

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรมและสมรรถนะของพนักงานบริษัทในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะอำเภออุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย และนำมาบูรณาการซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554
2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม
 - 2.1 ความหมายของการฝึกอบรม
 - 2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม
 - 2.3 ประเภทของการฝึกอบรม
 - 2.4 ปัจจัยในการฝึกอบรม
 - 2.5 ประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรม
3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.2 การพัฒนาทุนมนุษย์
 - 3.3 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 4.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
 - 4.2 ความหมายของสมรรถนะ
 - 4.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 4.4 กำหนดสมรรถนะ
 - 4.5 เกณฑ์การวัดสมรรถนะ
 - 4.6 การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้
 - 4.7 ประโยชน์การนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร
 - 4.8 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหาการพัฒนาใหม่ โดยหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ทั้งในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา และผู้ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบโดยตรงจากการพัฒนา จึงมุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และมีกระบวนการพัฒนาที่บูรณาการทุกด้านให้เชื่อมโยงกัน ส่วนการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. 2550 : 40)

การพัฒนาเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพราะคนเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาทุกเรื่อง โดยแผนการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นไม่ใช่เป้าหมายสุดท้ายในการพัฒนาอีกต่อไปและปรับเปลี่ยนวิธีการวางแผนเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในสังคมมีส่วนช่วยแก้ปัญหาเสริมสร้างศักยภาพของคนทุกคนให้มีความรู้ มีสติปัญญา มีความสามารถในการประกอบอาชีพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554

การพัฒนาศักยภาพของคนส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทักษะฝีมือแรงงานให้มีการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทยจะต้องให้ความสำคัญและจัดให้มีการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่องมีกระบวนการที่หลากหลายทั้งในส่วนของการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาในระหว่างการทำงาน โดยทุกองค์กรจะต้องถือว่าการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนในรูปแบบหนึ่งที่ต้องกระทำทุกแห่งควรดำเนินการ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะให้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าถึงแม้ว่าอาจต้องใช้เงินในการลงทุนสูง จึงจำเป็นต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างจริงจังของผู้บริหารในการดำเนินงานและต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการที่ค่อนข้างยาวนานก็ตาม หนึ่งความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และมีกระบวนการพัฒนาที่บูรณาการทุกด้านให้เชื่อมโยงกัน ส่วนการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน ((สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. 2550 : 40) การพัฒนาเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพราะคนเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาทุกเรื่องเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในสังคมมีส่วนช่วย

แก้ปัญหาเสริมสร้างศักยภาพของคนทุกคนให้มีความรู้ มีสติปัญญา มีความสามารถในการประกอบอาชีพ การพัฒนาศักยภาพของคนส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทักษะฝีมือแรงงานให้มีการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

2.1 ความหมายการฝึกอบรม

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้นั้น จะต้องใช้การฝึกอบรมเป็นแนวทางในการพัฒนา อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีที่ใช้ในการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวความหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

เชอแมน (Sherman, 1996 : 231) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดีต่อการทำงานทั้งโดยการเตรียมความพร้อมในการทำงานให้แก่พนักงาน ตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลเมื่อแรกเข้าทำงานและการจัดอบรมประเภทต่างๆ เพื่อรักษาระดับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานเอาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้น

โกลด์สเทน (Goldstein, 1993) (อ้างถึงใน ชูชัย สมมติไกร, 2549 : 5) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ฟลิปโป (Flippo, 1996) (อ้างถึงใน ณัฐริกา นวมทอง,ปรัชญา รัตนบุรีและอดิณุช อนุวงศ์เวช, 2545 : 5) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของการสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้และทักษะหรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

กาญจนา ศุกรพันธ์ (2543 : 13) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นขบวนการในการเรียนรู้ที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ และทัศนคติได้อย่างเหมาะสม ในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สภาพแวดล้อม สถานการณ์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพการงาน ประกอบกับการนำไปปรับใช้ให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ

วัลย์ดา วรกานตศิริ (2544 : 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีผลต่อการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคคล คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญและทัศนคติ เพื่อสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในทางที่ดีขึ้น โดยการฝึกอบรมนั้นจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบ

นิพัทธ์ กานตอัมพร (2544 : 13) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Attitude) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ด้วย

นัยสิทธิ์ ปิ่นม่วง (2548 : 32) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรใหม่ที่จะเข้าทำงาน หรือปฏิบัติหน้าที่งานประจำอยู่แล้วในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ

พระมหาสนิทญาณ รักษาภักดี (2542 : 10) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นขบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรม (Behavior) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ตลอดจนสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภูวคณ ตรีเมฆ (2550 : 7) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการขององค์กรที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดี อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ชนะจิต โมพิยสุวรรณ (2543 : 26) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ ตลอดจนความสามารถในการทำงานเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมบางอย่างของบุคคลให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทั้งต่อตนเองและองค์กรต่อไป

วิโรจน์ โลหะเวช (2542 : 13) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่เป็นระบบในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้นเพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมากต่องานที่ปฏิบัติ และองค์กร รวมทั้งต่อบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม

สุนนท์ ชูผล (2545 : 9) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์อย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้บรรลุตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานของบุคลากรในองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

คูมิตรา วิจิตรภาพลักษณ์ (2546 : 13) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Attitude) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ด้วย

อุทัย พิภพทอง (2544 : 10) กล่าวว่า การฝึกอบรมจึงเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะความชำนาญเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกัน การฝึกอบรมก็ยังเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการให้การศึกษาตามปกติใน โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ในการจัดเพิ่มเสริมหรือเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ทั้งที่เตรียมตัวจะเข้าปฏิบัติงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วยิ่งขึ้น ไม่ลงทุนทางการเงินและเวลามากเท่ากับการจัดการศึกษาในหลักสูตรปกติธรรมดาของสถาบันการศึกษา

นพมาศ ช่วยนุกูลการ (2547 : 13) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา คือกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมจะสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific knowledge) เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า

นิรนาถ ชูติวงศ์ (2542 : 11) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่องค์กรจัดดำเนินการให้พนักงาน เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ในการที่จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นิพัทธ์ กานตอัมพร (2544 : 13) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Attitude) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ด้วย

ศุภรางค์ อินทนะ (2545 : 17) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญและทัศนคติเพื่อให้บุคคลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต

ศุภวัฒน์ เนียมนุ้ย (2545 : 14) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่ดีจัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ศิดา หอมคลุ้มเดช (2544 : 7) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีความหมายสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ในการที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะต่างๆ ของบุคคล ทั้งทางด้านความรู้ ความชำนาญและเจตคติ

สมคิด บางโม (2542 : 14) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น

คงฤทธิ พาลีวัน (2546 : 17) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้น อันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานหรือองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดี

อารยา ลิขิตกุล (2543 : 17) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็น เครื่องมือชนิดหนึ่งที่ฝ่ายบริหารใช้เพื่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีกระบวนการในการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติ จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น และเป็นพื้นฐานให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในองค์กร

อภิเดช พลายบัว (2543 : 20) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดีสูงขึ้น พร้อมทั้งสามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ณัฐริกา นวมทอง, ปรัชญา รัตนบุรี และ อติคุณ อนงค์เวช (2545 : 6) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

พายกล วัจนสุนทร (2548 : 15) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการการเรียนรู้ซึ่งถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งความตระหนักรู้และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลให้บุคคลเหล่านี้มีเจตคติต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

อุษา ตีระเมธี (2548 : 10) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาตนเองในด้านประสบการณ์ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเพิ่มขึ้นต่อความต้องการของหน่วยงานนั้นๆ

สรุปว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนอย่างเป็นระบบให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญและทัศนคติที่ดี อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของบุคคล ทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงานและสิ่งอื่นๆสภาพแวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงาน ดังนั้น ความสำคัญของการฝึกอบรม ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

โบ๊ค และ ทอมสัน (Boak & Thompson. 1998 : 55) ได้แสดงทัศนะว่า ใน องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) ซึ่งก็คือองค์กรหรือสถานที่ ที่ผู้คนขยับขยายปรับตัวกันอย่างต่อเนื่องในศักยภาพของตน เพื่อสร้างสรรค์ประสิทธิผลของงาน ทุกหน่วยงานต้องการบุคคลที่มีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาศักยภาพแห่งตน ให้มีคุณภาพ การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญมีความจำเป็น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ฟลิปโป (Flippo. 1998 : 45) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทุกองค์กรที่ต้องการความก้าวหน้า จึงต้องเพิ่มพูนความรู้ และทักษะหรือความชำนาญให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานอย่างเฉพาะ

จงกลณี ชุตินาเทวินทร์(2543 : 4) กล่าวว่า ความสำคัญของการฝึกอบรม มีในแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 8 ซึ่งเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ได้เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ซึ่งก็

คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อันถือว่า คนเป็นทรัพยากรที่เป็นกลไกสำคัญ ต่อความสำเร็จและเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กรหรือหน่วยงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพทัดเทียม มีความรู้ความสามารถพอที่จะแข่งขันกับโลกภายนอกได้

ฐิระ ประวาลพลฤษ์ (2543 : 2) กล่าวว่า การดำเนินงานในองค์กร คน เป็นปัจจัยที่สำคัญ การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญในการพัฒนาบุคคลให้มี ความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถหรือความชำนาญ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดีขึ้น

สรุปว่า ความสำคัญของการฝึกอบรม ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นที่ทุกองค์กรหรือหน่วยงานต้องให้ความสำคัญ เพราะ บุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่า เพื่อสร้างสรรค์ประสิทธิผลของงานจึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กรที่มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

2.3.ประเภทของการฝึกอบรม

ชูชัย สมितिไกร (2549 : 7) ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมตามเกณฑ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาลักษณะ กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือองค์กรอาจจะต้องทุ่มเททรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน และเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาลักษณะ การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่างๆ รวมทั้งการประเมินผล

1.2 การฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มีได้เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะเป็นส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก องค์กรที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายองค์กร ตัวอย่างเช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น การฝึกอบรมจากภายนอก มักจะเป็นที่นิยมขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้น ในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1 การฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดยการให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรม โดยเฉพาะและต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการฝึกอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical skills training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial skills training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการทำงาน เช่น การซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (Executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร อาทิ ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning and decision-making) หรือ การพัฒนาองค์กร (Organizational development) เป็นต้น

สรุปว่า ประเภทของการฝึกอบรมได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมตามเกณฑ์ แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้บ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ 1) การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งในองค์กร จัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน 2) การฝึกอบรมจากภายนอก คือ องค์กรจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมีเกณฑ์ในการจัดเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานเช่น การฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริง การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะและต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น และการฝึกอบรมที่องค์กรต้องเพิ่มให้กับบุคลากร การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical skills training) การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial skills training) การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal skills training) การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee training) การจัดฝึกอบรมทุกรูปแบบถือว่าการพัฒนาบุคคลในองค์กรทั้งสิ้นเพื่อเพิ่มคุณภาพประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.4 ปัจจัยในการฝึกอบรม

การสนับสนุนให้การศึกษาฝึกอบรมประสบผลสำเร็จจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยหลายปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้วัตถุประสงค์ที่จะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานการใช้ชีวิตประจำวันเพื่อการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวกับการการฝึกอบรม ดังนี้

ณัฐริกา นวมทองและคณะ(2545 : 11) กล่าวว่า ปัจจัยในการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญในการจัดฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพควรเป็นลักษณะการมีส่วนร่วมทั้งผู้จัดฝึกอบรมและผู้เข้าร่วมฝึกอบรม โดยคำนึงถึง รายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร เช่นหากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ควรมีหน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการ หรือหากเป็นองค์กรขนาดเล็กควรมอบหมายให้ผู้ที่รับผิดชอบ โดยตรง และให้ฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ความร่วมมือ การจัดฝึกอบรมทุกหน่วยงาน ต้องรับรู้ ร่วมกันมีการกำหนดวิธีการฝึกอบรมโดยแบ่งงานกันตามหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

2. การวางแผนการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการผิดพลาดน้อยที่สุด และการวางแผนจะทำให้ทราบความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร

3. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นเกิดประโยชน์และตรงตามความต้องการของบุคลากรและองค์กรอย่างแท้จริง

4. กฎและหลักเกณฑ์การฝึกอบรม ผู้บริหารงานฝึกอบรมต้องรู้จักและเข้าใจวิธีการเหล่านี้ด้วย เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานฝึกอบรม เช่น การจัดเวลาในการเรียนรู้ การจัดกลุ่มการเลือกใช้เทคนิคอุปกรณ์ต่างๆ

สุทธิมา ศิริคำหอม(2542 : 11) กล่าวว่า ปัจจัยในการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญในการจัดฝึกอบรมผู้จัดฝึกอบรมและผู้เข้าร่วมฝึกอบรม โดยคำนึงถึงรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร คือ ต้องมีหน่วยงานหรือบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม ในองค์กรขนาดใหญ่จะมีแผนบริหารงานบุคคลหรือผู้อำนวยการฝึกอบรมเป็นผู้วางแผนจัดการฝึกอบรมและประเมินผล หากเป็นองค์กรขนาดเล็ก เจ้าหน้าที่ระดับบริหารจะเป็นผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ประสานงานโดยมีฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ความร่วมมือ การจัดฝึกอบรมทุกหน่วยงานต้องรับรู้ร่วมกัน กำหนดวิธีการฝึกอบรมโดยแบ่งงานกันตามหน้าที่ของแต่ละฝ่าย นอกจากนั้น บุคคลในระดับล่างขององค์กรจะยินดีให้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การวางแผนการฝึกอบรม องค์กรที่มีการวางแผนฝึกอบรมที่ดี จะทราบว่า จะฝึกอบรมเมื่อใด จะฝึกอบรมอย่างไร ฝึกอบรมเรื่องอะไร ใครเป็นผู้ให้การฝึกอบรมและจัดฝึกอบรมที่ไหน การวางแผนที่ดีจะเกิดการผิดพลาดน้อยที่สุด การวางแผนฝึกอบรม ต้องกำหนดว่า ผู้รับการฝึกอบรมยังขาดความรู้ในเรื่องใดบ้าง และควรต้องมีความรู้อะไรเพิ่มเติม ก่อนจะเริ่มฝึกอบรมต้องทำการระบุคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job specification) เพื่อหาว่าคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีการศึกษาและประสบการณ์อย่างไร ต้องใช้ความรู้อะไร การวางแผนจะทำให้ทราบความต้องการฝึกอบรมของบุคคล เช่น ความต้องการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความต้องการมีรายได้เพิ่มขึ้น แต่บางคนอาจไม่ชอบเพราะคิดว่า การฝึกอบรมเป็นเรื่องยุ่งยาก เมื่อฝึกอบรมเสร็จสิ้น จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ ต้องปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่อีก

3. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้ฝึกอบรม การฝึกอบรมต้องเสียค่าใช้จ่ายซึ่งหวังว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วบุคลากรจะปฏิบัติงานที่ดีขึ้น หากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง องค์กรก็จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่เกิดประโยชน์ใดเลย การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงควรมีหลักเกณฑ์ที่ดี เพื่อจะได้คนที่มีความสามารถรับเอาความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ต่องานของตนเองได้ ผู้ฝึกอบรมนับว่าสำคัญมาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้และมีความสามารถจริง การเลือกผู้ฝึกอบรมที่ดีมีความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมอย่างสูงสุด

4. กฎและหลักเกณฑ์ในการฝึกอบรม จะทำให้โครงการฝึกอบรมไม่น่าเบื่อ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ซึ่งหลักเกณฑ์ในการเรียนรู้ ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม จำนวนครั้งและความถี่ของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งหลักการฝึกอบรมควรพิจารณาจากปัจจัยดังนี้

4.1 ใช้วิธีการฝึกอบรม โดยยกตัวอย่างให้เห็นภาพจริง เช่น การใช้รูปภาพ กราฟ ภาพจำลอง ทำให้เข้าใจได้ง่ายกว่าและเร็วกว่าการบรรยายปากเปล่าอย่างเดียว

4.2 การมีอุปกรณ์การฝึกอบรมที่พร้อม เช่น สภาพห้องฝึกอบรมที่ดี การใช้สถานที่ฝึกอบรมให้เหมือนการปฏิบัติจริง

4.3 ระยะเวลาในการฝึกอบรมแต่ละครั้งติดต่อกัน ในแต่ละคาบวิชาของการฝึกอบรมใช้เวลาประมาณ 50-60 นาที อาจมีการหยุดพักสัก 10 นาที เป็นครั้งคราว

4.4 การทดสอบหรือสอบจะต้องกำหนดขึ้นล่วงหน้า โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เตรียมตัว

4.5 จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกลุ่มหนึ่ง ๆ ไม่ควรมากกว่า 30 คน เพื่อเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและผู้ฝึกอบรมจะได้ไม่ทำงานหนัก

4.6 การตั้งคำถามในการสอบ ควรใช้การให้เหตุผล และวิธีการมากกว่าจะใช้วิธีการเลือกคำตอบถูกผิดอย่างเดียว

สรุปว่า ปัจจัยในการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญใน การจัดฝึกอบรมผู้จัดฝึกอบรมและผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ต้องคำนึงถึง 1) ลักษณะขององค์กร คือ ต้องมีหน่วยงานหรือบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม 2) การวางแผนการฝึกอบรม องค์กรที่มีการวางแผนฝึกอบรมที่ดี จะทราบว่า จะ ฝึกอบรมเมื่อใด จะฝึกอบรมอย่างไร ฝึกอบรมเรื่องอะไร ใครเป็นผู้ให้การฝึกอบรม และจัดฝึกอบรมที่ไหน 3) การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้ฝึกอบรม การฝึกอบรมต้องเสียค่าใช้จ่ายซึ่งหวังว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วบุคลากรจะปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 4) กฎและหลักเกณฑ์ในการฝึกอบรม จะทำให้โครงการฝึกอบรมไม่น่าเบื่อ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้

2.5 ประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรม

ปิยรัตน์ ชุนหศรี (2548:32) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรมให้มีไว้ดังนี้

1. หลักสูตร โดยหลักสูตรต้องตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้ มีวิธีการฝึกอบรมที่เข้าใจง่าย สามารถลงปฏิบัติจริงได้ มีระยะเวลาในการฝึกอบรมที่เหมาะสม จัดสถานที่และอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่การฝึกอบรม มีระบบการทดสอบความรู้ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม มีระบบการติดตามผลที่ดี

2. วิทยากร โดยวิทยากรจะต้องมีความรู้/ทักษะ ตรงกับหลักสูตร สามารถถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจได้ง่าย มีเทคนิคการสอนและความสามารถที่จะดึงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจในเนื้อหา สามารถตอบคำถามในประเด็นต่างๆ ได้ชัดเจน มีบุคลิกภาพที่ดี และมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ การสอน เพื่อช่วยในการฝึกอบรม

3. เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม คือ ช่วงระยะเวลาที่ใช้ ในการฝึกอบรม

4. สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม คือ สถานที่เหมาะสม ในการจัดเตรียมเพื่อการฝึกอบรม

5. เอกสารการฝึกอบรม คือ จะต้องสอดคล้องกับเนื้อหาหลักสูตรที่ฝึกอบรม เพื่อที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้มีความเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตรนี้ง่ายขึ้น

6. สื่ออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม คือ เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม ทำให้การฝึกอบรมง่ายขึ้น สะดวกรวดเร็ว

7. วิธีการฝึกอบรม คือ แนวทางในการถ่ายทอดความรู้ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2543 : 19) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จและมีขึ้นอยู่กับการละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรเนื้อหาการฝึกอบรม

2. วิทยากร

3. เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

4. สถานที่ในการทำฝึกอบรม

5. เอกสารการฝึกอบรม

6. สื่ออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

7. วิธีการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย กิจกรรม หรือกิจกรรมเชิงปฏิบัติ (Workshop)

สรุปว่า ประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรม มีทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน 1) หลักสูตรเนื้อหาการฝึกอบรม 2) วิทยากร 3) เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 4) สถานที่ในการทำฝึกอบรม 5) เอกสารการ

ฝึกอบรม 6) สื่ออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม 7) วิธีการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย กิจกรรม หรือ (Workshop)

3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์

3.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมาจากภาษาอังกฤษคำว่า “Human Resource Management” ซึ่งพัฒนาการของสาขาวิชานี้ได้มีมาอย่างยาวนาน โดยเริ่มต้นจากแนวคิดการจัดคนเข้าทำงาน หรือ Staffing พัฒนามาเป็นการบริหารงานบุคคล หรือ Personnel administration และได้พัฒนามาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบัน คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ประสบความสำเร็จและส่งผลให้องค์กรโดยรวมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรยึดถือหลักการสำคัญ 4 ประการ(ชูชัย สมิทธิไกร. 2550 : 10-12) ดังต่อไปนี้

ประการแรก การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเชื่อว่า บุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์อันมีค่าที่จะต้องรักษา สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาให้เป็นผู้ที่ช่วยผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมาย องค์กรจะต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความต้องการของบุคลากร

ประการที่สอง การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร องค์กรจะต้องยึดถือว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้างานและผู้บริหารทุกคน มิใช่งานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องเป็นภารกิจร่วมของทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ประการที่สาม การทำงานในเชิงรุก การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง ไม่ใช่ปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยดำเนินการแก้ไข

ประการสุดท้าย การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารขององค์กร และมีความสัมพันธ์กับระบบอื่นๆ ขององค์กร รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

โรบบินส์ (Robbins. 2007 : 9) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องปรับบทบาทของตนเองเสียใหม่ ทั้งนี้ บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ควรมีอย่างน้อย 4 ประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร กล่าวว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งเน้นการออกแบบวิธีการทำงาน และการจัดการให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การนำเอาแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงาน รวมทั้งคิดค้นวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

ประการที่สอง ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร กล่าวว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำงาน และอุทิศทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบุคลากรในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์กร โดยนำข้อเสนอแนะต่างๆที่ได้รับจากบุคลากรในองค์กรเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา

ประการที่สาม หัวหน้าเชิงกลยุทธ์ กล่าวว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ร่วมวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและประสานงานกับฝ่ายต่างๆในองค์กรในการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าว

ประการสุดท้าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยร่วมรับผิดชอบในการทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับความเปลี่ยนแปลง และเอื้ออำนวยให้การเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่พึงประสงค์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะหรือกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจพัฒนาและบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ชำนาญ พิมลรัตน์(2549 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่องค์กรใช้กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ หรือศิลปะในการดำเนินการวางแผนและกำหนดนโยบาย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การใช้ประโยชน์ การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการฟื้นฟูสภาพจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

สุพล วังสินธ์ (2545 : 10) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากร คือกระบวนการความเป็นเลิศมาสู่องค์กรโดยค่อย ๆ กำหนดระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้ง

มาตรฐานของตนเองและมาตรฐานใช้กับบุคคลอื่น ๆ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดนโยบายและสร้างบรรยากาศการบริหารไปพร้อม ๆ กัน

สุภรณ์ สุภาพงศ์ (2543 : 63) กล่าวว่า บุคคลที่เป็นหลักสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้นั้น คือ ผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ และผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหาร
3. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครุมีเสรีในการคิด
4. มีศักยภาพในการจัดระบบการบริหารองค์กรโดยนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการพัฒนาโดยองค์รวม
5. สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานและเป็นที่ปรึกษาที่ดีต่อพนักงานในองค์กร

วิชัย ทรัพย์เมฆ (2548 : 6) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานในอันที่จะให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานตามความต้องการและเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1) เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 4) เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจวัติ (2545 : 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร นับตั้งแต่การสรรหากคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลกัน การจัดสรรบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน การโอน การย้าย การพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ประสบความสำเร็จและส่งผลให้องค์กรโดยรวมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรยึดถือหลักการสำคัญ 4 ประการ 1) การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ 2) การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร 3) การทำงานในเชิงรุก การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ 4) การคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องปรับบทบาทของตนเองเสียใหม่ ทั้งนี้ บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ควรมีอย่างน้อย 4 ประการ ประการแรก ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ประการที่สอง ผู้เชี่ยวชาญด้าน

บุคลากร ประการที่สาม หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ประการสุดท้าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องใช้ ศิลปะหรือกลยุทธ์ดำเนินการที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กร โดย การฝึกอบรมและ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้อง กำหนดนโยบายและสร้างบรรยากาศการบริหารไปพร้อม ๆ กันจัดระบบการบริหารองค์กรโดยนำ ระบบคุณธรรม สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การพัฒนาทุนมนุษย์

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้ถูกยกให้มามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทาง เศรษฐกิจในด้านต่างๆทุนมนุษย์มักจะมี ความหมายเกี่ยวพันถึงทักษะและความรู้ความคิดในการทำงานของแรงงาน โดยแรงงานที่มีทุนมนุษย์สูงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงกว่า แรงงานที่มีทุนมนุษย์ต่ำภายใต้ระยะเวลาในการทำงานที่เท่าเทียมกันบุคลากร เป็นทรัพยากรทางการ บริหารที่มีความสำคัญ การปฏิบัติภารกิจขององค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือความล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรนั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตระหนักและดำเนินการพัฒนาบุคลากร ให้มีคุณภาพอยู่เสมอ ซึ่งการพัฒนาทุนมนุษย์นี้ มีนักวิชาการผู้ให้แนวความคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

ชูลท์ (Schultz. 1961 : 5) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการพัฒนาความรู้ทักษะของคน นั้นคือรูปแบบของทุนอย่างหนึ่งที่มีมองว่าคนเป็นทรัพย์สิน หรือสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุด สำหรับองค์กรความสามารถของคนที่มีอยู่จะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าหรือหยุดนิ่งก็เพราะว่าคน เป็นตัวขับเคลื่อนสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้กับองค์กร

คาแพน (Kaplan. 1997 : 9) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ถือเป็นความสำคัญอันดับต้นๆ หน่วยงาน HR นั้นเป็นผู้กำกับดูแลทุนมนุษย์ทั้งหลาย โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการ ดำเนินงานขององค์กร ทำให้เกิดความพร้อมของทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น การพัฒนาทุนมนุษย์ต้องพัฒนาไป ในทิศทางเดียวกันไปที่ทำให้องค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2549 : 7) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ การศึกษา ฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ อ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณ เป็น มีความสามารถและความชำนาญเชี่ยวชาญ อันเป็นทักษะตั้งแต่ขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต และการมีวิชาชีพเพื่อการประกอบอาชีพและพัฒนาไปถึงขั้นมีวิชาชีพชั้นสูง (Professional occupations) รวมทั้งการมีจิตสำนึกที่ดีต่อการเป็นพลเมืองของประเทศ

คณัย เทียนพูน (2546 : 135) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์การจัดการองค์ความรู้ในการ เรียนรู้ความเข้าใจสำหรับคนที่ต้องการก้าวหน้าให้มีความรู้ใหม่ๆองค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งความรู้ และพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กร

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550 : 12) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในแต่ละคนให้เพิ่มมากขึ้นทำให้องค์กรนั้นสามารถแข่งขันได้ และเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน “ทรัพยากรมนุษย์” กับ “ทุนมนุษย์” นั่นก็คือ การลงทุน เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งหวังที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั่นเอง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550 : 13) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ มีความสำคัญต่อองค์กรคนในองค์กร(Human capital) คนมีบทบาทในการบริหารจัดการและสร้างคุณภาพของคนด้วยการเรียนรู้และพัฒนา(Leaning & development perspective) องค์กรจะเกิดคุณภาพมีทักษะทางการบริหารจัดการ

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2551 : 55) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานรู้จักทดลองสิ่งต่าง ๆ เรียนรู้ทักษะในการทำงานแบบใหม่หรือการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการในการทำงานให้พนักงานคิดหาวิธีเพิ่มมูลค่าในการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะขีดความสามารถในแต่ละคน โดยการศึกษ การฝึกอบรม ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญที่คนทุกคนมีอยู่มาสร้างมูลค่า “ทรัพยากรมนุษย์” กับ “ทุนมนุษย์” นั่นก็คือ การลงทุน เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งหวัง โดยการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า เพราะคนเป็นตัวขับเคลื่อนในองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เพิ่มมูลค่าในการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารจัดการไปในทิศทางเดียวกัน นั่นก็คือมุ่งสู่ความสำเร็จ

3.3 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor : 1997) (อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุชานนท์. 2547 : 17) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X เป็นหนึ่งในแนวความคิดของ แมคเกรเกอร์ว่าด้วยงานบริหาร ทฤษฎี X มีความเชื่อว่าคนทุกคนในโลกจะเป็นคนเกียจคร้านโดยธรรมชาติ มีความเห็นแก่ตัวและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทุกอย่างเพื่อจูงใจทางธุรกิจ และจะต้องคอยบังคับพนักงาน มิเช่นนั้นงานจะไม่เดิน ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวตรงข้ามกับทฤษฎี Y

ทฤษฎี X กับการบริหาร

ในอุดมคติของทฤษฎี X จะถือว่างานบริหารเป็นงานที่ต้องใช้ความเข้มแข็ง เด็ดขาด ดังนั้นการควบคุมพฤติกรรมของคนงานจะทำอย่างใกล้ชิด ใช้การข่มขู่บังคับในการสั่งงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และจะถือว่าคนโดยทั่วไปไม่มีความทะเยอทะยาน เกียจคร้าน เห็นแก่ตัว ชอบที่จะเป็นผู้ตาม ถูกหลอกลวงง่ายและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากไม่ได้รับการเอาใจใส่ที่ดีจาก

ฝ่ายบริหาร คนงานจะเฉื่อยชาหรือต่อต้านความต้องการของฝ่ายบริหาร ทำให้องค์กร ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ไม่ดีไว้ ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้วคนไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็จะพยายามหลบหลีกการทำงานทันที

2. เพราะเหตุที่คนมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ทุกคนชอบที่จะถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และมีบทลงโทษอันเป็นการจูงใจทางลบไว้ เพื่อให้พวกเขามีความพยายามทำงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร คนโดยทั่วไปชอบให้มีผู้แนะนำ ไม่อยากมีความรับผิดชอบ ไม่มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองหรือไม่มีความทะเยอทะยาน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน แต่ต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงในอาชีพการงาน ชอบทำงานเบาๆ แต่ได้รับค่าตอบแทนสูง ผู้บริหารที่จะต้องกำกับดูแลพนักงาน ประเภทนี้อย่างใกล้ชิด ใช้เทคนิคการบริหาร ควรจะประกอบด้วยพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารอาจมีท่าทีที่แข็งกร้าว มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดในทุกด้าน

ผู้บริหารต้องมีท่าทีที่เด็ดขาด แต่แฝงด้วยความยุติธรรม

บางครั้งแก้ไขปัญหาโดย ละมุนละม่อม อาจจะทำให้การทำงานไม่ได้ผล ผู้บริหารต้องใช้ความรุนแรงบ้าง ในบางโอกาส

ทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้จะมีแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม ของมนุษย์ด้านบวก ที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎีเอ็กซ์ ธรรมชาติของมนุษย์มักจะมีพฤติกรรมที่ดีคือ การให้ความร่วมมือ สนับสนุน และมีความขยันหมั่นเพียรเป็นที่ตั้ง ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหาร มักจะมีลักษณะ ดังนี้ ให้อิสระในการทำงาน และให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญจูงใจ มากกว่าวิธีการขู่เข็ญบังคับ เช่น การยกย่องชมเชย เพื่อให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้การเสริมแรงบวกด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การให้ทำงานด้านที่มีความสำคัญต่อองค์กร ให้อิสระในการปฏิบัติงาน การมอบรางวัลตอบแทน ตามความเหมาะสมการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้หากองค์กรมีพนักงานที่มีลักษณะตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งโดยตรง การสั่งงานต้องมีความเด็ดขาด การจูงใจจะสามารถทำได้โดยการเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและผลประโยชน์อื่นๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และการกำหนดโทษ จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจคือการตอบสนองความต้องการ พื้นฐานของคนเท่านั้นเอง

สรุปว่า ทฤษฎี X ของ McGregor ว่าเป็นความพยายามที่จะอธิบายรูปแบบของการบริหารในลักษณะ “ การควบคุม (Control)” ในขณะที่ทฤษฎี Y เน้น “ การบูรณาการ(Integrating)” ของความต้องการขององค์กรกับความต้องการของบุคคล หลักการนี้ก็คือความผูกมัดร่วมกันให้กับ

องค์กรในรูปแบบของการร่วมมือร่วมใจนั่นเอง ทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้จะมีแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม ของมนุษย์ด้านบวก ที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎีเอ็กซ์ ธรรมชาติของมนุษย์มักจะมีพฤติกรรมที่ดีคือ การให้ความร่วมมือ สนับสนุน และมีความขยันหมั่นเพียรเป็นที่ตั้ง ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหาร มักจะมีลักษณะ ดังนี้ ให้อิสระในการทำงาน และให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการปฏิบัติงาน ให้หลักการจูงใจ มากกว่าวิธีการขู่เข็ญบังคับ เช่น การยกย่องชมเชย เพื่อให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้การเสริมแรงบวก ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การให้ทำงานด้าน ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ให้อิสระในการปฏิบัติงาน การมอบรางวัลตอบแทน ตามความเหมาะสม

4. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

4.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

จุดเริ่มต้นของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1970 โดย บริษัท McBar ได้รับการว่าจ้างจาก The US State Department ให้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลกโดยมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้แก่แต่ละประเทศรับรู ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด โดยก่อนหน้านั้น The US State Department ได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่ก็พบว่าแบบทดสอบชุดนี้มีจุดอ่อนคือ(สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 11-12)

1. ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง ใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่านจึงสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2. คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

จากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้บริษัท McBar ภายใต้การนำของ David C. McClelland แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ มาแทนแบบทดสอบเก่า โดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบBEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่

ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า (Competency) หลังจากนั้น David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ(Competency)ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Testing for Competence Rather than for Intelligence ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้ทำงานเก่งมิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ(Competency)

จากจุดกำเนิด สมรรถนะ (Competency) ดังกล่าวข้างต้นทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง สมรรถนะ (Competency) มากขึ้น โดยในปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competencies Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competency ว่าเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อมาปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel ,C.K Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for the Future โดยมีแนวคิดสำคัญเรื่อง สมรรถนะหลัก (Core competencies) ว่าเป็นความสามารถหลักของธุรกิจโดยได้อธิบายว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลักอะไรบ้าง เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น โดยการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำสมรรถนะหลัก (Core competency) เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Cooperate Code of Ethics และ Strategic Planning จึงทำให้เห็นว่า สมรรถนะหลัก (Core competency) มีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยในทางบริหารประสบความสำเร็จจึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น สำหรับประเทศไทยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเข้ามาใช้ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซินคอร์ปอเรชั่น และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นต้น (รัชฎา ณาน. 2550 : 7)

สรุปว่า จากจุดกำเนิด สมรรถนะ (Competency) ดังกล่าวข้างต้นทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง สมรรถนะ (Competency) มากขึ้น โดยในปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้นิยามคำว่า Competency ว่าเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิด

ประสิทธิภาพ ในปัจจุบันองค์การของเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้นช่วยให้การทำงานในองค์กรประสบความสำเร็จ

4.2 ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความคำว่า “สมรรถนะ(Competency)” ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ซึ่งบางท่านอาจแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ขีดความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมรรถนะ” แต่คำว่า “Competency” ตามความหมายจากพจนานุกรมของไทยได้ให้ความหมายว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ ส่วนในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Skill Expertise, Fitness, Aptitude (รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม. 2547 : 1) ดังนั้น การกำหนดความหมายของสมรรถนะจึงมีการให้ความหมายไว้หลายนัย โดยยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ. 2549 : 16)

สกอตท์(Scott B. Parry : 1995) (อ้างถึงใน รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม. 2547 : 1) กล่าวว่า นิยามคำว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ (Ability) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

แคมป์ (Klump : 1997) (อ้างถึงใน เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. 2546 : 13) กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความหมายของสมรรถนะว่า บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ Ganesh Shermon, a Partner of KPMG ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะในหนังสือชื่อ “Competency Based HRM” ไว้ว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย คือ ความหมายที่ 1 สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบความหมายที่ 2 สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แมคเคลแลนด์ (McClelland : 1982) (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ. 2547 : 19) กล่าวว่า ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อน อยู่ในตัวบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

เฮ กรู๊ป (Hay Group : 1997) (อ้างถึงใน สุรชาติ ฅ หนองคาย. 2549 : ออนไลน์) กล่าวว่า ได้ให้คำจำกัดความว่าสมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรมความสามารถหรือคุณลักษณะที่ ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จสำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงาน และพัฒนาองค์การเพื่อให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการ

เดล และ เฮ ส (Dale and Hes . 1995 : 80) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้ เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตาม มาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมทั้ง เกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

มิราบิล (Mirabile. 1995) (อ้างถึงใน ลัดดาวัลย์ เชื้อนคำ. 2551 : 14) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถหรือคุณลักษณะอื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในระดับสูง เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ หรือความเป็นผู้นำ

พัชรา ถาวร (2543 : 11) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่บุคลากรใน องค์การจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่นๆซึ่งองค์กรต้องกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการสำหรับคุณลักษณะเหล่านี้ไว้ให้ชัดเจน สมรรถนะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5-8) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำ ให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร การที่บุคคลจะแสดง สมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่ องค์กรต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กร กำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือการ ให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุข แก่ประชาชน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 27) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนิสัยที่แท้จริงของคนๆ นั้นไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งแกล้งทำได้ชั่วคราว ถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องการบริการไม่ว่าคนๆ นั้นจะอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอแต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคนเพียงบางสถานที่หรือบางเวลาเท่านั้น เราจะสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้ชัดเจน

มาฆมาส กาญจนากร (2549 : 10) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคลสามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม

ประสิทธิ์ สัจพงษ์ (2549 : ออนไลน์) กล่าวว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) คุณลักษณะของบุคคล (Person Characteristics) หรือเรียกกันว่า KSAPs ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากพฤติกรรม (Behaviors) ในการทำงาน ที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543 : 22) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกันและควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)

दनัย เทียนพุด (2546 : 55) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547 : 61) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร

วิยะดา วรรณานันท์ (2550 : 2) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ สักยภาพหรือความสามารถโดยรวมของบุคคลที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์พื้นเดิมรวบรวมกันทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีความโดดเด่น

สรุปว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ พฤติกรรมอื่น ที่มีอยู่ในตัวบุคคล และมีผลทำให้บุคคล ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีสมรรถนะสูง สมรรถนะเป็นการเรียนรู้ได้ พัฒนาได้โดยการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ และสามารถเป็นเครื่องชี้วัดความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่มีผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่างกัน บุคคลนั้น สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร

4.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ปิยรัตน์ ชุณหาศรี (2548 : 14) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่มาจากตัวบุคคลทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดยอดที่องค์กรต้องการ โดยมีที่มาพื้นฐานดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ
2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา
3. ความสามารถในการประยุกต์ใช้ (Ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่หรือที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เป็นต้น

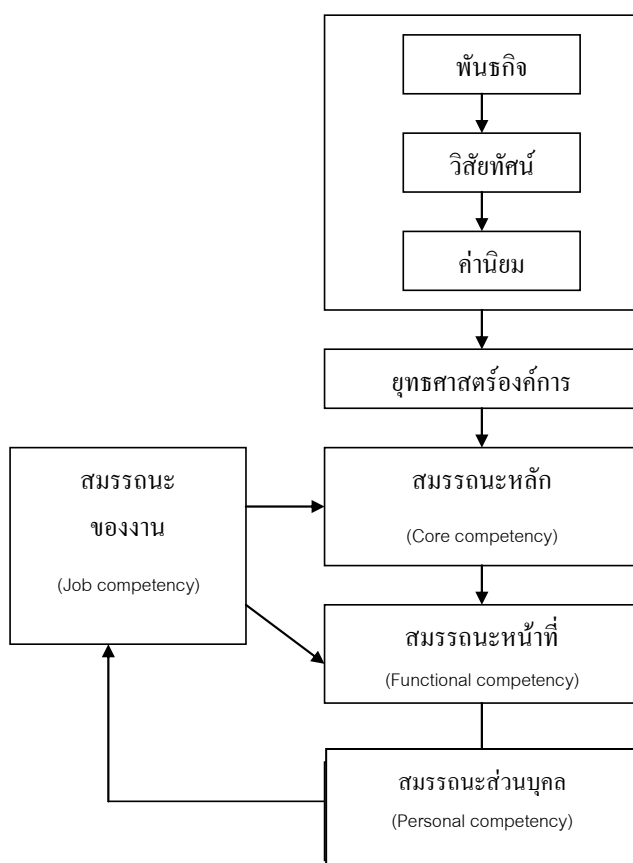
สรุปว่า องค์ประกอบของสมรรถนะพนักงานหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมต่อสมรรถนะใน 3 ด้าน ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่องค์กรได้จัดฝึกอบรมขึ้น

4.4 การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) เป็นการกำหนดกลุ่มของรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่งๆ โดยการกำหนดรูปแบบ

สมรรถนะอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์การซึ่งสามารถกำหนดได้ ดังนี้
(อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. 2547:62)

1. การกำหนดสมรรถนะ โดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพประกอบ

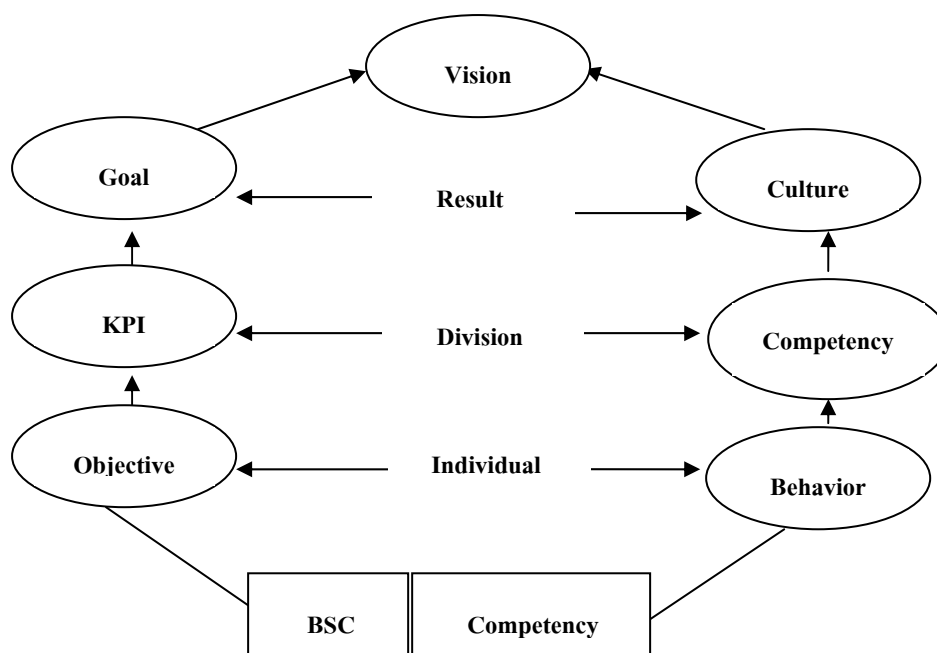


ภาพประกอบ 2 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา : อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. 2547 : 62

จากภาพที่ 2 จะเห็นถึงความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์การมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้น ถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหาร ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 Performance Management System

ที่มา: รัชฎา ณาน. 2550 : 17

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างชัดเจน การกระทำเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์

ข้อเสีย คือ องค์กรต่างๆ มักจะละเลยประเด็นที่จะต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานจึงทำให้สมรรถนะที่ได้ไม่มีความตรง

2. การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ (Job Competency Assessment

Methodology :JCA) (รัฐา ณ นาน. 2550 : 18)

เป็นวิธีการที่ McClelland พัฒนาขึ้นในช่วงปี 1970 ภายหลังจากที่ได้ทำงานให้กับบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจแห่งหนึ่ง (รัฐา ณ นาน. 2550 : 18)

อธิบายการกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นกาวิตสัย เช่น ยอดขายผลิตภาพ กำไร หรือข้อมูลอ้อมกาวิตสัย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า เป็นต้น

2. สุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าปกติกับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้โดยเฉลี่ย

3. เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น วิธีการสัมภาษณ์ (Behavioral Event Interview (BEI)) ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่ แมคเคลแลนด์ (McClelland) พัฒนาขึ้น เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่าพฤติกรรมอะไรที่คาดหวังและต้องการในแต่ละสมรรถนะตามระดับงานที่แตกต่างกันไปโดยระบุเหตุการณ์และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งหรือการอภิปรายเป็นคณะของผู้เชี่ยวชาญหรือการประเมิน 360 องศา หรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและการสังเกต เป็นต้น

4. นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน

5. ตรวจสอบความตรงของประเภทสมรรถนะหรือตัวแบบของสมรรถนะซึ่งอาจได้จากการวัดสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้วิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้วิธี ศูนย์การประเมินผล (Assessment center) เป็นต้น สมรรถนะดังกล่าวจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติได้ หรือจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สอดคล้องกับตัวแปรเกณฑ์ที่ตั้งแต่แรก

6. การนำสมรรถนะที่กำหนดไปใช้ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ มีการพิสูจน์ที่เป็นเหตุเป็นผลว่า สมรรถนะที่ได้มานั้นสามารถจะจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติได้อย่างแท้จริงนอกจากนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธีการจะทำให้ลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินสมรรถนะของบุคคลากรลงได้

ข้อเสีย คือ เป็นวิธีการที่เน้นไปที่งานและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่มากพอและต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทางจิตวิทยา เนื่องจากกระบวนการส่วนหนึ่งใช้การวัดทางจิตวิทยาร่วมด้วย อีกทั้งใช้เวลาในการจัดทำมากพอสมควร

3. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert : SME)

ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้อาจเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นจริงๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียงเป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การวิเคราะห์หน้าที่หลัก หรือการวิเคราะห์งาน การใช้เทคนิคเคลฟ การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เป็นต้น นอกจากนั้นยังสามารถใช้วิธีการอื่นๆ เสริมได้ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม การประเมินผลโดยตนเองและผู้อื่น การสัมภาษณ์ การสร้างสถานการณ์จำลอง การตรวจบันทึก และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบทดสอบ การสังเกต เป็นต้น หลักการที่สำคัญของวิธีการนี้ คือ ต้องเกิดความเห็นที่ตรงกันในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นซึ่งสามารถใช้สถิติเป็นตัวชี้วัดความเห็นที่สอดคล้องดังกล่าวได้

ข้อดีของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ คือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงานหรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะ หรืองานที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อีกทั้งยังเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีก่อนใช้วิธีการอื่นๆ ซึ่งเสียเวลาและค่าใช้จ่ายไม่มากนัก

ข้อเสีย คือ การขอความร่วมมือจากหลายบุคคล หลายฝ่าย เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากพอสมควร และประการที่สำคัญคือ เป็นวิธีการที่ไม่มีการพิสูจน์และตรวจสอบความตรงของสมรรถนะให้ชัดเจน อีกทั้งค่าสถิติที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในระดับสูงอาจไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความตรง

4. วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary source)

ข้อมูลทุติยภูมิอาจได้มาจากหลายแหล่งที่มา ได้แก่ วารสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ โดยเฉพาะข้อมูลในองค์กร ซึ่งอาจได้จากแฟ้มประวัติพนักงาน ผลการทดสอบที่มีอยู่ หรือข้อมูลที่ได้จากตัวแปรเกณฑ์ เช่น ผลผลิตภาพ ผลการปฏิบัติงาน ยอดขาย กำไร ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำได้ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ในลักษณะของการวิจัยหลังจากทราบข้อเท็จจริงโดยองค์กรต้องตั้งตัวแปรเกณฑ์ที่องค์กรปรารถนาให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถแยกแยะระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปกติ จากนั้นนำมาพิจารณาประกอบกับการใช้หลักเหตุผลและวิจารณ์ หากตัวแปรใดสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็น่าจะเป็นสมรรถนะสำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ใช้เวลาน้อย บางแหล่งสามารถอธิบายเหตุผลหรือมีทฤษฎีรองรับ ทำให้สามารถตรวจสอบความตรงได้ง่าย มีโอกาสที่จะได้ค่าความตรงที่ดี

ข้อเสีย คือ ต้องปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการหาสมรรถนะและต้องใช้วิจารณญาณในการคิด เนื่องจากไม่สามารถยืนยันได้ว่า สมรรถนะที่ใช้จะสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติ (อานนท์ สักคีร์วิชญ์, 2547 :5) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ . 2548 : 12) ที่ว่าข้อควรระวังสำหรับการหาสมรรถนะจากข้อมูลพฤติกรรม คือ ข้อมูลบางอย่างอาจไม่มีความเหมาะสมกับองค์การและตำแหน่งงานที่ต้องการ ดังนั้นควรมีการปรับเปลี่ยนข้อมูลสมรรถนะที่ได้ให้มีความเหมาะสมก่อนนำไปใช้ โดยการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์งานและการใช้ข้อมูลพฤติกรรมจากแหล่งต่างๆเช่น กลุ่มพนักงานส่วนตำบล พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 เอกสารการกำหนดมาตรฐานตำแหน่ง เป็นต้น

สรุปว่า การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) เป็นการกำหนดกลุ่มของรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่งๆ โดยการกำหนดรูปแบบสมรรถนะอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กรซึ่งสามารถกำหนดได้ จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี สู่เป้าหมายขององค์กรที่มีประโยชน์สูงสุด

4.5 เกณฑ์การวัดสมรรถนะ

เดชา เศษวัฒนาไพศาล(2543: 12 – 22) กล่าวว่า การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานจริง

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ ก็กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็น

การพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 Degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547 : 44-48) กล่าวว่า การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล(2543 : 12) กล่าวว่า ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

1. ระดับเริ่มต้น (Beginner)
2. ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
3. ระดับมีความรู้สูง (Intermediate)
4. ระดับมีความรู้สูง (Advance)
5. ระดับความเชี่ยวชาญ (Expect)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	1. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	2. สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	3. สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	4. สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	5. สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (Not meet standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (Partially meet standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially exceeds standard)

ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	1. สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	2. สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	3. สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	4. สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	5. สามารถแก้ไขปัญหาคและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาคที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

สรุปว่า เกณฑ์การวัดสมรรถนะ เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ประวัติการทำงานของบุคคล ผลประเมินการปฏิบัติงาน และต้องมีการตรวจสอบสมรรถนะของบุคคลตามเกณฑ์ข้างต้น จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคล

4.6 การนำ สมรรถนะ ไปประยุกต์ใช้

1. การนำสมรรถนะ (Competency) ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2543 : 9)

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด (Competency) ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี สมรรถนะ (Competency) ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) สมรรถนะ(competency) สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (compensable factor) เช่นวิธีการ point method โดยการกำหนดปีจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปีจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

1.3 การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) เมื่อมีการสมรรถนะ (competency) ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ สมรรถนะ (competency) ตรงกับตำแหน่งงาน

1.4 การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง สมรรถนะ(Competency) ของผู้มีความคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

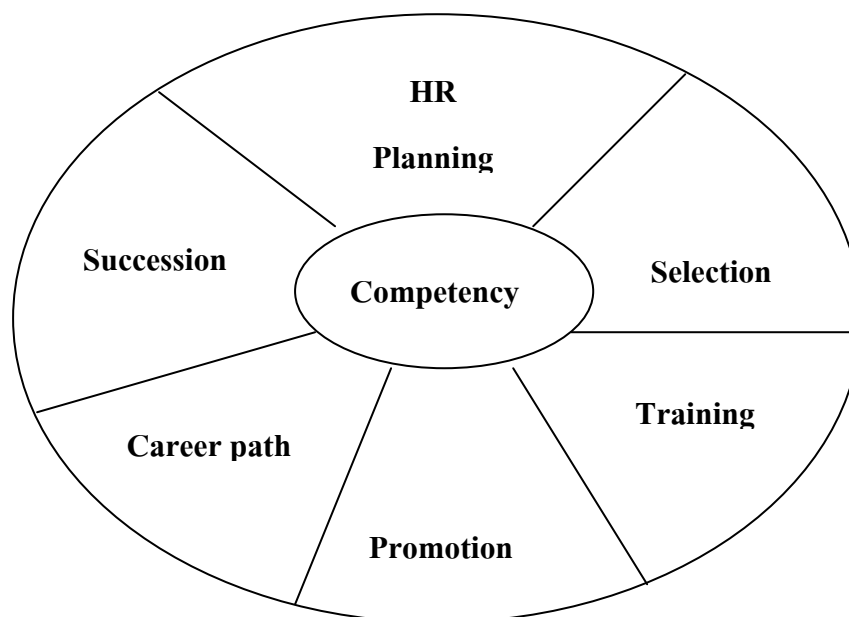
1.5 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

1.6 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมี สมรรถนะ(Competency) อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และ

ต้องมีการวัด สมรรถนะ(Competency) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

1.7 การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation termination and promotion) การทราบ สมรรถนะ (competency) ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

1.8 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง สมรรถนะ(Competency) ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงาน และความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก สมรรถนะ (Competency) เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป



ภาพที่ 4 การประยุกต์ใช้ สมรรถนะ(Competency) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : เดชา เดชะวัฒนไพศาล. 2543 : 21

2. การประยุกต์ สมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

แนวทางในการประยุกต์ สมรรถนะ(Competency) ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการดังนี้

แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ สมรรถนะ(Competency) เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตาม การพัฒนา สมรรถนะหลัก (Core competency) และ สินค้าหลัก (Core products)

2.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนด สมรรถนะ (competency) มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมองวิเคราะห์ หน้าที่หลัก (functional analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของ งานนั้น ๆ

2.3 เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (Critical incident technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหา เป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

2.4 การกำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของ องค์กร ในการกำหนด สมรรถนะหลัก(Core competency) ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ สมรรถนะ (Competency)

2.5 ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ สมรรถนะ (Competency) และนำไปสู่การ วิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของ กระทรวงศึกษาธิการ

2.6 กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก สมรรถนะ (Competency) เป็นหลัก

2.7 นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

สรุปว่า การนำสมรรถนะ(Competency) ไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้หลายประการ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่ เหมาะสมจะต้องมี สมรรถนะ(Competency) ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ของ องค์กร 2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนสมรรถนะ(Competency) สามารถ นำมาใช้ในการกำหนดค่างาน 3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ สมรรถนะ (Competency) ตรงกับตำแหน่งงาน 4) การบรรจุ

ตำแหน่ง ควรคำนึงถึง สมรรถนะ(Competency) ของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน 6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมี สมรรถนะ(Competency) 7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation termination and promotion) 8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง สมรรถนะ (competency) ของแต่ละบุคคล

4.7 ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ (จารุบล ทนศิริ. 2550 : 38-39)

ประโยชน์ต่อบุคลากร

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการประยุกต์ใช้) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดอ่อนจุดแข็งในเรื่องใดบ้าง และต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไร และสามารถชี้เกณฑ์ในการวัดความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. ช่วยให้ผู้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career development) ของตน และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการประยุกต์ใช้) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

3. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหา และคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน ให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ

ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจน
2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Drive) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน
3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน ในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และสมรรถนะตามกลุ่มงาน
2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และการฝึกอบรมบุคลากรได้โดยตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน
3. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาทิเช่น การสรรหา และการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สรุปว่า ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กร ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง เส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career development) ของตน และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และการฝึกอบรมบุคลากรได้โดยตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

4.8 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ทฤษฎี Z เป็นแนวคิดของ วิลเลียม จี อูชิ และ อัลเฟรด เอ็ม เจเกอร์ (William G. Ouchi and Alfred M. Jaeger, 1981) (อ้างถึงใน ปียรัตน์ ชุณหศิริ, 2548 : 33) โดยผสมผสานลักษณะขององค์กร

แบบ Type A (American Company) องค์กรแบบ Type J (Japanese Company)เข้าด้วยกันโดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นลักษณะการจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) ซึ่งจะทำให้ลูกจ้างมีความคุ้นเคยกับงานและสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน

2. ลักษณะการตัดสินใจเป็นการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม ตามค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม

3. ลักษณะความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

3.1 ลักษณะการประเมินผลงานและการเลื่อนขั้นจะล่าช้า

3.2 ลักษณะการควบคุมเป็นการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้มาตรการจากภายนอกตัวบุคคลช่วยกำกับ เช่นระบบการให้ของรางวัลและลงโทษควบคู่ไปกับการควบคุมจากภายในตัวบุคคลเช่น การควบคุมโดยบรรทัดฐานของสังคม ขณะเดียวกันการตรวจสอบการควบคุมใช้รูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การกำหนดมาตรฐานงานไว้ด้วย

3.3 แนวทางของอาชีพเป็นการใช้ความชำนาญในระดับปานกลาง

3.4 การเกี่ยวข้องกับองค์กรมีลักษณะของการเป็นเจ้าของมากกว่าที่จะเป็นเพียงส่วนหนึ่งขององค์กร การอยู่ในระบบการจ้างงานที่ยาวนาน การมีเสถียรภาพของสมาชิกในองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกันลักษณะขององค์กรดังกล่าวนี้ ทำให้ลูกจ้างมีความรู้สึกเกิดความเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดความเข้าใจระหว่างบุคคล มรการแลกเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันจึงทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ขณะที่องค์กรแบบ Type A จะมีลักษณะการจ้างงานในระยะสั้น ตัดสินใจโดยปัจเจกชนรับผิดชอบเฉพาะบุคคล การเลื่อนขั้นรวดเร็ว มีความคุมจากภายนอกที่เป็นทางการ เน้นอาชีพที่ใช้ความชำนาญและเกี่ยวข้องกับองค์กรแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น จึงทำให้องค์กรแบบ Type Z หรือแบบที่ปรับตัวแล้วนำมาเฉพาะข้อดีของ Type A มาผสมกับ Type J จึงทำให้เกิดองค์กรที่มีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพผลสูงกว่าแบบอื่น ๆ

ทฤษฎีการเรียนรู้ 8 ขั้นของกาเย่ (Gagne, 2004) (สมิหระ จิตตลภากร. 2546 : 21)

1. การจูงใจ (Motivation phase) การคาดหวังของผู้เรียนเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้
2. การรับรู้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Apprehending phase) ผู้เรียนจะรับรู้สิ่งสอดคล้องกับความตั้งใจ

3. การปรับปรุงแต่งสิ่งที่รับรู้ไว้เป็นความจำ (Acquisition phase) เพื่อให้เกิดความจำระยะสั้นและระยะยาว

4. ความสามารถในการจำ (Retention phase)

5. ความสามารถในการระลึกถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว (Recall phase)
6. การนำไปประยุกต์ใช้กับสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้ว (Generalization phase)
7. การแสดงออกพฤติกรรมที่เรียนรู้ (Performance phase)
8. การแสดงผลการเรียนรู้กลับไปยังผู้เรียน (Feedback phase)

สรุปว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ทฤษฎี Z โดยผสมผสานลักษณะขององค์กรแบบ Type A (American Company) องค์กรแบบ Type J (Japanese Company) เข้าด้วยกัน เป็นลักษณะการจ้างงานระยะยาว ลักษณะการตัดสินใจเป็นการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม ตามค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม ลักษณะความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ลักษณะการควบคุมเป็นการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้มาตรการจากภายนอกตัวบุคคลช่วยกำกับ ทฤษฎีการเรียนรู้ 8 ขั้นของกาเย่ การจูงใจ การรับรู้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อให้เกิดความจำระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการปรับปรุงแต่งสิ่งที่รับรู้ไว้เป็นความจำเพื่อให้เกิดความจำระยะสั้นและระยะยาวในการระลึกถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้วและการแสดงออกพฤติกรรมที่เรียนรู้ การเรียนกลับสู่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรมและสมรรถนะพนักงานบริษัทใน เขตสวนอุตสาหกรรม โรจนะ อำเภออุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

วิโรจน์ โลหะเวช (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง องค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพนักเรียนพลตำรวจในโรงเรียนตำรวจภูธรภาค 3 และ 4 ผลการวิจัยพบว่า สภาพขององค์ประกอบในการจัดฝึกอบรมนักเรียนพลตำรวจในโรงเรียนตำรวจภูธร 3 และ 4 อยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะของผู้รับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก การจัดหลักสูตรและคุณลักษณะของวิทยากรอยู่ในระดับปานกลางมาก การดำเนินการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนพลตำรวจอยู่ในระดับมาก โดยมีทัศนคติและทักษะอยู่ในระดับมาก ส่วนความรู้อยู่ในระดับปานกลางและมาก ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรม นักเรียนพลตำรวจกับการพัฒนาคุณภาพนักเรียนพลตำรวจอยู่ในระดับสูง โดยที่ระดับความสัมพันธ์ของการพัฒนาคุณภาพนักเรียนพลตำรวจกับคุณลักษณะของวิทยากรอยู่ในระดับสูงมาก กับคุณลักษณะของนักเรียนพลตำรวจอยู่ในระดับสูง กับการจัดหลักสูตรและการดำเนินการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง

สุทธิมา ศิริคำหอม (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการประเมินหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีต่อผลการฝึกอบรมของโรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า โรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรม นวนคร จังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่นำเอากระบวนการประเมินหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 74.1 นำไปปฏิบัติบ้างร้อยละ 22.4 และไม่นำไปปฏิบัติร้อยละ 3.4 ในส่วนผลของการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากคุณภาพของพนักงานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ พบว่าโรงงานที่นำกระบวนการประเมินหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปใช้ มีค่าเฉลี่ยคุณภาพของพนักงานเท่ากับ 96.64 คะแนนเฉลี่ยคุณภาพผลิตภัณฑ์เท่ากับ 94.69 โรงงานที่นำกระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปปฏิบัติบ้างมีค่าเฉลี่ยคุณภาพของพนักงานเท่ากับ 94.94 คะแนนเฉลี่ยคุณภาพผลิตภัณฑ์เท่ากับ 92.32 โรงงานที่ไม่นำกระบวนการประเมินหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยคุณภาพเท่ากับ 93.90 คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของพนักงานเท่ากับ 87.88 และพบว่าโรงงานที่นำกระบวนการประเมินหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปปฏิบัติเสมอมีคุณภาพผลิตภัณฑ์สูงกว่าโรงงานที่ไม่นำกระบวนการประเมินหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปปฏิบัติแสดงว่า กระบวนการประเมินหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ต่อการฝึกอบรม

พัชรา ถาวร (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบสมรรถนะของเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงบรรยายกลุ่มประชากร คือเกษตรกรที่เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีอยู่แบบวัดความจำเป็นต้องมีสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ แบบวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานและแบบทดสอบบุคลิกภาพ NEO-FFI ผลการวิจัย สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับเกษตรกรที่เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 แบ่งเป็น 4 หมวด ได้แก่ หมวดความรู้ หมวดทักษะ หมวดความสามารถและหมวดบุคลิกภาพ ทั้งนี้พนักงานเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องมีสมรรถนะเกือบทุก

ณัฐริกา นวมทอง, ปรัชญา รัตนบุรี และ อติษฐ อนุวงศ์เวช (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยในการสร้างประสิทธิภาพของการฝึกอบรม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทภายในเขตนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลของการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ลักษณะหลักสูตร ลักษณะวิทยากร ลักษณะผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ทั้งด้านคุณภาพของคน และคุณภาพของงาน มีเพียงปัจจัยด้านหลักสูตรที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับคุณภาพของงาน

นพมาศ ชวัญกุล (2547 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การค้นหาความจำเป็นเพื่อการจัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 มี

วัตถุประสงค์ในการค้นหาความจำเป็นเพื่อการจัดทำและนำโครงการ ไปฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร ในสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 สำนักงานเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนและเจ้าหน้าที่ ส่วนการประเมินผลโครงการฝึกอบรมจะใช้แบบประเมิน ความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของสำนักนโยบายอุตสาหกรรมราย สาขา 2 ทั้งหัวหน้าส่วนและเจ้าหน้าที่ ต่างมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป สำหรับโครงการฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะอย่างมีอาชีพที่จัดทำขึ้น มีผลทำให้ผู้อบรมมีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

อุษา ติระเมธี (2548: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรกิจกรรม เสริมสร้างนิสัยอุตสาหกรรม ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นต่อโครงการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรม อยู่ระดับมากที่สุด ในประเด็น ความรู้สึกเต็มใจและพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรมีความรอบรู้เรื่องที่จะสอน และ ความสะอาดของสถานที่ ส่วนความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมพบว่าอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 43.1 รองลงมาคือ ระดับปานกลางและต่ำตามลำดับ และผลการศึกษาพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ในภาพรวมดีขึ้น

นัยสิทธิ์ ปิ่นม่วง (2548 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่อง พฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้เข้า รับการฝึกอบรมหลักสูตรยกระดับฝีมือแรงงานของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด พระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31 – 40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน รายได้ต่อเดือนระหว่าง 7,001 – 15,000 บาท สถานภาพสมรสประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไป และ ส่วนใหญ่ผ่านการฝึกอบรมกลุ่ม อาชีพธุรกิจและบริการผู้รับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรม กล่าวคือ การรับ ข้อมูลข่าวสารการฝึกอบรมส่วนใหญ่ได้รับจากแหล่งอื่นๆ เช่น จากป้ายประกาศของศูนย์ฯ จากที่ ทำงาน และ จากเพื่อนร่วมงาน สูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 41.5 วิธีการสมัครที่มากที่สุดคือ หน่วยงาน สมัครให้ คิดเป็นร้อยละ 60.9 สำหรับเวลาเข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เข้ารับการอบรมครบตามเวลา ที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 73.6 ในการฝึกปฏิบัตินั้นมีการฝึกปฏิบัติจริงสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 73.0 วิธีการฝึกอบรมจะเป็นการอบรมโดยตรงจากวิทยากรสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 89.7 ในด้านประโยชน์ ผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่าประโยชน์ที่สำคัญคือ เป็นการปรับปรุงความก้าวหน้าของอาชีพมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.1และส่วนใหญ่ต้องการอบรมอีกในโอกาสต่อไปคิดเป็นร้อยละ 66.1ความพึง

พอใจ พบว่า ผู้รับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านวิทยากรหรือครูฝึก ด้านเนื้อหาวิชา ด้านกิจกรรมกาฝึกอบรม และด้านปัจจัยที่สนับสนุนการฝึกอบรม และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม พบว่า เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ สถานภาพและกลุ่มอาชีพที่ผ่านการฝึกอบรมที่ต่างกันมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมกับระดับความพึงพอใจของผู้รับการฝึกอบรม พบว่าพฤติกรรมการรับทราบข่าวสารการฝึกอบรม เวลาเข้ารับการฝึกอบรม และความสนใจฝึกอบรมในโอกาสต่อไปที่ต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมแตกต่างกัน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรมเกือบทุกพฤติกรรม ยกเว้นพฤติกรรมกาฝึกอบรมในโอกาสต่อไป

มาฆมาศ กาญจนากร (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 ในเขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับเภสัชกร ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ.2510 ที่แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความสามารถ และด้านคุณลักษณะอื่นๆ เภสัชจำเป็นต้องมีสมรรถนะทุกด้านในระดับมากที่สุด สมรรถนะที่มีในปัจจุบันสำหรับเภสัชกร ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 ที่แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความสามารถ และด้านคุณลักษณะอื่นๆ อยู่ในระดับมาก สมรรถนะแบ่งทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความสามารถ และด้านคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันสำหรับเภสัชกร ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ.2510 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภูวคล ตรีเมฆ (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรมพนักงานบริษัท ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการฝึกอบรม ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ คือ อายุการทำงานและตำแหน่งปัจจุบัน 2) ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม 3) ปัจจัยด้านกระบวนการของการจัดฝึกอบรม 4) ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการฝึกอบรมในองค์กร 5) ปัจจัยด้านบรรยากาศภายในองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้หลังการฝึกอบรมของพนักงาน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ คือ เพศและอายุการทำงาน 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3) ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม 4) ปัจจัยด้านการจัดฝึกอบรม 5) ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการฝึกอบรมในองค์กร 6) ปัจจัยด้านบรรยากาศภายในองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติหลังการฝึกอบรมของพนักงาน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ คือ อายุการทำงานและตำแหน่งปัจจุบัน 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3) ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการ

จารุบล ทนศิริ (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ คือ 1) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งเสริมในการปฏิบัติงานฝึกอบรม 2) สมรรถนะด้านความรู้ที่เกี่ยวกับการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและดำเนินการฝึกอบรม 3) สมรรถนะด้านทักษะความสามารถเพื่อส่งเสริมในการปฏิบัติงานฝึกอบรม 4) สมรรถนะด้านความรู้ในองค์กรและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) สมรรถนะด้านทักษะความสามารถในการบริหารงาน 6) สมรรถนะด้านทักษะความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม 7) สมรรถนะด้านความรู้ในการวิเคราะห์และคัดเลือกหัวข้อการฝึกอบรมให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย 8) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลในการมีมนุษยสัมพันธ์ 9. สมรรถนะด้านทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 10) สมรรถนะด้านทักษะความสามารถในการประเมินและติดตามผล 11) สมรรถนะด้านทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ 12) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลในการคิดแง่บวกและมั่นใจในตนเอง 13) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลในการสร้างเครือข่ายและรักษาสัมพันธภาพอันดีร่วมกับผู้อื่น 14) สมรรถนะด้านทักษะความสามารถในการคำนวณและใช้ภาษา 15) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลในการรับผิดชอบ

ลัดดาวัลย์ เชื้อนคำ (2551 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ช่องว่างทางสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนบ้านเทอดไทยอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่จำเป็น และที่มีในปัจจุบันของครู มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสมรรถนะที่จำเป็นด้านความรู้ ครูมีความเห็นว่าคุณครูต้องอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แต่สมรรถนะที่ครูมีอยู่ในปัจจุบันด้านความรู้ในส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะด้านทักษะที่จำเป็น ครูมีความเห็นว่าคุณครูต้องอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แต่สมรรถนะที่ครูมีอยู่ในปัจจุบันด้านทักษะนั้นอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่จำเป็น ครูมีความเห็นว่าคุณครูต้องอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แต่สมรรถนะที่ครูมีอยู่ในปัจจุบันด้านคุณลักษณะนั้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักทางด้านความรู้กับสมรรถนะหลักทางด้านทักษะที่ครูมีตามความเป็นจริงแล้ว จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกัน สมรรถนะหลักด้านทักษะจะเป็นผลสืบ

เนื่องมาจากสมรรถนะหลักด้านความรู้สมรรถนะด้านความรู้ในด้านนั้นๆ อยู่ในระดับใดสมรรถนะด้านทักษะก็จะอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

กรองกาญจน์ กันทะใจ (2552 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท นิคอน (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 25-28 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ตำแหน่งงานซูเปอร์ไวเซอร์ ประจำฝ่ายงานควบคุมการผลิต ความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อปัญหาในการทำงานของพนักงานโดยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน คือ ด้านการขาดแคลนความรู้ ด้านการขาดแคลนทักษะ และด้านเจตคติ ส่วนความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อความต้องการการฝึกอบรมพนักงาน โดยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด หัวหน้างานที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน และฝ่ายงาน ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัญหาในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน ส่วนหัวหน้างานที่มี เพศ อายุสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน และฝ่ายงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความต้องการการฝึกอบรมพนักงานแตกต่างกัน ความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อปัญหาในการทำงานของพนักงานด้านการขาดแคลนความรู้ ด้านการขาดแคลนทักษะ และด้านเจตคติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อความต้องการการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อปัญหาในการทำงาน ด้านการขาดแคลนความรู้ และด้านเจตคติ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความต้องการการฝึกอบรมด้านความคิดรวบยอด

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรมและสมรรถนะพนักงานบริษัทใน เขตสวนอุตสาหกรรม โรจนะ อำเภออุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้รวบรวมมีงานวิจัยต่างประเทศไว้เป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

เลแธม และ ซารี(Latham and Saari. 1979) (อ้างถึงใน ปิยรัตน์ ชุณหศรี. 2548 : 42) ได้จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้บังคับบัญชา โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน จากกลุ่มหัวหน้างานจำนวนทั้งสิ้น 100 คน จากนั้นได้ทำการสุ่มแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ทดลองและควบคุม กลุ่มละ 20 คน สำหรับกลุ่มทดลองจะได้รับการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย การชมภาพยนตร์ซึ่งแสดงแบบการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี การอภิปรายกลุ่ม การฝึกอบรมแสดงบทบาทสมมุติและการวิจารณ์จากผู้มีประสบการณ์ ส่วนกลุ่มควบคุมได้รับการชี้แจงว่าพวกเขาจะได้รับการฝึกภายหลัง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยการใช้เกณฑ์สี่ประการ คือ

ปฏิกิริยา การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่มุ่งหวัง ตัวอย่างเช่น ผู้รับการอบรมได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาว่าสามารถทำงานได้ดีกว่าผู้ที่อยู่ในกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ

กิไทริส(Chitiris. 1984 : Abstract) ได้วิจัยเรื่องการบริหารและการให้แรงจูงใจในอุตสาหกรรมโรงแรมของกรีก ผลการวิจัยพบว่า การให้โอกาสพนักงานได้ไปฝึกอบรมเป็นแรงจูงใจอันหนึ่งที่จะทำให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น และมีการพัฒนาความสามารถ ที่ดีขึ้น

กานูนิ(Ghanouni. 1984 : Abstract) ได้วิจัยเรื่อง “การจูงใจและผลการปฏิบัติงาน” ผลงานวิจัยพบว่า การฝึกอบรมหรือโอกาสบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เป็นแรงจูงใจอันหนึ่งอันที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อะเล็กซานเดอร์(Alexander. 2003 : Abstract) ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในสถานที่ประกอบการต่างๆ และพบว่ามากกว่าร้อยละ 80 ใช้วิธีการเรียนรู้ในเรื่องของงานด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีรูปแบบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

มาร์ควิว และดีน(Marquard and Dean. 1984 : Abstract) ได้วิจัยเรื่อง เทคนิคการประเมินสมรรถนะพื้นฐาน กรณีศึกษาการประเมินการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลงานวิจัยพบว่า ไม่ค่อยมีการประเมินการฝึกอบรมทางด้านความรู้ในทาง ทักษะ ความสามารถและทัศนคติ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจเพราะว่า ผลการฝึกอบรมแน่นอนว่าต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานและการดำเนินงานขององค์กร วิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกาที่จัดการฝึกอบรมทั้งหมดจะประเมินจากความต้องการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

นิวเวนฮิว และ วิกเกอร์(Nieuwenhuis and Wigger. 1997) (อ้างถึงใน วุฒิพล สกลเกียรติ. 2546 : 2) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการฝึกงานในโรงงานอุตสาหกรรมของเนเธอร์แลนด์ โดยสถานประกอบการเหล่านี้จะมีศูนย์ฝึกอบรมและฝึกงานด้วยตนเอง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่ใช้ในการฝึกอบรมและการฝึกงานแบ่งออกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) รูปแบบ A เป็นรูปแบบที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้เวลาออกเวลางาน ไม่เกินครึ่งวันต่อสัปดาห์ในการทำงานสายการผลิต 2) รูปแบบ B เป็นรูปแบบที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้เวลาออกเวลางาน ไม่เกินครึ่งหนึ่งของเวลางานทำงานต่อสัปดาห์ในสายการผลิต ผลของการใช้รูปแบบทุกรูปแบบมีความเป็นไปได้ในการจัดการฝึกอบรมและฝึกงาน โดยแต่ละรูปแบบจะมีข้อได้เปรียบจะมีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบไปตามลักษณะผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ ความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน เป็นการทำงาน และการฝึกทักษะพื้นฐาน ผู้ให้รับการฝึกอบรมต่างพึงพอใจกับรูปแบบที่ตนได้เข้าร่วมว่าเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ซึ่งมีทั้งข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ ความได้เปรียบและเสียเปรียบของแต่ละรูปแบบ รูปแบบ A จะ

ได้เปรียบเนื่องจากการฝึกอบรมในศูนย์ฝึกอบรมและการฝึกงานของบริษัท เหมาะสมกับการฝึกอบรมพนักงานที่ไม่มีทักษะหรือมีทักษะต่ำ ง่ายต่อการลดช่องว่างที่เกิดจากการปฏิบัติงานในโรงงาน เหมาะสมกับการผลิตแรงงานสำหรับบริษัทตน เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำงานในโรงงานกับการฝึกอบรมในศูนย์ ฯ ของบริษัท ง่ายต่อการลดช่องว่างของพนักงานที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้ทั้งข้อมูลและการแก้ไขที่ถูกต้อง

จากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาพนักงาน ในการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความสามารถ ของพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแต่การฝึกอบรมจะ ได้ผลดีตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายส่วนด้วยกัน อาทิ หลักสูตร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร เอกสาร เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม สถานที่ วิธีการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานเอง เหล่านี้จึงจะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จและ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้