอาจจะแบ่งแยกประเภทของการฝึกอบรมได้เป็น 6 ประเภทด้วยกันคือ

2.1 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ หมายถึง การฝึกอบรมผู้ที่เข้ารับทำงานใหม่ หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อขจัดความกลัวเป็นการสนับสนุนในทางด้านกำลังใจ สร้างขวัญที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2.2 การฝึกอบรมในทางด้านเทคนิค ปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เนื่องจากความเจริญของโลกทางด้านวิทยาการแผนใหม่และเทคโนโลยีต่าง ๆ ทำให้มีการประดิษฐ์เครื่องมือ

เครื่องใช้ขึ้นมาใหม่ จึงต้องมีการอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมือ
ที่ทันสมัย หรือถ้าใช้อยู่แล้วก็อบรมให้มีประสิทธิภาพดียิ่ง ๆ

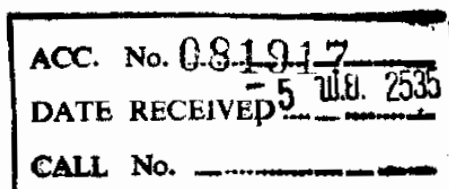
2.3 การฝึกอบรมโดยทดลองให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นการปฏิบัติเพื่อ
ทดลองทำของจริง ๆ โดยอธิบายหลักเกณฑ์และวิธีการทำงานก่อนแล้วจึงให้ลงมือทำการฝึกอบรม
วิธีการประเภทนี้คือ โดยสาธิตให้ดูจากของจริง ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมติดตามดูการทดลอง
ทำงานและให้ทดลองทำซ้ำ ๆ ซาก ๆ หลายหน จนกว่าจะทำได้ด้วยตนเอง

2.4 การฝึกอบรมหัวหน้างาน คือ การฝึกอบรมหัวหน้างานให้รู้จักพัฒนา
การปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น โดยการอบรมถึงการบริหารงานโดยทั่ว ๆ ไป เช่น ศิลปะใน
การเป็นผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา และมนุษยสัมพันธ์อันเป็นวิชาที่นำมาประยุกต์ใน
การปฏิบัติงานได้

2.5 การฝึกอบรมพัฒนาระดับการจัดการ หมายถึง การอบรมหัวหน้างานระดับรอง
ที่มีภาระความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานโดยทั่วไป เช่น หัวหน้ากองการฝึกอบรมเป็นวิชา
เฉพาะอย่างเสียเป็นส่วนใหญ่ เพื่อการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ลักษณะวิชาที่
ทำการฝึกอบรมมักเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะสร้างสรรศิลปะการเกลี้ยกล่อมการวินิจฉัยสั่งการ

2.6 การพัฒนาวิชาการ หมายถึง การอบรมผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหารงาน
ในระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้าส่วน ผู้จัดการ หรือถ้าเป็นการบริหารงานในวง
ราชการ ได้แก่ ระดับผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดี รองอธิบดี เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการ
บริหารงานชั้นสูง ศิลปะการเป็นผู้นำขึ้น แต่การจัดฝึกอบรมเป็นไปในรูปการสัมมนามากกว่า
ที่จะจัดฝึกอบรมในห้องเรียน

สำหรับ กิตติมา ปรีดีติลล (2532 : 120-121) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมอาจ
แบ่งออกได้เป็นหลายประเภทตามวัตถุประสงค์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเวลาในการอบรม
จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ แก่ผู้เข้าอบรม ซึ่งได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรม
เป็น 5 ประเภท คือ



1. การปฐมนิเทศ จัดตั้งในกรณีที่มีการบรรจุคนเข้าทำงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงแนวปฏิบัติงานในองค์กร การวางตัว และรู้จักการดำเนินงานในองค์กร
2. ฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น ส่วนใหญ่เป็นการอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน
3. ฝึกอบรมเทคนิคในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง จะจัดให้มีขึ้นในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ในองค์กรหรือมีเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น
4. ฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน เป็นการอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา เพื่อเตรียมคนให้เหมาะกับการขยายงานขององค์กร
5. ฝึกอบรมระดับนักบริหาร เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความชำนาญ ความถนัด ความรู้ และทัศนคติอันเหมาะสมเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมอีกประเภทหนึ่ง คือการฝึกฝนตนเองซึ่งเป็นวิธีการที่สำคัญซึ่งบุคลากรควรได้รับการฝึกฝนตนเอง ด้วยการหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามข่าวและเหตุการณ์ปัจจุบันเสมอ เพื่อให้เป็นคนทันต่อเหตุการณ์ หาโอกาสเข้าประชุมสัมมนาเพื่อจะได้นำแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กรต่อไป

นอกจากนี้แล้ว การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมได้แบ่งในลักษณะที่ผสมผสานระหว่างระดับบุคคล เวลา และสถานที่ เช่น ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517 : 121-122 และ 125), สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 12) และไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 197-198) ได้แบ่งการฝึกอบรมเป็นการฝึกอบรมก่อนเข้ารับราชการ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมระดับบริหาร และการฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญ สำหรับสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (2531 : 9-10) ได้แบ่งการฝึกอบรมตามการกำหนด สถานที่ ได้ 3 ลักษณะคือ การอบรมในขณะที่ทำงาน เป็นการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานในระหว่างที่ทำงาน การอบรมภายในเป็นการจัดหลักสูตรในบริเวณที่กำหนดขึ้น เป็นสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ จะมีบุคลากรและอุปกรณ์ที่พร้อมต่อการฝึกอบรม และการอบรมภายนอกเป็นการฝึกอบรมภายนอกที่ทำงาน

จากประเภทการฝึกอบรมที่ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ แบ่งไว้นั้นพอสรุปได้ว่า ประเภทของการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน โดยสรุปตามลักษณะและวิธีการได้ดังแผนภูมิข้างล่างนี้

การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน	การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน
<p>สำหรับคำที่ใช้ในบางครั้ง คือ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การพัฒนา ก่อนเข้าปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นการเตรียมให้ผู้เข้ารับ <p>การฝึกอบรมมีความคุ้นเคยกับสถานที่ บุคคล และงานในหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค้นหาความสามารถในการทำงาน - มีความเข้าใจในลักษณะงาน - เป็นการสร้างความเข้าใจในเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎหมาย 	<p>ในบางครั้งเรียกชื่อตามวัตถุประสงค์ บุคคล เวลา และสถานที่ได้ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมปฐมนิเทศ - การฝึกอบรมทางด้านเทคนิค - การฝึกอบรมโดยทดลองให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง - การฝึกอบรมหัวหน้างาน - การฝึกอบรมผู้บริหาร - การฝึกอบรมพัฒนาระดับการจัดการ - การพัฒนาวิชาการ - การฝึกอบรมเตรียมเพื่อแต่งตั้งไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น - การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเฉพาะ - การฝึกอบรมโดยสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ <p>โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสิทธิผลสูงขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงคนเพื่อพัฒนางาน - เป็นการสนับสนุน สร้างขวัญ และกำลังใจ - เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน - เป็นการฝึกอบรมให้บุคคลแต่ละคนมีความสามารถเฉพาะด้านตามที่หน่วยงานต้องการ

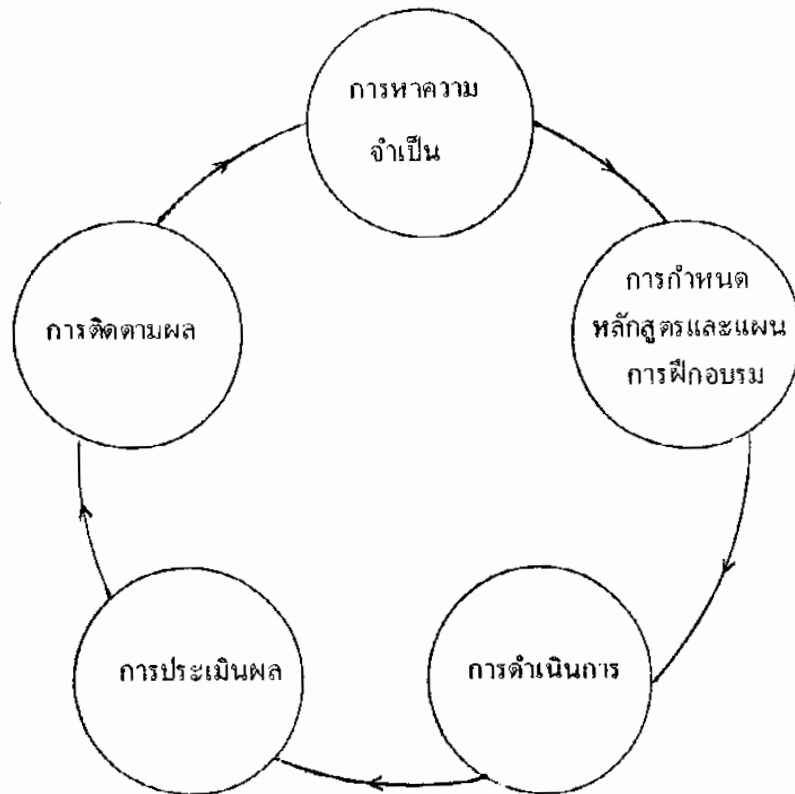
ภาพประกอบ 3 แผนภูมิสรุปประเภทการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการหรือขั้นตอนในการฝึกอบรม อาจแบ่งได้เป็นหลายขั้นตอน ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับว่าจะแบ่งให้ละเอียดหรือสังเขปเพียงไร กระบวนการที่ละเอียดจะอธิบายวิธีการด้านการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้จะมีความต่อเนื่องของขั้นตอนต่าง ๆ และมีความสัมพันธ์ต่อกัน เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529 : 12-13) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 14-17) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า กระบวนการฝึกอบรมควรประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การกำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม
 - การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
 - การเลือกเนื้อหา
 - การจัดลำดับเนื้อหา
 - กำหนดการฝึกอบรม
3. การดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม
5. การติดตามผลการฝึกอบรม

ซึ่งกระบวนการในแต่ละขั้นตอนดังกล่าว จะมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ตามลำดับก่อนหลัง จะขาดขั้นตอนหนึ่งตอนใดมิได้ และจะต่อเนื่องกันเป็นวัฏจักรดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แผนภูมิกระบวนการฝึกอบรม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 5)

ในแต่ละขั้นตอนของการฝึกอบรมมีแนวคิดและแนวปฏิบัติดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะฝึกอบรมบุคคลด้านใดบ้าง โดยจะต้องมีการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้น นับตั้งแต่การพิจารณาปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน และรวมทั้งหน่วยงานไปจนถึงการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความจำเป็นที่แท้จริง ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดหลักสูตรและวางแผนในการฝึกอบรมต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 14) เรียงลักษณะ โรจนพันธ์ (2529 : 15) และน้อย สิริโชติ (2523 : 39) มีความคิดเห็นในทำนองเดียวกันว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือความต้องการเป็นสภาพการณ์ ปัญหา

ข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้นกับบุคคล หรือองค์การที่ไม่พึงปรารถนา โดยสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม และการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดของการจัดการฝึกอบรม

2. **การกำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม** หมายถึง การกำหนดว่าเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม จะต้องทำอะไรบ้าง เป็นการกำหนดล่วงหน้า ซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะกำหนดแนวทางในการฝึกอบรม ซึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 15-16) เรืองลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529 : 25-28) และ น้อย ศิริโชติ (2523 : 49) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าจะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาสาระ เทคนิค หรือวิธีการ ผู้เข้าอบรม สถานที่ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ จัดทำแผนการปฏิบัติงาน หรือปฏิทินการปฏิบัติงาน ตลอดจนทั้งจัดทำโครงการ และเสนอผู้มีอำนาจเพื่ออนุมัติโครงการ

กล่าวโดยสรุป การกำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม เป็นการวางแผนล่วงหน้าว่าจะดำเนินการให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร โดยใช้เทคนิควิธีการอย่างไรที่จะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

3. **การดำเนินการการฝึกอบรม** เป็นขั้นดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้โดยรายละเอียดในการปฏิบัติอาจจะแตกต่างกันในแต่ละองค์การ แต่หลักการทั่วไปคล้ายคลึงกันในเรื่องนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 16) ศรีอรุณ เรसानนท์ (2532 : 130-131) ได้แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

3.1 การเตรียมการฝึกอบรมหรือการดำเนินการก่อนการฝึกอบรม หลังจากที่ได้รับอนุมัติโครงการแล้ว เช่น การกำหนดหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระในการฝึกอบรม การกำหนดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม การดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ในการฝึกอบรม การดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม ซึ่งในทางปฏิบัติงานที่จะต้องจัดทำแยกเป็นรายละเอียดโดยย่อ ได้ดังนี้

- กำหนดการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง จะเริ่มเมื่อใด เสร็จเมื่อใด และใครรับผิดชอบ

- จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม ได้แก่ ตารางการฝึกอบรม
วิธีการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม

- ดำเนินการเกี่ยวกับผู้เข้ารับการอบรม เช่น แจกหน่วยงานให้คัดเลือก
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำบัญชีรายชื่อ บัตรชื่อ ฯลฯ

- ติดต่อวิทยากร ออกหนังสือเชิญ ขออนุมัติผู้บังคับบัญชา

- เตรียมเอกสารที่จะใช้ในการฝึกอบรมทั้งหมด

- เตรียมการประเมินผล

- สถานที่ อาหาร เครื่องดื่ม สไลด์ทัศนูปกรณ์ และอื่น ๆ

- งบประมาณ

- พิธีการเปิดการฝึกอบรม การลงทะเบียน ทำหนังสือเชิญประธานในพิธี
แจ้งข่าวแก่สื่อมวลชน ฯลฯ

3.2 การดำเนินการในระหว่างการฝึกอบรม ได้แก่ การดำเนินการเกี่ยวกับ
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การลงทะเบียน การจัดการด้านที่พักและอาหาร และการจัด
บริการต่าง ๆ ในระหว่างการฝึกอบรม ฯลฯ การดำเนินการเกี่ยวกับวิทยากร ได้แก่ การติดต่อ
ต้อนรับ และอำนวยความสะดวกแก่วิทยากร เอกสารการอบรม การดำเนินการฝึกอบรม เช่น
การแนะนำวิทยากร การบรรยาย อภิปราย การประเมินผลการศึกษา การควบคุมดูแลให้ทุกอย่าง
เป็นไปตามเวลาที่กำหนด เตรียมการสำหรับพิธีเปิด การแจกประกาศนียบัตร ฯลฯ

3.3 การดำเนินการภายหลังการฝึกอบรม ได้แก่ การประเมินผลการศึกษา
การรายงานผลการดำเนินการฝึกอบรม การรายงานเกี่ยวกับการเงินหรือขออนุมัติเบิกค่าใช้จ่าย
ต่าง ๆ รวมทั้งการตอบขอบคุณผู้ที่ให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรม และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ
จะต้องมีการติดตามผลการศึกษา หลังจากที่ได้รับผลการฝึกอบรมได้กลับไปปฏิบัติงานแล้วด้วย

4. การประเมินผลการศึกษา หมายถึง การประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า
เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการประเมินผล
การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 16-17) ได้แบ่ง
ออกเป็น 4 ระยะ คือ

4.1 การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม โดยอาจจะประเมินผลก่อนที่จะรับการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้นหรือก่อนที่จะฝึกอบรมในแต่ละวิชา ทั้งนี้เพื่อจะให้ทราบพื้นฐานของความรู้และความเข้าใจในเรื่องที่จะฝึกอบรม เพื่อจะได้นำไปเปรียบเทียบกันในระหว่างการฝึกอบรมหรือหลังการฝึกอบรมต่อไป

4.2 การประเมินผลในระหว่างการฝึกอบรม คือ การประเมินผลผลการฝึกอบรม ในขณะที่ฝึกอบรมวิชาต่าง ๆ อยู่ ซึ่งอาจจะประเมินทั้งในระหว่างที่มีการฝึกอบรม เช่น เมื่อฝึกอบรมเสร็จในแต่ละตอนของวิชา เป็นต้น และการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในวิชานั้นแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

4.3 การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นหลักสูตรการฝึกอบรม คือ การประเมินผลหลังการอบรมเสร็จสิ้นแล้ว โดยอาจจัดให้มีช่วงเวลาช่วงหนึ่งเป็นช่วงของการประเมินผล ซึ่งการประเมินผลในช่วงนี้ นอกจากเป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะบรรลุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมแค่ไหนแล้ว อาจจะสำรวจความเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมได้ด้วย

4.4 การประเมินผลหลังจากที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว คือ การประเมินผลว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ได้เพียงใด การประเมินผลกรณีนี้เรียกว่า "การติดตามผลการอบรม" ก็ได้

เกี่ยวกับเรื่องประเมินผลผลการฝึกอบรม ศรีอรุณ เวสยานนท์ (2532 : 133) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลไว้ว่า การประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่งในการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าผลการอบรมเป็นอย่างไร บรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ มีประโยชน์แก่ผู้ใด คู่ค้าหรือไม่ นอกจากนั้น เกสสินี หงสนันท์ (2530 : 21) ได้เน้นให้เห็นว่า การประเมินผลไม่ใช่ว่าควรจะทำต่ออยู่ที่ว่าจะทำอย่างไร เพราะมีเทคนิควิธีการต่าง ๆ อยู่มาก

ดังนั้นสรุปได้ว่า การประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้รู้ว่าการลงทุนทั้งในด้านงบประมาณ กำลังแรง กำลังใจ ต่าง ๆ ที่ผู้ดำเนินการและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันนั้น เกิดประโยชน์เพียงไรกับหน่วยงานและบุคคลสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้เต็มที่หรือไม่ โดยใช้วิธีการสังเกต สอบถาม และวัดผล ทั้งนี้ก็เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้นต่อไป

5. **การติดตามผลการฝึกอบรม** หมายถึง การติดตามผลผู้ซึ่งผ่านการฝึกอบรมไปแล้วว่าได้นำผลของการฝึกอบรมไปใช้ได้แค่ไหน ปกติการติดตามผลการฝึกอบรมนี้ จะดำเนินการหลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้วในระยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 17) โดยความคิดเห็นดังกล่าวจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของ บุญจันทร์ บัวหุ่ง (2529 : 58) ที่แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การติดตามผลเป็นความต้องการหาความสำเร็จจากการฝึกอบรม โดยอาศัยเวลาและจะไม่เกิดผลชัดเจนในทันทีที่สำเร็จการฝึกอบรม การติดตามผลนี้กระทำโดยการที่ผู้ติดตามผลสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง

ฉะนั้น การติดตามผลการฝึกอบรมเป็นการให้เวลาแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าที่ผ่านการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่ได้รับไปปรับปรุงใช้ในการกิจที่ตนเองรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โดยวิธีการเดินทางไปสัมภาษณ์ สังเกต หรือใช้แบบสอบถาม

กระบวนการฝึกอบรมส่วนใหญ่มี 5 ขั้นตอนคือ การหาความจำเป็นในการ ฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตร และแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม โดยทั้งหมดจุดมุ่งหมายให้เกิดการพัฒนาบุคลากร เพื่อประโยชน์ในทางด้านการบริหาร มุ่งเพื่อศักยภาพในการทำงานของบุคลากรและหน่วยงาน

เทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม

เทคนิค/วิธีที่จะใช้ในการฝึกอบรมมีหลายวิธี แต่ละวิธีมีเทคนิคและข้อดีข้อเสียต่าง ๆ กัน ดังนั้นจำเป็นต้องรู้จักเทคนิค/วิธีแต่ละชนิดเพื่อที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องใช้หลาย ๆ วิธีควบคู่กันไป ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 24) ได้ให้ความหมายของเทคนิคในการดำเนินการอบรม หมายถึง วิธีการในการจัดฝึกอบรมในแต่ละวิชา ในอันที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาความสามารถตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น วิธีการบรรยาย วิธีการศึกษาจากเอกสาร วิธีการอภิปรายกลุ่ม

นอกจากนี้แล้ว การฝึกอบรมจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการฝึกอบรม นั่นก็คือ การนำเอาวิทยาการหรือศิลปะในการนำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการฝึกอบรม ส่วน ศรีอรุณ เรสแนนท์ (2532 : 127-129) ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า เทคนิคการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำหรับผู้ฝึกอบรม/วิทยากร ในการฝึกอบรม ซึ่งเทคนิคการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ประสบการณ์หรือข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือวัตถุประสงค์อื่นใดที่ได้กำหนดไว้ จึงได้มีการจัดประเภทเทคนิคการฝึกอบรมไว้ คือ

1. ประเภทการบรรยาย/อภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย
 - 1.1 การบรรยาย
 - 1.2 การประชุมปาฐกถา/การบรรยายเป็นคณะ
 - 1.3 การอภิปรายเป็นคณะ
2. ประเภทให้ผู้เข้าอบรมมีบทบาทร่วม มีดังนี้
 - 2.1 การอภิปรายกลุ่ม
 - 2.2 การสัมมนา
 - 2.3 การประชุมกลุ่มซินติเกต
 - 2.4 การประชุม
 - 2.5 การประชุมรูปคณะกรรมการ
 - 2.6 การประชุมกลุ่มย่อย
 - 2.7 การระดมสมอง
 - 2.8 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - 2.9 การจัดหลักสูตรระยะสั้น
 - 2.10 การประชุมระดับวิชาการหรือวิชาชีพ
 - 2.11 การประชุมกลุ่มใหญ่ที่ได้เปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามเสนอข้อเท็จจริง

แสดงความคิดเห็น หรือปรึกษาหารือกับวิทยากร

- 2.12 การอบรมเพื่อปรับปรุงและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น
 - 2.13 การแสดงบทบาทสมมติ
 - 2.14 ละครสั้น ๆ
 - 2.15 การศึกษากรณีตัวอย่างหรือการศึกษาเฉพาะกรณี
 - 2.16 วิธีประสมเหตุการณ์
 - 2.17 เกมส์การบริหาร
 - 2.18 การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด
 - 2.19 การอภิปรายแบบคำถาม คำตอบ/ปฏิจาวิไลสนา
 - 2.20 ตั้งกลุ่มตัวแทนจากผู้เข้ารับการอบรม ทำหน้าที่ซักถามรายละเอียดเพิ่มเติม
ในระหว่างการบรรยาย เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปสู่ผู้บรรยาย
 - 2.21 ตั้งกลุ่มตัวแทนจากผู้เข้ารับการอบรม ให้เป็นผู้ทำหน้าที่จดบันทึกถามคำตอบ
และสรุปย่อเพื่อรายงานให้ที่ประชุมทราบในตอนท้ายการบรรยาย
 - 2.22 ทักษะศึกษา
 - 2.23 การสาริต
 - 2.24 การสัมภาษณ์
 - 2.25 การประชุมผู้แทนจากหน่วยงานสาขาในท้องถิ่นต่าง ๆ
 - 2.26 การประชุมกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสายงานโดยตรงกับกลุ่มสังเกตการณ์
และรับฟังข้อคิดเห็นโดยไม่เข้าไปมีบทบาทร่วมในระหว่างการประชมนั้น ลักษณะการจัดที่นั่งจะ
เป็นรูปวงกลมซ้อนกันสองวง กลุ่มที่อยู่วงในจะเป็นผู้มีบทบาทในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และ
ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กลุ่มที่อยู่วงนอกจะเป็นผู้สังเกตการณ์
3. ประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล
- 3.1 การสอนแนะ
 - 3.2 การสอนแบบสำเร็จรูป
 - 3.3 การฝึกอบรมโดยการแนะนำและทดสอบเป็นขั้น ตอนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้
 - 3.4 แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

- 3.5 การเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน
- 3.6 การศึกษาทางไปรษณีย์
- 3.7 เอกสารอ่านประกอบ
- 4. ประเภทใช้โสตทัศนูปกรณ์เป็นส่วนประกอบอันสำคัญ
 - 4.1 โทรทัศน์ โดยทำในรูปการบันทึกเทป
 - 4.2 ภาพยนตร์
 - 4.3 ภาพอัดแข็งและเทปบันทึกเสียง

พรรณราย ทรัพย์ะประกา (2529 : 248-288) กล่าวว่า วิธีที่จะใช้ในการฝึกอบรมมีหลายวิธี แต่ละวิธีมีเทคนิคและข้อดีข้อเสียต่าง ๆ กัน ผู้บริหารการฝึกอบรมจำเป็นต้องทำความรู้จักกับเทคนิคแต่ละชนิดเพื่อที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการฝึกอบรมแต่ละครั้ง

- 1. การบรรยาย
- 2. การสาธิต
- 3. ภาพยนตร์และโทรทัศน์
- 4. การสอนแบบโปรแกรม
- 5. สถานการณ์จำลองและเครื่องช่วยฝึก
- 6. การประชุม
- 7. การฝึกการรับรู้
- 8. การศึกษารายกรณี
- 9. การแสดงบทบาทสมมติ
- 10. เกมบริหาร
- 11. วิธีการอื่น ๆ

โดยความคิดเห็นดังกล่าวข้างต้นจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สุเมธ เตียวอิสเรศ (2527 : 130-133) ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 198-199) เสนาะ ดิยาวาร์ (2532 : 161-167) และ อุทัย หิรัญโต (2523 : 159-162)

วิธีการบรรยาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 24) กล่าวว่า วิธีการบรรยายเป็นการเสนอเนื้อหาความรู้ ข่าวสารในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรบรรยายนี้สามารถจัดได้ไม่จำกัดจำนวนผู้ฟัง การบรรยายนี้อาจจะบรรยายโดยวิทยากรคนเดียวหรือวิทยากรเป็นคณะก็ได้ สุมเมธ เดียวอิสระ (2527 : 130) และ สัจด์ อุทรานันท์ (2529 : 61) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องว่า วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ใช้ได้ทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่ และการบรรยายจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมเท่านั้น โดยการบรรยาย เรืองลักษณะโรจนพันธ์ (2529 : 49-51) ให้ข้อเสนอแนะว่า จะต้องมีการเตรียมตัวล่วงหน้าด้วย และให้เป็นที่ไปอย่างรัดกุม จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การบรรยายได้รับผลตามความมุ่งหมาย และการบรรยายจะต้องอาศัยกลวิธีในการบรรยาย รวมทั้งบุคลิกลักษณะของผู้บรรยายประกอบด้วย เช่น น้ำเสียง ภาษา ท่าทาง เนื้อหาสาระตรงตามประเด็น และควรเปิดโอกาสให้มีการซักถามบ้างในตอนท้ายของการบรรยาย

สรุปได้ว่า การบรรยายเป็นการนำเสนอเนื้อหา ความรู้ต่าง ๆ โดยวิทยากร ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีการทางวาจา ทางบุคลิกลักษณะ เริ่มจากการเตรียมความพร้อม เรียกร้องความสนใจ ทำตนเองให้มีชีวิตชีวา โดยในขณะที่บรรยายให้มีการประสานสายตา การพูด ภาษา น้ำเสียงต้องชัดเจน เข้าใจง่าย เพราะวิธีการบรรยายนี้เป็นการนำเสนอข้อเท็จจริงต่าง ๆ ตลอดรวมถึงเป็นการกระตุ้นความคิดของผู้เข้ารับการอบรมได้ด้วย

วิธีการอภิปราย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 24-25) ชี้ให้เห็นว่า วิธีนี้เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น การอภิปรายมีหลายรูปแบบ เช่น การอภิปรายโดยทั่วไป (หรือการอภิปรายรวม) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปรายในห้องฝึกอบรมรวม การอภิปรายกลุ่ม ซึ่งหมายถึง การแบ่งกลุ่มย่อยอภิปรายในประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

การอภิปรายนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง ทำให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น

หากนำวิธีการอภิปรายที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าเป็นวิธีการประชุมอภิปราย(Conference) นั้นเอง ซึ่งในเรื่องนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2532 : 188) ให้แนวความคิดว่า ลักษณะสำคัญของการประชุมอภิปราย คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน วัตถุประสงค์สำคัญของการนำเอาวิธีการประชุมอภิปรายมาใช้ในการฝึกอบรมก็คือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของตนอย่างอิสระในการอภิปราย ถกเถียงประเด็นปัญหาใดปัญหาหนึ่ง อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการนำเอาวิธีการนี้ไปใช้ในการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับวิทยากรหรือผู้นำการประชุมอภิปรายเป็นสำคัญ หากปล่อยให้การประชุมอภิปรายเป็นไปอย่างนอกกลุ่มนอกทาง หรือเป็นการถกเถียงโดยใช้อารมณ์เพื่อมุ่งหวังแพ้ชนะกันแล้ว การนำเอาวิธีนี้ไปใช้ย่อมก่อให้เกิดความล้มเหลวสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ และผิดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การประชุมอภิปรายสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 รูปแบบย่อย คือ การประชุมอภิปรายแบบโดยตรงหรือแบบนำทาง(Directed/Guided Conference) การประชุมอภิปรายแบบปรึกษาหารือ(Consultative Conference) และการประชุมอภิปรายแบบแก้ปัญห (Problem solving Conference) ซึ่งรูปแบบแรกเป็นรูปแบบที่นิยมนำไปใช้ในการฝึกอบรมมากกว่าสองรูปแบบหลัง

สรุปได้ว่า การอภิปรายเป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเป็นทางการ แล้วหาข้อสรุปเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อนำไปวางแผนสำหรับที่จะนำไปปฏิบัติได้

การสัมมนา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 25) ให้ความคิดเห็นว่าการสัมมนาเป็นการมอบหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งกลุ่มร่วมกันศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้คำแนะนำของวิทยากร แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด เพื่อให้ที่ประชุมได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และทองฟู ชินะโชติ (2531 : 78) ได้ชี้ให้เห็นว่า การสัมมนาอาจใช้เพื่อสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กำหนดแนวทางโดยผู้ร่วมสัมมนา หาทางเลือกและสรุปผล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2532 : 192) ได้อธิบายว่า การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนาคือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้ารับการอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอน ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า เพื่อจะได้มีเวลาศึกษาพิจารณาเอกสารเหล่านั้นเสียก่อน ส่วนในการสัมมนานั้น จะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทรรศนะต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณามากกว่าที่จะเป็นการโต้เถียงเพื่อหาข้อยุติของประเด็นที่พิจารณา ดังนั้นการตั้งประเด็นหรือหัวข้อที่จะใช้ในการสัมมนาจึงไม่จำเป็นต้องเป็นประเด็นที่เป็นปัญหาหรือคำถาม แต่อาจจะเป็นเรื่องราวทั่ว ๆ ไป ที่กำลังอยู่ในความสนใจและจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป

ดังนั้น การสัมมนาเป็นการศึกษาเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะอย่างลึกซึ้ง ภายใต้คำแนะนำของวิทยากร โดยที่ทุกคนที่เข้ารับการอบรม มีโอกาสที่จะร่วมการอภิปราย และนำเสนอกันทุกคน รวมทั้งจัดให้มีการสรุปผลเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติงานได้ด้วย

การระดมสมอง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 25) และ สัจด์ อุทรานันท์ (2529 : 67) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การระดมสมองเป็นการให้

สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายความเห็น แล้วพิจารณานำความเห็นที่เห็นว่า ดีที่สุดไปปฏิบัติ นั่นก็คือ วิธีการแก้ปัญหา หรือให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ส่วน เรืองลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529 : 61) ได้วิเคราะห์ให้เห็นว่าการระดมสมองเป็นวิธีช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่ถึงกันทุกคน โดยไม่ต้องกังวลว่า ความคิดนั้นจะถูกตองหรือไม่ เพราะ เป็นวิธีที่เน้นจำนวนของปริมาณการแสดงความคิดเห็นมากกว่าคุณภาพ แล้วค่อยมาอภิปรายเน้น ความคิดเห็นที่กลุ่มเห็นว่าดีที่สุด ซึ่งวิธีนี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2532 : 32-194) ชี้ให้เห็นว่า เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการพิจารณาแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทั้งนี้ เพราะเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการว่า "หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว" นอกจากนี้ การระดมความคิดยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น มิใช่ยึดถือเอาความคิดของตนเป็นใหญ่แต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้แล้ว เป็รื่อง กุมท (2521 : 110) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า การระดมสมองเป็นเทคนิคที่ เน้นทางการคิดสร้างสรรค์มากกว่าด้านการปฏิบัติ

ดังนั้น สรุปได้ว่า การระดมสมองเป็นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ใน ตัวแต่ละบุคคล ทั้งนี้ต้องอยู่ภายในขอบเขตของการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นด้วย ตลอดจน เป็นวิธีการของการแก้ปัญหาที่มาจากส่วนรวม

การสาธิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2532 : 191) ได้อธิบายว่า ลักษณะสำคัญของ การใช้วิธีการสาธิตในการฝึกอบรมคือ จะมีการแสดงให้เห็นของจริง หรือทำให้ดูจริง ๆ ใน สิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยจะมีการอธิบายประกอบ ซึ่งโดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมเกิดความเข้าใจได้โดยง่ายและอย่างรวดเร็ว ลักษณะที่ว่า "สิบปากว่าไม่เท่าหนึ่งตา เห็น" นอกจากนี้วิธีการสาธิตยังช่วยเร่งรัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ และเมื่อได้พบเห็นการปฏิบัติอย่างแท้จริงแล้ว จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการสาธิตมีข้อจำกัดในการนำมาใช้ใช้ในการฝึกอบรม คือ จะต้องใช้จ่ายเงิน ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ อย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ใช้ได้อย่างเหมาะสมเฉพาะกับบุคลากรประเภทช่างฝีมือหรือใช้แรงงาน แต่ไม่เหมาะและไม่อาจใช้กับบุคลากรประเภทนักบริหารหรือประเภทใช้กำลังความคิด โดย เริงลักษณะ โจรนพันธ์ (2529 : 70-71) และน้อย ศิริโชติ (2523 : 122) แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าการสาธิตเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่มีค่าใช้จ่ายประกอบการบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นวิธีการที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด หรือไม่มีเลย ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทุกระดับ ทุกประเภท

ดังนั้น สรุปได้ว่า การสาธิตเป็นกิจกรรมหนึ่งของการฝึกอบรมที่แสดงให้เห็นถึง วิธีปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจง่ายขึ้น และเสริมสร้างความสนใจของผู้รับการฝึกอบรมด้วย

การแสดงผลบาทสมมติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 25) มีความคิดเห็นว่าการแสดงผลบาทสมมติ เป็นการกำหนดสถานการณ์ขึ้นในทำนองแสดงละคร ในกรณีที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นปัญหาที่เหมือนของจริงแล้วนำมาอภิปรายเพื่อให้ได้ข้อยุติที่ดีที่สุด ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2532 : 190) อธิบายว่า วิธีการแสดงผลบาทสมมติ เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นและมีการใช้ปฏิบัติกันมาช้านานแล้ว แต่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการฝึกอบรมในภายหลัง และมีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงผลบาทสมมติอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบหมายบทบาทแก่ทุกคนเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนแสดงไปตามลำพัง การแสดงผลบาทสมมติมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการแสดงภาพยนตร์ แสดงละครในลักษณะสำคัญคือจะไม่มีผู้กำกับการแสดง ผู้บอกรับสนทนา และไม่มีการซักซ้อมก่อนแสดง แต่จะได้รับการบอกกล่าวให้ทราบก่อนแสดงแต่เพียงว่า ให้แสดง โดยสมมติว่าเป็นบุคคลใด จะแสดงในเรื่องใดเท่านั้น ส่วนผู้แสดงผลบาทสมมติแต่ละคนจะแสดงอาการปฏิกิริยาและเจรจากันอย่างไรนั้นเป็นไปตามธรรมชาติ ตามความรู้สึกนึกคิดของบุคคลนั้น ๆ เมื่อการแสดงสิ้นสุดลงแล้ว จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอื่น ๆ ที่ได้ร่วมแสดงวิพากษ์วิจารณ์บทบาทของผู้แสดงแต่ละคนที่แสดงออกมา

การนำเอาวิธีการแสดงบทบาทสมมติมาใช้ในการฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในด้านต่าง ๆ คือ

1. เพื่อฝึกฝนให้รู้จักวิธีการวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นทางบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. เพื่อเรียนรู้วิธีการปรับปรุงระบบและวิธีการปฏิบัติงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง
3. เพื่อให้สามารถวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของบุคคลอื่น และยอมรับการวิพากษ์

วิจารณ์จากบุคคลอื่นได้

4. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน
5. เพื่อให้คุ้นเคยกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

การแสดงบทบาทสมมติเป็นการแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่สมมติ ที่ใกล้เคียงกับสภาพการณ์ที่เป็นจริงตามที่ถูกแสดงเข้าใจ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมพิจารณาดูว่าอะไรเกิดขึ้น มีเหตุการณ์อย่างไร ดังนั้นการแสดงบทบาทสมมติจึงเป็นวิธีการที่กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามที่ได้เห็นพฤติกรรมการแสดง แล้วนำมาเป็นข้ออภิปรายเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เป็นการฝึกการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตนเองได้ด้วย

การทัศนศึกษา

ทัศนศึกษา เป็นการนำผู้รับการฝึกอบรมไปศึกษาหรือสังเกตการณ์นอกสถานที่ เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 25) และการไปทัศนศึกษาจะได้ประโยชน์ในเชิงเพิ่มพูนประสบการณ์เข้าร่วมกิจกรรม (สงัด อุทรานันท์, 2529 : 69) นอกจากนี้ น้อย ศิริโชติ (2524 : 127) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การไปทัศนศึกษาใช้ได้กับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนานักบริหารหรือฝึกอบรมอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องอาศัย จากการศึกษาจากของจริง แต่หากไม่วางแผนให้รอบคอบและไม่ควบคุมให้ดี ก็จะไม่ให้ประโยชน์เต็มที่ เทคนิคอื่น ๆ ที่อาจใช้ร่วมกับทัศนศึกษา ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย การสอนแนะ ฯลฯ นอกจากนี้ กิฉมา ปริดีดิถ (2532 : 121) ได้ชี้ให้เห็นว่า การไปทัศนศึกษามักกระทำหลังจากฝึกอบรม โดยวิธีอื่นแล้วและต้องเตรียมงานอย่างดี ลงทุนมาก แต่เป็นวิธีที่ได้รับประสบการณ์ตรง

กล่าวโดยสรุป การทัศนศึกษา เป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้เกิดประสบการณ์โดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบประยุกต์ใช้ให้ตรงตามสถานการณ์ สถานที่ที่ปฏิบัติงาน รวมทั้ง เป็นวิธีการแก้ปัญหาบุคลากรได้อีกทางหนึ่งด้วย

นอกจากนี้แล้ว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 25) ก็ยังได้พิจารณาเห็นว่า วิธีในการฝึกอบรมยังมีวิธีการดังต่อไปนี้

การศึกษาจากภาพยนตร์หรือวิดีโอเทป เป็นการนำภาพเหตุการณ์หรือกรณีตัวอย่าง มาให้ศึกษาเพื่อสร้างให้เกิดความรู้และความเข้าใจยิ่งขึ้น

การศึกษาทางไกล เป็นการกำหนดให้อบรมโดยการศึกษาจากระบบทางไกล โดยวิทยุหรือโทรทัศน์เป็นสื่อ ซึ่งไม่จำเป็นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมารับการฝึกอบรม ในที่เดียวกัน

วิธีการศึกษาทบทวนสำเร็จรูป เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษา จากชุดฝึกอบรมที่ได้จัดทำไว้เป็นการเฉพาะ ซึ่งจะมีส่วนเนื้อหา คำอธิบาย แบบฝึกหัด และเฉลย อยู่ในชุดฝึกอบรมเดียวกัน กรณีนี้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถศึกษาด้วยตนเองได้

วิธีผสมผสาน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้วิธีการหลายวิธีผสมกัน เช่น เริ่มต้นด้วย วิธีการบรรยาย ต่อจากนั้นให้ผู้รับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารชุดฝึกอบรม แบ่ง กลุ่มอภิปรายแล้วนำเสนอที่ประชุมเพื่ออภิปรายร่วมกัน และวิทยากรสรุปโดยวิดีโอเทป เป็นต้น

วิธีผสมผสานนี้เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมาก เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับการเรียนรู้ในทุก ๆ ทาง อันจะส่งผลให้การฝึกอบรมได้รับความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นในเรื่องการฝึกอบรม สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนา บุคคลวิธีหนึ่ง และเป็นวิธีที่นิยมดำเนินการมากที่สุด โดยการฝึกอบรมสามารถนำมาใช้นับตั้งแต่ การเตรียมบุคคลก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ รวมทั้งการจัดการฝึ กอบรมสำหรับบุคคลในระหว่างปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน และนอกจากนั้นสามารถนำไปใช้ได้ อย่างกว้างขวาง โดยแยกย่อยออกเป็นหลักสูตรต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมก็มีข้อจำกัดที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลได้เฉพาะกับกลุ่มบุคคลที่จำเป็นต้องพัฒนา พร้อม ๆ กับจำนวนหนึ่ง แต่ถ้าต้องการพัฒนาบุคคลเป็นการเฉพาะราย หรือในบางกรณีที่มี บุคคลจำนวนน้อย จะใช้วิธีการฝึกอบรมไม่ได้ผล จึงใช้วิธีการพัฒนาบุคคลวิธีอื่น ๆ