

วัตถุประสงค์ และ วิธีการฝึกอบรม

และ

อ.มร. วัฒนาสัตย์

แม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่เป็นของใหม่ต่อวงการบริหารราชการ และธุรกิจของไทยซึ่งที่เดียวแต่ก็ยังคงเป็นกิจกรรมที่ค่อนข้างใหม่มาก เมื่อเทียบกับกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคำนึงถึงว่า การฝึกอบรมแต่เดิมนั้นมักเป็นท่านองค์ต่างคนต่างทำและมักทำไปโดยไม่มีการจัดที่เป็นระบบเบื้องแบบแผน ลูกแต่ละคนมีงาน เช่นไหหต้องการการฝึกอบรม กิจด์ที่กันเสียเวลาหนึ่ง ผู้คนคงจะไม่เป็นก้าวต่อไปอีก ที่เกินความจริงนักหากจะพูดว่า การฝึกอบรมชนิดที่มีการจัดขึ้นอย่างมีระบบ และครอบคลุมกิจการหลายขั้นตอนนั้น เป็นกิจกรรมที่เพื่อให้รับความสนใจเป็นพิเศษหลังจาก การก่อตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ไทยมีผู้ฝึกอบรมเป็นจำนวนมากที่เดินทางท่องเที่ยวท่องเที่ยวในราชอาณาจักรประเทศไทย ในระยะไม่ถึงหนึ่งปี ทางคณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้จัดให้มีการฝึกอบรมขั้นหลักอย่างหลากหลาย หลากหลายด้านของการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้เริ่มจัดการพัฒนานักบริหารขั้นต้น การฝึกอบรมที่ได้จัดขึ้นแล้วนั้นนอกจากจะจัดการฝึกอบรมให้แก่ส่วนราชการหลายส่วนเป็นการรอบไป ไม่แล้ว ทางคณะฯ ยังได้ให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรมในระดับต่างๆ ที่ส่วนราชการแต่ละแห่งได้จัดให้มีขึ้นและรักษาความช่วยเหลือมา

ในปัจจุบัน รัฐบาลได้เพิ่งเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ซึ่งได้จ้างไวยากรณ์สนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ พยายามจัดให้มีการฝึกอบรมขั้นต่ำราชการจำนวนมากก็กำลังสนับสนับไปปฏิบัติตามนโยบายนี้ ด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมขั้นหลักอย่างต่อเนื่อง ระยะต้น โดยเหตุที่ส่วนราชการส่วนมากไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับการฝึกอบรมโดยเฉพาะ ซึ่ง

ต้องคงเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งประจำตน ๆ ให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรม เมื่อเป็นอย่างนี้ เจ้าหน้าที่จะมีภาระและความยากลำบากในการที่จะตัดการฝึกอบรมขึ้นให้ถูกต้องตาม ลักษณะวิชา เพราะมิใช่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ช้านาญการโดยเฉพาะ ดังนั้นเหตุการณ์ประกอบท่านเหล่านี้ คือหันมาขอความช่วยเหลือทางวิชาการฝึกอบรมจากคณะกรรมการรัฐบาลพาณิชย์ ซึ่งก็เห็นใจสนใจรับด้วยความยินดี โดยทางคณะกรรมการได้พยายามให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ทางด้านให้คำแนะนำและส่งเจ้าหน้าที่ไปช่วยงานตามแต่กำลังและโอกาสจะอำนวยอยู่เสมอมา

โดยเหตุการณ์ฝึกอบรมมีลักษณะและขอบเขตกว้างขวางมาก ซึ่งมีลักษณะ นำศักดิ์สิทธิ์มาไว้ร่วมกับมายมุรุจักขบสัน ไม่มีผู้ใดหรือผู้ใดทราบว่าได้สำนักงานที่พิเศษเพื่อศึกษาเรียนรู้ เพื่อประกอบความรู้ในด้านการฝึกอบรมได้ครบถ้วน นอกจากจะพยายามนำความรู้ที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์มาตีพิมพ์เป็นหนังสือหรือบทความเป็นครั้งคราวเท่านั้น แต่ก็นับว่าเป็นโชคดีที่อาจารย์สารรัฐประศาสนศาสตร์นั้นนโยบายที่จะเผยแพร่ความรู้ทางการฝึกอบรมอยู่ด้วย นักรัฐประศาสนศาสตร์และหานทั่วไปในใจในกิจกรรมของนักศึกษา ให้ติดตามร่วมของ การฝึกอบรมได้จากการสำรวจ

ก่อนที่จะได้กล่าวถึงวัสดุประสงค์และวิธีการฝึกอบรมซึ่งเป็นสาระของบทความนี้ ผู้เขียนได้รับความช่วยเหลือความเข้าใจของหานผู้อ่านด้วย การฝึกอบรมมีขอบเขตกว้างขวางและมีจุดเด่นคือภาษาไทยที่หลากหลาย เช่น อาจระบุวิเคราะห์ การฝึกอบรมของตนเป็นรายด้วย หานของผู้ที่รับการอบรม คืออาจแบ่งออกเป็นการฝึกอบรมปฐมภูมิเหตุ การฝึกอบรมเชิงสมัยพนักงาน หานหัวหน้าหน่วย ไปจนถึงหานนักปฏิหาริ弄เสียงหานได้พยายามแยก การฝึกอบรมนักบริหารไปจากฝึกอบรมตามช่องทาง และให้เรียกว่าการพัฒนานักบริหาร (Executive Development) หรืออาจจำแนกการฝึกอบรมไปตามชนิดการฝึก คือ ชนิดการฝึก ชั้นดูงมือฝึก และชั้นประเมินผลของ การฝึกอบรมหรืออาจจำแนกการฝึกอบรมไปตามลักษณะเชิงที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมรับทราบ ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็นชนิดการให้การศึกษาอย่างกว้างๆ เพื่อท่างนี้ให้หลักฐานนิ อย่างครอบฯ เป็นผู้ช้านาญพิเศษทำงานเฉพาะอย่าง หรือเพื่อให้ทราบวิทยากรในส่วนของภาระวิชาการโดยเฉพะ ที่นี่หาน

2. ວັດຖະການ

ก่อนที่จะพิจารณาถึงวัดดูประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ควรจะพิจารณาถึงความหมายของคำว่า การฝึกอบรมข้าราชการก่อน คำว่า การฝึกอบรมข้าราชการ(Employee Training) นั้น อาจจะให้คำนิยามง่ายๆ ว่า คือ “ขบวนการที่ช่วยให้คนงานมีสมรรถภาพในการทำงานบัดบันหรืออนาคตข้างหน้า การพัฒนาให้มีนิสัยทางความคิด และการกระทำ ความสำนึกรักภูมิ ความรู้ และทักษะเหมาะสม”¹ จะเห็นได้ว่า ความมุ่งหมายหลัก

¹ Civil Service Assembly, *Employee Training in the Public Service*, (Chicago: Civil Service Assembly of the United States and Canada, 1941), 2.

จะส่งผลกระทบให้มีการฝึกอบรม คือ ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของคนงาน² เพื่อประโยชน์ขององค์การนั้น ๆ เอง โดยนั้น การฝึกอบรมไม่ใช่กิจกรรมเพื่อส่งเสริมสร้างสัมภាព ของคนงาน เพื่อให้คนงานมีความผูกพันกับนายแบบอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงผลงาน การฝึกอบรมย่อมมุ่งหวังที่จะให้คนงานหันมาให้ใจผลงานมากที่สุด ดังสุดและสนับสนุนเปลือก น้อยที่สุด

หากพิจารณาแล้วเพียงผิดเดิน อาจจะเกิดความรู้สึกว่า หัวหน้าหัวก็อาจเป็น หัวหน้าของฝ่ายดักการชิงเป็นตัวแทนขององค์การ ซึ่งตามมองจากแง่ของคนงานแล้วอาจจะ เกิดความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับประโยชน์นัก เพราะตนจะต้องทำงานมากขึ้น ไม่โดยวิธีใดก็ วิธีหนึ่งจะคงมีผลงานมากขึ้น ความรู้สึกชนิดนับถ้วนก็จะเป็นความรู้สึกผิดอย่างหนัก เพราะ ไม่มีองค์การใดไม่ว่าจะเป็นรากฐานหรือราก枝 หรือส่วนตัวจะต้องอยู่ได้โดยไม่มีผลงานคุ้มค่า ของการลงทุน คนงานก็มองค์การดูเป็นบุญเสียเพิ่มขึ้นน้ำพองเรื่องเพื่อพงบ้า คนงานหันหางานดี องค์การดีจะต้องอยู่ต่อไปได้สมควรที่จะดึงหัวเงินมาให้ตอบแทนแก่คนงานได้

ใน ๆ ฝ่ายดักการก็จำต้องดำเนินการดักการให้คนงานหันมาตามวัตถุประสงค์ ขององค์การซึ่งไม่มีประโยชน์หรือผลลัพธ์ให้ทางคนงานจะไม่ให้ความรู้สึกเมื่อโดย ทางคนงานเข้าใจไม่ทำงานแล้ว นายงานก็ยอมใช้กำลังและคำจาบปั้บให้ทำงานจนได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือในระบบทำสมัยก่อน นายชื่อคุณปราสาทนาคความสุขชนกษะนายโดย จิชิบังคับให้หาศหัวงานให้เกิดความมั่งคง ส่วนกาฬไม่มีโอกาสมีส่วนในการผูกพันนั้น อย่างที่ทางศหะได้รับตอบแทนก็เพียงแค่เงินห้อง ทางศหะไม่ยอมการทำงาน นายก็บังคับโดย วิธีทางกฎหมายหัวหน้า มีการเขียน ใบย ติقرارนี้เชื่อสถาบันเป็นอาทิ ประเทศชาติมีผู้เปรียบไว้ เช่นธนาคาร ที่จะต้องแคลนไปในมหาสมุทรอันไฟศาลา นายเรือและลูกเรือก็เปรียบเสมือน ราชบุลลและประชารชน หากลูกเรือหัวหน้ารายเรือตนผู้อัยไม่ยอมทำงาน เรือก็แคลนไปไม่ได้ นายเรือก็ต้องใช้กำลังบังคับมากบังคับมากตามสถานะการณ์ หากทุกคนจะลีกอยู่ เมื่อ

² เพื่อความสะดวก ค่าว่า คนงานในบทความนหมายความถึงผู้เบนลูกเจ้าหุก คนทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจและอุตสาหกรรม

ว่า หากเรื่องด้วยทุกคนก็จะเป็นเรื่องรายด้วยกันแล้ว ทุกคนก็อาจจะเรียนรู้ถึงคุณค่าของภารกิจงานรวมกันโดยมีรูปแบบอันหลากหลายตามสมควรโดยไม่ต้องบังคับให้นายเรือห้องหน้าเข้าหาภารกิจงาน แต่สถานะการณ์อย่างนี้จะเกิดขึ้นได้ยาก เมื่อนายเรือห้องหน้าได้เดินทางไปแล้ว แต่สถานะการณ์อย่างนี้จะเกิดขึ้นได้ยาก เมื่อนายเรือห้องหน้าได้เดินทางไปแล้ว

ในสมัยนี้จุดบัน្តการใช้อิฐบล็อกบ้านทางภายนอกเพื่อให้ได้ผลงานนี้ถือว่าผิดมนธรรม นานาประเทศเป็นอย่างแผลเป็นประชานิยมที่ให้ความเคารพในเกียรติศักดิ์ของมนุษย์เช่นเดียวกับการบังคับโดยทารุณเหตุการณ์ โดยเห็นมาหาวิธีการที่นี่น่าดูกว่า เช่นวิธีการฝึกอบรม วิธีจัดให้มีการลงโทษทางด้านนี้ เป็นต้น

การหาทางให้คนทำงานดูใจทางล้อม เนื่องจากการฝึกอบรมนั้นบ่งบอกความคิดและวิสัยปัญญาให้มี คือนอกจากจะได้แสดงความสามารถมาก่อน คือได้งานแล้ว ยังได้ผลทางดิตใจอีกด้วย กล่าวคือจะได้มีการชี้แจงให้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบว่าตนจะได้รับประโยชน์อย่างใดซึ่งเป็นส่วนตัว นอกเหนือไปจากประโยชน์ทางราชการจะได้รับ นักวิจัยประจำตัวที่ต้องน้ำเสียงประกายนั้นที่เข้าฝึกอบรมได้รับมาแสดงว่าเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม แทนที่จะแจ้งอย่างตรงไปตรงมาว่า เป็นผลที่ผู้เข้ารับการอบรมพอดีได้ไปร่วมกับผลงานซึ่งเป็นวัตถุประสงค์แท้

วัตถุประสงค์ที่ทางฝ่ายคัดการจะประกาศชัดเจนให้ทราบถึงการที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมคุณงานบច្ចុបន្ន นักฝึกอบรม คือ

1. เพื่อช่วยเหลือเพิ่มพูน สมรรถภาพของคุณงานในตำแหน่งบច្ចុបន្ន
2. เพื่อบรรลุการตรวจสอบคุณงานเพื่อการคุณงาน เสื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อบรรลุการฝึกผู้ฝึกคุณงาน ถือวิธีทำงานใหม่ๆ เพื่อจะได้ทำงานให้ดีขึ้นหรือเพื่อให้รู้ถึงการทำงานชนิดอื่นๆ อาจจะนำไปทำให้ เมื่องานเติบโตไปหรือล้มเหลวไป
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพร่วมมือ ช่วย และอานุภาพซึ่งจะเป็นต่อคุณภาพเชิงขององค์กรโดยทั่วไป³

³ Civil Service Assembly, *op. cit.*, pp. 13-16. โปรดดูตั้งแต่句尾 วัตถุประสงค์ของเป็นวัตถุประสงค์ของคุณงานบច្ចុបន្ន คือผู้ที่เป็นคุณงานอยู่แล้ว สำหรับการฝึกอบรมคุณงานที่เพิ่งเข้าทำงานก็จะมีวัตถุประสงค์ผลแหกออกไป

ผู้เป็นผู้ตัดสินใจตัดการฝึกอบรมมักจะกล่าวขออภัยถึงเสมอและพยายามแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบโดยละเอียด พิจารณาห้องทดลองข้างต่างๆ นานาเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชื่อถือว่า เขายอดำเนินทดสอบเป็นผู้ได้รับประโยชน์ ที่จริงการซึ่งแข่งขันนี้ประโยชน์ในทางบวกของคุณงานทั่วไปทั้งที่ได้เข้ารับการอบรม และพอกที่มีโอกาสจะถูกเลือกเข้ารับการอบรมในคราวต่อๆ ไป ให้อาใจใส่ในการงาน อย่างน้อยก็ให้อาใจให้ต่อการฝึกอบรมคราวนี้ ไม่ใช่สักแต่манังหลบๆ ทิ่นๆ ในเวลาฝึกอบรม การซึ่งแข่งขันนับว่าเป็นสิ่งหนึ่งสนับสนุนแม้ว่าจะเป็นการปกปิดความจริงบางอย่างไปบ้าง ล้วนวัดถูกประสงค์ที่ทางฝ่ายจัดการประลองให้สมดุลย์และคาดันสัน มักได้แก่

1. เพื่อเพิ่มผลผลิต
2. เพื่อแสดงความสามารถ
3. เพื่อเปิดยินท่าทีของคุณงาน
4. ให้คุณงานมีความเข้าใจยั่นตื่นต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. เพื่อดึงให้คุณงานมีมุมมองใหม่ๆ
6. เพื่อฝึกฝนเก้า ตามให้หลงลืม
7. เพื่อแข่งขันความสามารถแก่คุณงานโดย เนพะ ความเคลื่อนไหวก้าว หน้าของงานส่วนขั้นขององค์กร เทียบกันหรืองานของคุณแข่งขัน
8. เพื่อกระตุ้นให้คุณงานปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ตามรายการที่สองนี้ เป็นประโยชน์หรือต่ำแย่ ถูกต้องที่ทางฝ่ายจัดการต้องการให้ได้รับ ซึ่งมักใช้ในการอธิบายในระหว่างเจ้าหน้าที่ในฝ่ายตัวการตัวยกันให้ทราบว่าทำไว้ในสิ่งควรตัดการฝึกอบรมขั้น แสดงถ้าจัดแล้วจะได้ประโยชน์อย่างไร ดังนั้นฝ่ายจัดการจึงมักไม่แจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบวัตถุประสงค์ ของ หลังจากเหล่านี้ มีดังนี้อาจไม่ได้ความร่วมมือเต็มที่ดังกล่าวมาแล้วในตอนต้น

อาจจะกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ทั้งสองรายการข้างบนนี้ เป็นวัตถุประสงค์

โดยทั่วไป ชีวิตประจำวันในกรุงเทพมหานครนั้นเข้ารับการฝึกอบรมและแสดงออกทางเชิงของการฝึกอบรมได้แบบทุกครั้ง แต่ยังมีอีกด้วยประสงค์ที่ก่อประการหนึ่งซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งของต่อการวางแผนและเตรียมการต่อการฝึกอบรม ได้แก่ต่อกุประสงค์ขององค์การในการจัดให้มีการฝึกอบรมแต่ละครั้งชน อาจเรียกว่าต่อกุประสงค์นิดนิดๆ ต่อกุประสงค์เดพะ ภารที่จะจัดการฝึกอบรมชนแต่ละครั้งนั้น ต้องพยายามหาต่อกุประสงค์เดพะนี้ให้ได้ มีฉะนั้น การฝึกอบรมจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจน นอกจากนั้นต่อกุประสงค์เดพะยังจะเป็นเครื่องกำหนดว่าใครจะเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใครจะเป็นผู้ให้การฝึกอบรมและจะใช้วิธีการฝึกอย่างไรซึ่งจะหมายความ

ตัวอย่างของวางแผนการงานต่อกุประสงค์เดพะนี้ อาจจะได้จากการขอของก่อการต้มเพดิ่งแห่งหนึ่งในสหรัฐเม็ก้า ชีวิตแสดงต่อกุประสงค์เดพะของการฝึกอบรมควรหนึ่งว่า

ก. เพื่อเป็นบริการแก่พนักงานดับเพลิงโดยการ

1. ปรับปรุงให้พนักงานดับเพลิงมีคุณสมบัติครบถ้วนเพื่อการเดือนตัวแห่ง
2. จัดให้มีโอกาสให้มีความมั่นคงในการงาน
3. ทำให้พนักงานดับเพลิง มีประสิทธิภาพ และความปลอดภัย เวดาปฏิบัติหน้าที่
4. ชี้แจงให้พนักงานดับเพลิง ทราบช่องทางของเขามีความสำคัญ ต่อชีวิตคน และชีวิตของคนอื่นที่อยู่รอบตัว
5. พัฒนาความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน
6. ทำให้พนักงานดับเพลิงมีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. ทำให้พนักงานดับเพลิงมีความมั่นใจในความสามารถ
8. กระตุ้นให้เหล่าคนเดบิโตชั้นเป็นจิตวิญญาณ
9. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์
10. พัฒนาครุภัติเพลิงขึ้นในท้องถิ่น

๓. เพื่อเป็นบริการแก่ประชาชนโดยการ

1. ลดค่าใช้หายจากการเดินทาง
2. สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดูแลเดินทาง
3. สร้างความร่วมมือระหว่างเทศบาลตัวยัณห์
4. ช่วยเหลือชาวต่างด้าวในการบังคับอัคคีภัย
5. ลดความเสี่ยงหายแก่ชาวต่างด้าวจากอัคคีภัย
6. ลดจำนวนผู้บาดเจ็บจากอัคคีภัย
7. ช่วยให้ประชาชนในห้องถังสนับได้ในเครื่องดับเพลิงที่ทันสมัย
8. ช่วยให้ประชาชนในห้องถังทราบถึงวิธีการบังคับอัคคีภัยอย่างใหม่ๆ
9. นำรุ่งข้าม
10. ยกมาตรฐานของการดูแลศักดิ์สิทธิ์พนักงานเข้าทั่วงาน
11. ลดค่าใช้จ่ายในการบังคับอัคคีภัย
12. ปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการดับเพลิง
13. ปรับปรุงระบบการวิธีการดับเพลิง
14. สร้างความรับผิดชอบของประชาชนต่อการฝึกการดับเพลิง
15. สร้างเสริมให้มีระเบียบวินัยดี
16. พัฒนาการดับเพลิง⁴

การดูแลดูปะสังค์เดพะตั้งก่อตั้งขึ้นทันนี้ จะเห็นได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนการฝึกอบรม เพราะดูปะสังค์เดพะเหล่านี้จะเป็นเครื่องกำหนดวิธีการฝึกและปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประเมินผลของการฝึกอบรมว่าได้ผลตามดูปะสังค์เดพะที่วางไว้หรือไม่

⁴ Civil Service Assembly, op. cit., pp. 134 – 135. แปลโดยผู้เขียน

โดยสรุป ภาระกิจล่าງจะมีไก่ไว้ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีดังนี้⁵
“เพื่อให้กิจงานเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลง

- ความรู้, ที่รู้
 - ความชำนาญ, ที่รู้
 - ท่า, ที่รู้
 - พฤติกรรม
- } ให้มีนิปปะตามความมุ่งหมายของผู้สอนทั้งการ

3. วิธีการฝึกอบรม

มูลด้วยการฝึกอบรมจะต้องระบุอย่างเด่นชัดว่า วัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำหนดให้การฝึกอบรม เพื่อจะเห็นว่า เข้าด้วยทราบว่า คนของเขานั้นต้องการรู้ ต้องการเรียนอะไร เพียงก่อนที่จะตัดสินว่าจะสอนอย่างไร การจัดสรรวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมเท่านั้นที่จะทำให้การฝึกอบรมได้รับผลตามความมุ่งหมายเต็มที่ ต้องย่างง่าย ๆ ของความสำคัญ ของการใช้วิธีฝึกที่เหมาะสมนั้นอาจเปรียบได้กับการสอนด้วยนาฬิกาจะต้องสอนให้พอดีทาง เช่นอาจจะอธิบายให้ฟัง ทำให้ดูและอ่าน ๆ แต่ผู้รับการสอนจะด้วยฟ้าไม่เป็นเป็นอันขาด จนกว่าจะถอยหลังว่าด้วยตนเองเอง

หากจะแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 4 ประเภทหลักด้วยในตอนท้ายบทนี้ ก็จะเห็นได้ว่าการฝึกฝนให้สมัยนิยม พม ๗๔๘ พม๗๕๐ พม๗๕๙ อาจจะไม่ทำให้สมัยนิยม พม ๔๑ ท่า ต่องานของตนดีขึ้นเดียว เพราะการฝึกฝนและการปรับปรุงทำที่นั้นต้องใช้วิธีการฝึกต่างกัน

⁵ Bureau of Programs and Standards, Program Planning Division, U.S. Civil Service Commission, *A Catalog of Training Methods*, (Washington D.C. : U.S. Civil Service Commission, 1957), p. 2. แปลโดยผู้เขียน

แม้จัดตั้งบูรษัทจะเป็นเครื่องมือการดักจับข้อมูล แต่ยังมีผลประโยชน์ฯ ที่มีอิทธิพลต่อวิธีการฝึกอบรมอยู่อีกแฟลกเกอร์เหล่านี้ด้วย

1. บุคคลิกดีก็จะชนะของคนที่เข้ารับการฝึกอบรม กด้าดคือผู้ฝึกอบรมจะต้องทราบว่าบุคคลเหล่านั้นมีความรู้ความชำนาญอย่างไรมาแล้ว เช่น การอ่านออกเขียนได้ไม่ถูกอ่านไม่ออกก็ยอมใช่วิธีแยกหนังสือให้อ่านไม่ได้ เป็นต้น

2. เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีอยู่ เช่น ผู้ฝึกอบรมย่อมไม่อาจจัดรายการภาพยนต์ประกอบการฝึกอบรมได้ หากไม่มีจัดรายการหรือเครื่องฉาย

3. สถานการณ์ที่ไป เช่น ผู้ฝึกอบรมย่อมต้องใช้วิธีการฝึกอบรมชนิดตื่น หากว่าต้องใช้วิธีสัมมนาไปแล้วครั้งหนึ่ง และไม่ได้ผลโดยมีผู้คัดค้านเมื่อนั้นมาก

ดังนั้น จึงอาจกล่าว สรุป ทั้งนี้ ข้อคงจะเป็นการ ข้าราชการ พดเรือน ศหสู-
ณเมริกาได้ยังคง “ ”

“วิธีการฝึกอบรมนั้นต้องเดือดใช้ไฟฟ้าเพื่อให้มีสีสันมาก”

- บูรษัทจะต้องการฝึกอบรม
- คนที่เข้ารับการฝึกอบรม
- เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีอยู่
- สถานการณ์ที่ไป”⁶

ในปัจจุบัน ผู้ฝึกอบรมจากสถาบัน หลายแห่งได้พัฒnamค้นคิด วิธีการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์เฉพาะกิจกรรมที่เพื่อไม่ให้เป็นการ ข้าราชการ นำไปเบื้องหน่ายด้วย ในหนังสืออีกเล่มหนึ่ง คณานุรักษ์การข้าราชการพดเรือนศหสู “ ” รายนามของวิธีการฝึกอบรมต่างๆ ได้ดังนี้

“วิธีการฝึกแบบ coaching วิธีสอนบ้านงาน, วิธีหมุนเวียนบัดบัณฑิต, วิธีให้ทำงานเป็นกรรมการพิเศษและเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่าย外 (Staff) วิธีสอนงานให้ทดสอบทักษะ วิธีเข้าฝึกห้องงาน, วิธีอ่านหนังสือภาษาอังกฤษ, วิธีทดสอบต่างๆ, วิธี

⁶ Ibid., pp. 2-3.

ทั้งนี้, วิธีให้เดินทางไปดูงานตามสำนักงานสาขาในที่ต่าง ๆ, วิธีใช้เครื่องมือทางโสด และหันน์, วิธีป้าสูกดา, วิธีจัดแสดงสาขิต, วิธีแสดงเลี่ยนของจริง (role playing), วิธีศึกษาเฉพาะเรื่อง (case study), วิธีประดับเหตุการณ์ (incident process), วิธีอภิปรายเป็นกลุ่มเล็ก ๆ, วิธีอภิปรายกลุ่ม, และวิธีอภิปรายแบบอิ่ม ๆ, วิธีเข้าห้องทดลอง อย่าง workshop, วิธีสมมนา, วิธีประชุมแบบต่าง ๆ, วิธีเรียนทางไปรษณีย์, วิธีให้หนังสือคู่มือ, วิธีอออกคำใบปลิวคำสั่ง, วิธีแยกตารางการฝึกและรายการให้แยก, วิธีให้ปฏิบัติการภายใต้การดูแล, และวิธีการหาง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงแก้ไขไปจากวิธีเดิมๆ ลงมาอีกมาก⁷

ในหนังสือของ ก.พ. ศูนย์สืบฯ เล่มหนึ่งได้พยายามรวบรวมวิธีการเหล่านี้ให้เป็นหมวดหมู่ให้เป็น 3 หมวดด้วยกันคือ วิธีบอกเด่า (Telling Methods) วิธีแสดง (Showing Methods) และวิธีทำ (Doing Methods) แต่ละหมวด ประกอบด้วยวิธีทั้งหมด 7 หลัก อย่างตัวแทนผู้ชั้นนำดังนี้

1. วิธีบอกเด่า (รวมทั้งการพูด และการพัง) ได้แก่

- การป้าสูกดา
- การอภิปรายกลุ่ม
- การประชุม
- การประชุมแบบฟอร์ม
- การอภิปราย
- การศึกษาเฉพาะเรื่อง
- การทดลองแก้ไขนညูหาตามกรณีที่เกิดขึ้น
- การอภิปรายแบบอิ่มไปเรื่อย

⁷ U. S. Civil Service Commission, *The Training of Federal Employee, Personnel Methods Series No. 7*, (Washington D.C.: U.S. Government Printing Office, 1958), p. 117 แปลโดยผู้เขียน

- การบันทึกเสียง
- การตอบค่าตอบแทนป้ากับล่า
- การสอนให้ทางงานดูพะตัว
- ชนฯ

2. วิชการแสดง ไห้แก้

- การเขียนข้อความ
- ภาพ
- ภาพยนต์
- แผนผัง
- จิตกรรม
- การแสดงละคร
- การแสดงเดี่ยนของชาววัง (สำหรับผู้ดู)
- การถูกการปฏิบัติงานตามสถานที่
- ชนฯ

3. วิชาท่า ไห้แก้

- การแสดงเดี่ยนของชาววัง (สำหรับผู้แสดง)
- รวมหัวกันกระทำ การแบบขันติเกต
- ท่าโครงกรา งานของคนละกรรมการ
- การทดสอบปฏิบัติงาน ในที่ปฏิบัติงาน
- การปฏิบัติงานภายใต้การดูแล ในที่ปฏิบัติงาน
- ประสบการณ์ภายนอก การแนะนำ ในที่ปฏิบัติงาน
- การให้หมุนเวียนเปลี่ยนงาน ในที่ปฏิบัติงาน
- การสอบถามเชื่อมและสอบถามภาคปฏิบัติ ในที่ปฏิบัติงาน

- การเด่นด้วย แต่ละภารกิจที่มีภารกิจแผนการณ์
- ฯลฯ

และวิธีสมมพسانของวิธีการดังกล่าวข้างบนซึ่งจะนี้ได้ไม่จำกัด

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันของจัตุรัสห้องคอกับวิธีการฝึกอบรมก.พ. ด้วยสูตรที่ได้เคราะห์ให้ทราบเป็นการແນະແນວทางว่า วิธีใดจะเป็นการเหมาะสมสำหรับตัวคุณสูงที่สุด ดังจะเห็นได้วาแผนผังคร่าวๆ ข้างต้นนี้

“โปรดใช้วิธีการฝึกอบรมแบบต่างๆ ให้ได้สมดุลนั้น เพื่อให้มีความสูญเสียความ

มุ่งหมายโดยง่ายดายและมีระหบด

เพื่อเพิ่มพูนความรู้ โปรดพิจารณาใช้วิธีแสดงสภาพ อ่าน, ประสูกตา, ชิมไบภายนอกวิธีการແນະ

นำ, ทัศนาญาณ, ศึกษาเดพะเรื่อง, ทดสอบตัวเอง

เพื่อปั้นปั่นปั่นความรู้นานๆ โปรดพิจารณาใช้วิธีแสดงสภาพสาขิต, ศึกษาเดพะเรื่อง, ประชุม

เพื่อแก้บัญหา, หมุนเวียนเปลี่ยนงาน, ปฏิบัติงานภายนอกวิธีการ

ทดลอง, เดินทางของจริง

เพื่อเปลี่ยนแปลงที่ท่า โปรดพิจารณาใช้วิธีแสดงเพียงของจริง, แสดงสาขิต, ศึกษา

เดพะเรื่อง, ประชุมพิจารณาบัญชา, หมุนเวียนเปลี่ยนงาน,

ภาพยนต์, คำปร้าศรั้ยทั้งหุ่นความรู้สึกสำนึก... ซึ่งจะทำ

ให้ต่อเนื่องทำงานอยู่ปัจจุบัน “⁸

ผู้สอนอาจจะรู้สึกว่า วิธีการเด่นช่างยุ่งยากเสียเหลือเกิน ซึ่งก็มีส่วนจริงอยู่บ้าง แต่วิธีการฝึกอบรมเป็นแต่ส่วนหนึ่งที่จะทำให้ความสำเร็จมาให้แก่การบริหารงาน ความจริง ถ้าหันมาใช้ในชีวิตประจำวันหาดูการฝึกหน้าสนใจ ก็คงดีอย่างมาก ให้คิดงานแบบหักความรู้สึกตามมีความเกิด凸凹 คิดบางคนก็คงจะพยายามขวนข่วยหากความรู้เพิ่มเติมตามด้วย

⁸ *A Catalog of Training Methods*, p. 4. แปลโดยผู้เขียน

⁹ *Ibid.*, p. 5. แปลโดยผู้เขียน

พัง แต่หลักการบริหารบุคคลสมัยใหม่ได้พยายามสนับสนุนให้คณงานหากความรู้เพิ่มเติมให้สูงขึ้น และบังกันการเดินผิดทางหรือได้รับบทเรียนที่ผิด ๆ ถูก ๆ จึงสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมที่เป็นหลักฐาน มากกว่าที่เหมาะสมและน่าสนใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โปรดระวังว่า ความสนใจสนับสนุนอย่างแข็งขันของฝ่ายด้านการในภารกิจให้เกิดบรรยายภาพที่จะกระตุ้นให้คณงานได้ศึกษาค่าเรียนและให้ได้ผลตอบแทนตามสมควร จะเป็นของคิดว่า ธรรมีการฝึกอบรมที่ต้องรวมแฝดฝ่ายด้านการไม่ให้ความสนใจสนับสนุนที่แข็งขัน

อนึ่งก่อนที่จะบานหู ผู้เขียนได้วางแผนข้อสังเกตไว้สองประการคือ ในการฝึกอบรมครั้งหนึ่ง ๆ ผู้จัดการฝึกควรเลือกใช้วิธีการฝึกหลาย ๆ ชนิด ไม่จำเป็นต้องใช้วิธีหนึ่งอย่างเดียว เช่นอาจใช้วิธีสอนเดล่าสกี้ 3 ชนิด วิธีແສคงสกี้ 4 ชนิด และวิธีท่าอีก 2 ชนิด ปน ๆ กันไป การใช้วิธีหลายอย่างปนกันนี้ก็อาจทำให้เป็น 2 ประเกทใหญ่ ๆ คือ ดักษณะวิชาหนึ่งก็ใช้วิธีหนึ่ง หรือดักษณะวิชาหนึ่งใช้วิธีการฝึกหลาย ๆ อย่างปนกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการบังกับนิมัยให้เกิดความเบื่อหน่าย การอบรมวิธีฝึกแบบๆ จะเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกใจด้วยความอัธน์เป็นแน่นอนหากได้แม่นยำยิ่งขึ้น และควรที่จะได้นำไปทดลองปฏิบัติในเมืองไทยกما

ในประการที่สอง โปรดสังเกตว่าวิธีการฝึกอบรมที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นวิธีการฝึกที่ใช้ได้ในกรณีฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไป ผู้จัดการฝึกอบรมจึงควรให้ตัวผู้เข้ารับการฝึกในกตุ่นของตนเป็นบุคคลชนิดใด ระดับใด แล้วเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม เช่นจะเห็นได้ว่า วิธีการฝึกอบรมข้าราชการทั่วไป ก็มีวิธีการฝึกอบรมของข้าราชการชนันกับบริหารชั้นผู้ใหญ่นั้นย่อมไม่เหมือนกัน ด้วยการฝึกอบรมข้าราชการชั้นผู้ใหญ่หรือที่นิยมเรียกว่า พัฒนาบุคลากรนั้น ย่อมต้องการการฝึกปฏิบัติเป็นพิเศษ¹⁰

¹⁰ See Amara Raksasataya, *Executive Development in the United States: With Special Emphasis in Top Federal Career Executives*, (Unpublished doctoral dissertation for Indiana University, 1960), pp. 161 - 174.

4. ลักษณะ และข้อดีข้อเสียของวิธีการอบรมแบบต่างๆ

เนื่องด้วยวิธีการฝึกอบรมที่ก่อตัวได้ในหลากหลายมิติหลายวิธี ซึ่งออกจะเป็นช่องใหม่ของการแบ่งกลุ่มเรา ผู้เขียนจึงโครงสร้างข้อมูลการฝึกที่สำคัญ ๆ บางส่วนมา อธิบายเพิ่มเติมให้ละลายศัพท์นั้น โดยจะอธิบายพอเป็นสั้นเข้าไปกว่า วิธีการฝึกแห่งใดแห่งหนึ่งนั้น ลักษณะอย่างไร นื้อหาอะไรที่สอนอย่างไร ันจะเป็นโอกาสให้ผู้สนใจคร่าวๆ นำไปปฏิบัติได้ ให้ประกอบการพิจารณาเลือกใช้ในเมื่อจัดการฝึกอบรมนั้น ของการฝึกดังกล่าวมีดังนี้

1. วิชานarration (Lecture)

ก. ลักษณะ – ปกติให้คนคนหนึ่งพูดให้บุคคลกลุ่มหนึ่งฟัง เมื่อพูดจบแล้วอาจจะ มีการตอบคำถามด้วยกันได้ จุดเด่นดักขณะเป็นทางการอยู่บ้าง

- ข. ข้อดี
- จุดเด่นวิธีสอนสามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ ได้ง่าย และกดขันได้ง่าย
 - เป็นการเสนอสาระของเรื่องอย่างเป็นรายเบ็ดเตล็ด
 - สามารถเข้าถึงบุคคลจำนวนมากได้ในระยะเวลาอันสั้น
 - มนใจว่าผู้ฟังจะได้รับทราบสาระของเรื่องเท่าเทียมกัน
 - จุดเด่นมีประโยชน์เป็นพิเศษ ในกรณีที่แจ้งความจริงและข่าวสารใหม่ ๆ แก่ผู้ฟังที่จะกระตุ้นความสนใจ ที่จะเพิ่มเติม หรือ ข้ามความบังอย่างที่แนะนำให้ไปอ่านมากและที่จะสรุปผลของ กิจกรรมที่ก่อตั้งปฏิบัติมา

ค. ข้อเสีย – เป็นการขาดทักษะทางพูดที่บรรยายเก่งด้วยมีความรู้ในเนื้อเรื่อง ต่ำ

- ผู้บรรยายไม่สามารถคาดคะเนได้ที่อย่างตรงๆ ผู้ฟังมีความเชื่อ ใจพึงใจและมีปฏิกริยาอย่างไร

- อาจจะทำให้กลุ่มเบื้องหน้าย
- เป็นการจำกัดโอกาสที่กลุ่มจะมีส่วนร่วมด้วย
- เป็นการที่ไม่ควรนำมาซึ่งเมื่อกล่าวถึงเรื่องที่มีผลต่อคุณภาพมาก หรือในการสอนความชำนาญในทางมนุษย์สัมพันธ์

2. วิธีประชุม (Conference)

ก. ลักษณะ — การประชุมหมายถึงการชุมนุม เพื่อออกပ้ายในระหว่างบรรดาสมาชิกของกลุ่ม โดยปกติจะมีประธาน ของที่ประชุมเป็นหัวหน้า (โดยหัวใจกลุ่ม จะเลือกสมาชิกคนหนึ่งให้เป็นประธาน) ประธานมีหน้าที่กล่าวนำเรื่องน้ำ喙การออกပ้ายโดยกันไว้ให้ออกนอย่าง กล่าวสรุป และกล่าวมีมีการออกပ้าย

ข. ข้อดี — เป็นที่รวมของความคิดเห็น ข่าวสาร และความรู้ด้านแหล่งท่องเที่ยว

— ถ้าตัดการท่าทางเป็นโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มออกความเห็นอันมีค่าได้มาก

— เป็นการกระตุ้นให้คิด และให้รู้จักทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

— การประชุมจะเป็นประโยชน์ เป็นพิเศษในกรณีที่ต้องการค้นหาบัญหาที่ไม่มีคำตอบที่ต้องการพัฒนาปรับปรุง หรือทางแก้ไขบัญหาใหม่ และที่ต้องการพิจารณาแห่งมุ่งท่อง ๆ ของบัญหาหนึ่ง ๆ

ค. ข้อเสีย — จะปฏิบัติได้ดี เมื่อ สมาชิก มี ความรู้ หรือ ประสบ การณ์ ใน เรื่องนั้นๆ อยู่บ้าง

— จะปฏิบัติได้ในกลุ่มเด็ก ๆ เท่านั้น

— ไม่มีประสิทธิภาพในการนำเรื่องให้ผู้บุคคลสนใจอย่างมีแบบแผน

— จะใช้เวลาในการกล่าวจะครอบคลุมบัญหาหนึ่ง ๆ ได้

— มากจะออกนอยกันอย่างทาง

- การนำการประชุมที่ดีๆ ทำให้เกิดความตื่นเต้น ตื่นตาตื่นใจ ไม่ใช่การประชุมที่มีความน่าเบื่อ ไม่ได้สร้างความตื่นเต้น ตื่นตาตื่นใจ ให้กับผู้เข้าร่วมบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

3. วิธีสัมมนา (Seminar)

- ก. สักข์ณะ** — ลักษณะเด่นของการสักข์ณะ เป็นกลุ่มในระดับบุคคล ที่มีการณ์มาก โดยต้องการการนำเสนอของบุคคลที่ต้องการ หรือต้องการนำเสนอที่แก่เรื่องที่ยังไม่มีคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว
- ข. ข้อดี** — เห็นอนันกับวิธีประชุม จะมีประโยชน์เป็นพิเศษเมื่อต้องนำเสนอสถานการณ์ที่ยังไม่มีข้อใด
- ค. ข้อเสีย** — สามารถจัดตั้งมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ มากกว่าจัดประชุมเดี่ยวๆ ก็ — จะปฏิบัติได้ในกลุ่มเล็กๆ เท่านั้น — ไม่เหมาะสมต่อการเสนอเรื่องที่ต้องใช้เวลาเดินทาง — อาจออกนอกลุ่มนอกทาง — สามารถบางคนอาจจะพูดเสียงคนเดียวหรือคาดคะเนจากภายนอก

4. วิธีการประชุมฟอรั่ม (Forum)

- ก. สักข์ณะ** — ฟอรั่มได้แก่การประชุมชนเดือนผู้บรรยายพูดแทนๆ แต่ต้องกลุ่มผู้ฟังจะร่วมการลงประชุมโดยการทางตรงคุณภาพ ให้ความเห็นประมานผู้ฟัง ผู้ฟังจะร่วมการลงประชุมโดยการทางตรงคุณภาพ ให้ความเห็นประมานผู้ฟัง ผู้ฟังจะร่วมการลงประชุมโดยการทางตรงคุณภาพ ให้ความเห็นประมานผู้ฟัง ผู้ฟังจะร่วมการลงประชุมโดยการทางตรงคุณภาพ ให้ความเห็นประมานผู้ฟัง
- ข. ข้อดี** — เป็นการอภิปรายที่พร้อมเปิดโอกาสแก่กลุ่ม — เป็นการก่อให้เกิดความคิดเห็นหลากหลาย — กระตุ้นความสนใจและความคิด — สามารถเข้าถึงคนจำนวนมากได้ในเวลาอันน้อย

— มีประโยชน์เป็นพิเศษในกรณีที่จะสำรวจหาหรือเผยแพร่ข่าวสาร

- ค. ข้อเสีย**
- ผู้ประชุมอาจจะไม่มีโอกาสให้พูดทุกคน เพราะกลุ่มใหญ่ขนาดนั้น
 - เมื่อมีความเห็นกระตัดกระထายกันผู้ฟังบางคนอาจไม่พอใจ
 - อาจก่อให้เกิดการโต้เถียงระหว่างผู้ฟังที่มีความเห็นขัดแย้ง
 - ประโยชน์ที่ได้อาจไม่เป็นส่วนรวมหรือไม่เป็นกลุ่มก้อน

5. วิธีอภิปรายกลุ่มแบบ Symposium หรือ Panel

ก. ลักษณะ — การอภิปรายกลุ่มคือการแสดงความเห็น (ที่มักไม่ลงรายกัน)

ของผู้พูดกลุ่มเล็กๆ เมื่อพูดเสร็จแล้ว ผู้ฟังก็มีโอกาสถามได้ Symposium ต่างกับ Panel ในข้อที่ว่า ใน Symposium นั้น ผู้พูดทุกคนเป็นผู้ชำนาญพิเศษในแขนงต่างๆ แล้ว เสนอความเห็นของตนต่อไปยังหัวเรื่องที่มาอภิปรายกันในคราวนั้น ส่วน Panel นั้น ผู้พูดอาจมีความชำนาญพิเศษแขนงเดียวกัน แล้วมาอภิปรายให้ความเห็นในเรื่องนั้นด้วยกันโดยอาจมีความเห็นตรงกันหรือขัดกันก็ได้

- ข. ข้อดี**
- สามารถเข้าถึงคนจำนวนมากได้ในระยะเวลาอันสั้น
 - ความรวดเร็ว และการเปลี่ยนผู้พูดรายบุรุษ ทำให้ผู้ฟังสนใจ
 - เป็นการนำความรู้จากแหล่งต่างๆ มาสู่เรื่องๆ หนึ่ง
 - เพิ่มความสนใจสู่ผู้ฟัง
 - นำความเห็นที่ขัดแย้งกันมาตีแผ่
 - กระตุ้นความคิด และการวิเคราะห์

- ค. ข้อเสีย**
- ต้องการ ความตระหนักรีมต่องหน้าที่และอิทธิพลของ เพื่อจะได้รับผู้ฟังจากบุคคลที่น่าเชื่อถือ กัน ประมาณกันต่อ

- ผู้พูดแต่ละคนต้องพยายามจำกัดความเห็นของตน เพื่อจะได้มาพูดของแต่ละคนอื่น
- อาจขออนุญาตจากทางใต้ไป
- เปิดโอกาสให้ผู้พูดรวมตัวข้อย่อปัจจัย

๖. วิธีศึกษาเฉพาะเรื่อง (Case Study)

ก. ลักษณะ — วิธีศึกษาเฉพาะเรื่อง ที่ใช้ในการศึกษาบرم คือ การนำเสนอเรื่องราวด้วยภาษาเรื่องได้เรื่องหนัง ที่สรุวแล้ว มาเสนอต่อกลุ่มให้กันฟังกันโดยมีผู้นำหนังเป็นผู้นำเรื่องการเสนอ case อาจทำให้โดยวิธีปากเปล่า ข้อเขียน รูปภาพ หรือจากการบรรยายเสียง

ข. ข้อดี

- สามารถของกลุ่มทุกคนมีโอกาสได้ร่วมอกบาระ
- สามารถมีความสนใจ
- นำความรู้จากแหล่งต่างๆ มารวมผลในเรื่องเดียวกัน
- พัฒนาความคิดและความชำนาญในการวิเคราะห์ของแต่ละคน
- พัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหา
- พัฒนาทักษะและความเข้าใจ
- เปิดโอกาสให้สมาชิกทดลองความคิดเห็นของเขากันดู
- ก่อให้เกิดโอกาสให้ได้ทำงานร่วมกัน

ค. ข้อเสีย — กลุ่มต้องมีขนาดเล็ก

- ต้องการผู้นำเรื่องที่ รู้เรื่องนั้นๆ ดีและมีความรู้ประกอบด้วย
- ไม่ได้คาดคะเนข้างมาก
- ในบางกรณีสมาชิกของกลุ่มต้องตรวจสอบความคิดเห็นของเขากันดู
- บางครั้งการลงทุนมากไม่มีผล

7. วิธีประสบเหตุการณ์ (Incident Process)

ก. ลักษณะ — บริบูรณ์ด้วยกับภัยศึกษาเดพาระเรื่อง เน้นแต่จากการอภิปรายเรื่มต้นด้วย **เหตุการณ์** (Incident) เน้นว่าคุณงานไม่ยอมทำงานด้วยเด็ด — แล้วก็คุ้มก็จะลงมืออภิปรายโดยท้าทายชักถามผู้นำ อภิปราย ถึงความจริง ต่าง ๆ ซึ่งการศึกษาเดพาระเรื่องจะเขียนได้ กดิ่นจะพยายามค้นหาสาระสำคัญของเรื่องซึ่งในการศึกษาเดพาระเรื่องจะมีไว้ขัดแย้ง นอกจานกกดิ่นจะมีจะพยายามให้การตัดสินใจในเบื้องหนัน ๆ

ก. ข้อดี

- มีผลต่อเนื่องเดียวกับการศึกษาเดพาระเรื่อง รวมทั้ง
- กดิ่นไม่จำเป็นต้องศึกษา เนื่องมาด้วยหน้า
- พัฒนาความสามารถในการสอบถามปากคำหาความจริง
- ความกดดัน ที่บังคับให้กดิ่น ต้องตัดสินใจ ทันทีจะช่วยให้คุณในกดิ่นรู้จักอิทธิพลนี้ประนีประนอมข้อขัดแย้ง

ก. ข้อเสีย

- ต้องเป็นกดิ่นอยู่ ๆ
- ต้องการผู้นำกดิ่นที่มีความช้านาน
- ต้องใช้เวลาตามมาก
- เหตุการณ์ ในสำนักงาน โดยทั่วไปมักไม่คุ้นเดัน น่าสนใจพอที่จะใช้เรียน
- การตัดสินใจโดยฉบับพดันอาจทำให้สมาร์กบังคุณ เกิดความไม่พอใจ เพราะขยายไม่พร้อมที่จะตัดสินใจ

8. วิธีการเล่นเดือนของจริง การล้อเลียนและการสร้างสถานะการณ์

ก. ลักษณะ — ใช้เหล่านักด้วยกับการศึกษาเดพาระเรื่อง หรือ ประสมกัน แต่ว่าเป็นการทำให้เห็นจริงเห็นจริงขึ้น โดยสมาร์กของกดิ่นบาง

คนจะเป็นผู้แสดง เรื่องราวเหตุการณ์นั้นๆ ให้สماชิกในกลุ่ม ลังเกตุการณ์และวิเคราะห์

- ก. ข้อค ๔
- ช่วยให้สماชิกเข้าใจและติดต่อ กับเหตุการณ์ง่ายขึ้นโดยไม่ต้อง กังวลถึงความยุ่งยากในทางภาษา
 - ช่วยให้สماชิกมีทัศนะทางลังค์และความเข้าใจอย่างดี
 - เปิดช่องแปลงในทำที่และพฤติกรรม
 - ช่วยให้คัน ได้มีประสบการณ์ ที่ยากลำบาก ให้ไทยไม่ต้องเสียงกับ ความผิดพลาด
 - เป็นการแสดงสถานการณ์ที่เป็นจริงเป็นจัง
 - เป็นวิธีการฝึกที่เหมาะสมสมสำหรับความนุชย์สัมพันธ์

- ค. ข้อเดีย — ต้องการผู้นำกลุ่มที่สามารถมาก
- ต้องการการตรวจสอบความด้องหน้าที่รวมตัวกัน (ยกเว้นในการนี้ อาจเล่นเดือนของจริงที่เกิดขึ้นโดยมิได้ตั้งใจ)
 - อาจทำให้ผู้ไม่คุ้นเคยกับสถานการณ์รู้สึกไม่จริงจัง
 - ยากแก่การสรุปผลปฏิบัติ

๙. วิธีแสดงสาธิต (Demonstration)

ก. ลักษณะ — จัดぶุคคลผู้หนึ่งให้ดู ทำงานผ่าน ขมวน ก้าว หั่นหมด เสิร์ฟ อย่างที่เขาจะทำจริงๆ ในสถานการณ์จริง ๆ เพื่อให้สماชิกใน กลุ่มนี้โอกาสลังเกตุริปภูบัติที่ต้อง

- ข. ข้อค ๕
- เป็นน่าสนใจมาก
 - ช่วยชูใจให้อยากลองปฏิบัติตามแนวใหม่
 - ช่วยเน้นและขอริบاعยุดที่สำคัญหรือจุดที่ยากลำบาก
 - เป็นการอภิปรายให้รู้จักน้ำหนักภาระและหลักการปฏิบัติในภาคปฏิบัติ

- เท็นกริงเทนจังเต็มมือของกริง
- เม้นให้เห็นถึงกรรมการข้อที่ถูกต้อง

- ค. ข้อเสีย** — ต้องการตรวจสอบ และการข้อมูลอย่างละเอียด
เพื่อประกันว่าการทดสอบจะสมบูรณ์และถูกต้อง
- สามารถกลุ่มใหญ่ ๆ อาจจะมองเห็นเหตุการณ์ได้ไม่ถูกต้อง
 - ผู้เข้ารับการฝึกอาจจะไม่ทันได้สังเกตดูดีแล้วก็ปู ๆ นักหากจะให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ และสิ่งควรสนใจเป็นพิเศษด่องหน้า ก่อนการทดสอบ
 - เหตุการณ์บางอย่างไม่เหมาะสมสำหรับการทดสอบ

10. วิธีทัศนารย์ และวิธีไปตรวจราชการตามสถานที่ (Tours, On-Site Inspections)

ก. ลักษณะ — ผู้รับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ปฏิบัติ การที่ต้องการศึกษาให้ได้รู้เห็นเหตุการณ์ด้วยตนเองว่า ทำอย่างไร ที่ไหน และในภาวะอย่างไร

- ข. ข้อดี** — ให้มีการประสบการณ์ที่แท้จริง น่าตื่นเต้น
- ขยายแนวความคิดและความเข้าใจ
 - เพิ่มพูนความสนใจ และสร้างความกระตือรือดัน

- ค. ข้อเสีย** — ต้องใช้เวลา กำลังงาน และความต้องการมากพอควรก่อน จะจัดการทัศนารย์ได้
- ผู้ทดสอบต้องรับผู้มาชมอาจจะต้องตรวจสอบการให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - การทัศนารย์อาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกเห็นอยู่ได้
 - การซ้อมกิจการใด ๆ อาจทำให้สถานที่ซึ่งต้องเสียเวลาปฏิบัติงานตามปกติไป
 - เป็นการยากที่จะจำกัดขอบเขตในทางปฏิบัติ

11. วิธีเขียนข้อความ (Written Words)

ก. **ลักษณะ** — วิธีเขียนข้อความคุณลักษณะการใช้ตัวอักษรความ โครงเรื่อง สรุปความ นี้ที่ ไม่คำสั่งคุณลักษณะเป็นปฏิบัติ ฯลฯ

ข. ข้อดี

- สามารถอ่านได้โดยคนที่ไม่สามารถอ่านมาก่อนได้
- ผู้รับการฝึกอาจนำไปอ่านได้ในโอกาสอันเหมาะสม
- pragติดตามความเข้าใจของผู้อ่าน แต่ความติดต่อระหว่างแผลด้วยภาษา
- คำเป็นจดหมายที่จะสื่อสารความคิด ข้อความที่พูดพูดมากจะถูกต้องมาก
- การอ่านเป็นวิธีการศึกษาที่มีประสิทธิภาพดี คนที่ไม่มีความรู้มากเท่ากับสิ่งที่ตนได้อ่านมา

ค. ข้อเสีย

- ไม่สามารถใช้กับคนที่อ่านไม่ได้
- คำบางคำมีความหมายตรง และความหมายของที่ว่าให้แต่ละคนเข้าใจแตกกันออกไป
- มีความยากลำบากที่จะให้คนบางคนอ่านเรื่องที่ไม่ได้เร่องสนุกสนาน
- คนบางคนเรียนโดยการอ่านไม่ได้
- สิ่งเดียวเดียว และยากลำบาก กว่าจะหาข้อความที่เหมาะสมมาให้เข้ารับการฝึกอ่านได้
- เอกสารสำหรับการฝึกอบรมมักจะต้องด้วยตัวเองกันเป็นพิเศษ เพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย

12. วิธีใช้ภาพ (Pictures)

ก. **ลักษณะ** — ภาพในที่นั้นหมายความว่ามี ภาพพยนต์ รูปถ่าย ภาพถ่าย แผนผัง ฯลฯ

- บ. ข้อดี**
- เพิ่มความสนใจ
 - ช่วยความเข้าใจ
 - รวมความสนใจให้รับการฝึกด้วยกันได้ดี¹¹
 - เปิดเผยข่าวสารที่อยู่ด้านหลังที่อยู่ห่างไกลไปอย่างไร้โดยยาก
 - เว้าอารมณ์
 - เป็นการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศ เปิดยินดีการฝึกเพื่อบ้าง
 - เป็นประโยชน์เป็นพิเศษแก่ผู้ที่อ่านหนังสือไม่ออก
- ค. ข้อเสีย**
- ผู้ฝึกในสมัยใหม่มักพึงการใช้ภาพมากจนเกินไป
 - คุณค่าของภาพในการให้ความลึกซึ้งอาจขัดกับคุณค่าทางการสอน
 - ต่อนำมากการใช้ภาพย่างเดียว จะครอบคลุม การฝึกไม่ได้ทุกชนิด ควรใช้ภาพเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มเติมเท่านั้น
 - บางที่ไม่สามารถใช้ภาพให้เข้ากับวิธีการฝึกชนิดนี้ได้
 - ภาพที่เหมาะสมต้องหามาได้ยากหรือแพง บางที่ก็ไม่มี
 - ต้องการเครื่องมือเครื่องใช้และค่าใช้จ่ายสูงในการเตรียมสถานที่สำหรับถ่ายภาพ¹¹

4. การฝึกอบรมที่ไม่มีเครื่องมือประกอบเพียงพอ

ในการจะจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ผู้มีหน้าที่จัดการฝึกอบรมย่อมมีความปวดนาหะขณะมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกอบรมขั้นครบครัน โดยเฉพาะ

¹¹ ข้อมูลนี้ในบทนี้ แปลและรีบูรณาจารก A Catalog of Training Methods, pp. 6-10.

อย่างเช่นหากองค์การนั้นจะมีกองทีมแผนกฝึกอบรมของตนเอง แทนที่จะต้องเดินทางไปจากต่างประเทศ ที่มาจากการต่อสู้ ก็ย่อมจะเป็นการดี

แต่ความเพียบพร้อม เช่นนี้อาจหาไม่ได้ง่ายนักโดยเด็ดขาดอย่างยิ่งในวงการระหว่างไทย แต่ไม่ใช่ข้อห้ามที่ต้องการฝึกอบรมคงจะต้องห้าม หากจะกรุณาพิจารณาถึงวิธีการฝึกอบรมที่พัฒนาไว้ในบทก่อน ๆ ก็จะพบว่าไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือเครื่องใช้หัวใจเจ้าหน้าที่เฉพาะ ผู้ดูแลการทดสอบมีอุปกรณ์ที่จะน้ำสูงทั้งหมดอยู่แล้ว ขบวนการปฏิบัติงานตามปกติมาใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมได้ และอาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงหากว่าใช้มากๆ เดียว ถือ ไปกระดับลึกเส้นอว่า ข้าราชการหรือคนงานคนใดที่ข้อมูลจะกระเสื่อภัยระหว่างทางไปรับประทานให้ห่างงานให้ด้วยชั้นอยู่แล้ว แม้จะไม่มีการฝึกอบรมอย่างเบื้องต้นแบบแผนอยู่ก็ตาม ดังนั้นการฝึกอบรมโดยไม่มีเครื่องใช้พัฒนามุ่งจึงจะต้องถือเกิดดีทั้งสองด้าน

อย่างไรก็ต้องดูความสะดวก แก่ผู้ดูแลการฝึกที่ขาดเครื่องมือ ก.พ. และศหร.สู. จึงได้นำผลการค้นคว้า ขององค์กรความมั่นคงแห่งชาติ (National Security Agency) มาทดลองให้ทราบว่าจะมีวิธีใดบ้างที่พอกจะอนุญาตให้ได้ปางหมายหมุนในกระบวนการฝึกอบรมที่ขาดเครื่องมือ โดยแยกวิธีการฝึกได้ดังนี้ ดังนี้¹²

ก. ในกรณีฝึกอบรมที่ทำงาน (On-the-Job Activities) อาจใช้วิธีการฝึกดังต่อไปนี้

ฝึกฝนโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน

สังเกตุการณ์

มอบหมายงาน

“เลื่อนขั้น” ให้ทำงานในหน้าที่สูงขึ้น

ให้เป็นผู้สอนคนอื่น

ให้เขียนผู้เสนอแผนการณ์

๒. ในการดูแลห้องการขยายปะตบภารณ์ของคนงานภายในองค์กร (Broadened Agency Experience) อาจใช้วิธีดังนี้

- ให้ผ่านประสบการณ์
- ที่มุนเเรงเป็นผู้ดูแล
- ให้มีส่วนร่วมในการจัดการขององค์กร
- ให้เข้าร่วมการในคณะกรรมการพิเศษ หรือคอมบิน่าที่ให้เป็นฝ่ายข่าว
- ซึ่งให้ดำรงตำแหน่ง “รอง” หรือ “ผู้ช่วย”
- ให้มีส่วนในการพัฒนาแผนภารณ์ และการลงงาน
- ให้ทำหน้าที่แทน เพื่อนร่วมงานที่ขาดไป

๓. ในการดูแลฝึกอบรมให้แก่กลุ่มเด็กๆ ภายในองค์กร (Agency Group Training) ได้แก่ดัง

- อบรมปฐมนิเทศ
- พัฒนาข้าราชการชนชั้นหัวหน้าหรือชั้นกบิหริหาร
- ให้เข้าร่วมโครงการณ์ฝึกอบรมทางวิชาชีพ
- ให้ร่วมในหลักสูตรการฝึกฝนความชำนาญ
- ให้เข้าพัฒนาและร่วมประชุมสัมมนา หรือในการประชุมคณะกรรมการผู้ร่วมงาน
- ให้ศึกษาดู, ไปตรวจราชการ

๔. ในการดูแลให้ปรับปรุงความรู้ความผ่านมาของทางวิชาชีพ (Professional Activities) อาจใช้วิธี

- ให้เป็นสมาชิก หรือเข้าร่วมประชุมในวงงานอุรกิจ การค้า หรือองค์กรทางวิชาชีพ
- ให้เข้าพัฒนาและร่วมประชุมในการประชุม ซึ่งองค์กรยื่น ๆ ให้เข้าร่วม
- ให้เข้าหันหนังสือ

๙. ในการนี้ที่ต้องการให้ได้รับการฝึกอบรมภายนอก (Outside Training) ผู้
ทำการฝึกอาจจัดการดังนี้

ส่งไปร่วมในโปรแกรมที่โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัยต่างๆ ด้วย
สนับสนุนให้ศึกษาทางไปรษณีย์

ดังนั้นจึงได้ดำเนินการตามที่ได้ระบุไว้ในส่วนที่ ๑ ของประกาศฯ ดังนี้

จะเห็นได้ว่าจัดการผู้ก่อบ้านที่ดีขึ้นนั้น ผู้ดูแลการผู้ก่ออาชญากรรมไม่ต้องใช้เครื่องมือใดๆ ไม่ซ้อมมาก แต่ในบางกรณีต้องโดยยิ่งมีของผู้คนหรือองค์กรภายนอกมีความร่วมมือให้กับหน่วยงานให้ดูแล ผลได้ก็จะคล้ายคลึงกันอย่างน้อยก็ในข้อที่ว่าสามารถหาตัวให้คนที่คิดไว้ได้รับการผูกได้ในโอกาสเข้าผูกฝันตามความแกร่งที่มาก

ถึงแม้พหุความเรื่องนัดพยายามจำกัดอยู่แค่ในเรื่อง วัตถุประสงค์ และวิธีการ
ฝึกอบรมเด็กๆ ตาม ผู้เขียนก็ไม่มีโอกาสได้เขียนผลิตภัณฑ์ของการฝึกอบรมแต่ละชนิดให้
ละเอียดให้กันได้ในหน้ากระดาษอันจำกัด คงเขียนได้แต่เพียงเป็นโครงสร้างของผู้
สอนคงจะพอเข้าใจได้ ประยุกต์บกน.ขอที่ใช้เรียกตัวต่างๆ นเป็นชื่อภาษาอังกฤษ ซึ่งหากแก้
ภาษาที่จะแปลเป็นภาษาไทยที่ตรงตัวให้อวยกว่าได้ ภาษาที่ใช้ในบทความน่าจะท่อนกระ
แท่นขาดความสดและด้วยคงไปเป็นอันมาก แต่เนื่องด้วยวิธีเหล่านี้เป็นเทคนิคการฝึกอบรม
ที่เปิดกว้างคือสิ่งน้ำมันใช้ในการฝึกอบรมในประเทศไทย จึงได้พยายามถอดมาเป็นภาษา
ไทยตามแต่จะใช้ ผู้เขียนคงจะเป็นคนร่างร่างๆ ได้รับการอนุมัติจากท่านผู้อ่านด้วย.

Aristotle, *Nicomachean Ethics*

▼ The Good of men must be the end of the science of Politics.

ความมุ่งหมายของหัวเรื่องทางการเมืองก็คือความพยายามที่จะชี้แจงปัจจัย

Summary

Though it is true that employee training is not an entirely new subject to Thai government and business circles, it is equally true that it was done unsystematically at least until a few years ago when the Institute of Public Administration at Thammasat University began to take a leading role in the field. At present, training activities are progressing in all parts of the government in accordance with a national policy. Due to the lack of well-trained officials to direct training in their own agencies, the Institute has to assist them in various ways when requested. Yet it is generally agreed that there are not enough personnel and training materials available anywhere. To have a hand easing the critical shortage of materials, the *Thai Journal of Public Administration* will try to publish articles in this area. This is one of them.

This article on Objective and Methods of Training is an effort to define the meaning of training and its objectives, as well as to suggest new training methods. It is a well-known fact that the main objective of training in the agency's eye is increasing production, but it should not be a cause of discouragement from the standpoint of the employees, because training activities are likewise working to their own advantage. The article explains three types of objectives-- the agency's objectives, the objectives declared to the employees, and specific aims of the agency in arranging a particular training program. The readers are requested to notice the inter-relations between these specific aims and methods of training in accordance with the idea that objectives help determine methods.

In discussing training methods, the author has in mind the idea of bringing new techniques to Thai readers by surveying the methods used in the United States especially those advocated by the U.S. Civil Service Commission. Training methods are divided into three kinds - - telling, showing, and doing. Each of the important methods is described in terms of characteristics, advantages, and disadvantages. Toward the end the author cautions that though some of these techniques need expensive and elaborate arrangement, it should not dishearten a trainer with limited facilities. In fact, there are many kinds of training that can be employed successfully without special training aids.

Alexander Pope, *Essay on Man*,

For forms of government let fools contest;
whatever is best administer'd is best.

ປ័ត៌មាននេះ កើងកណ្តុរបមករបស់វា ការបង្ការទៅ
និងការបង្ការទៅការបានអាមេរិក