

## บทที่ 2

### เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อควาเนติก โลท์ดิง แอน อีควิปเมนท์ จำกัด ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารรายงานและรวบรวมแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการศึกษาดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของ บริษัท อควาเนติก โลท์ดิง แอน อีควิปเมนท์ จำกัด
2. แนวคิดการพัฒนาบุคลากร
3. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
4. แนวคิดความต้องการการฝึกอบรม
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของ บริษัท อควาเนติก โลท์ดิง แอน อีควิปเมนท์ จำกัด

บริษัท อควาเนติก โลท์ดิง แอน อีควิปเมนท์ เป็นโรงงานที่ผลิตรางสายไฟในเมืองไทย ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2550 ที่ จังหวัดนนทบุรี นับเป็นโรงงานแห่งแรกในประเทศไทยที่ผลิตรางสายไฟ โดยมีทุนจดทะเบียนครั้งแรก 1 ล้านบาท มีพื้นที่รวมทั้งหมดของโรงงา 20 ไร่ เป็นโรงงานขนาดกลาง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน หลักคือในส่วนของโรงงานและในส่วนของ Office

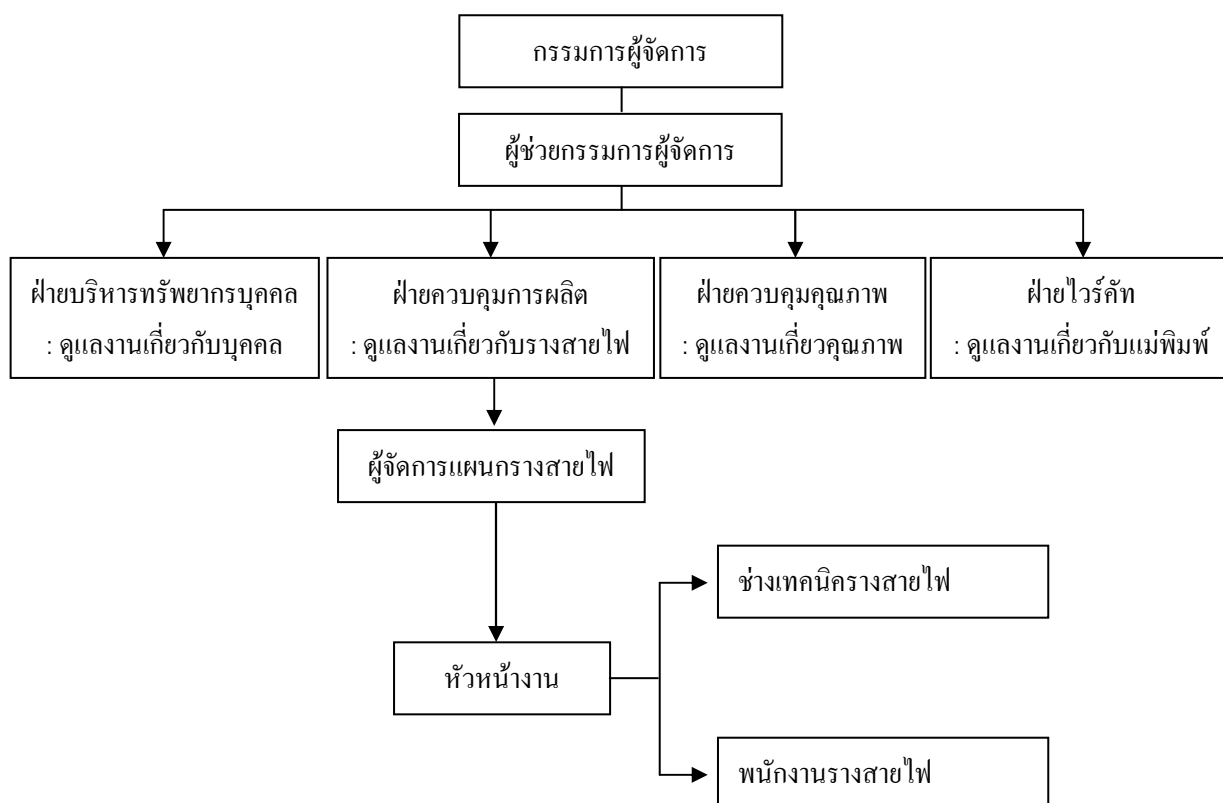
ปัจจุบันโรงงาน อควาเนติก โลท์ดิง แอน อีควิปเมนท์ มีการผลิตรางสายไฟ โดยมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 250 คน อ้างอิงข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล วันที่ 30 ธันวาคม 2554

บริษัท มีหลักปรัชญาทางธุรกิจ คือบริษัทจะเน้นเรื่องคุณภาพของสินค้าที่จะส่งให้กับลูกค้าเป็นหลัก เชื่อถือและสร้างสรรค์ กล่าวคือ การนำแนวคิดริเริ่มและเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการผลิต โดยมีอุดมการณ์คือ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างฉับไว ได้กำหนด “ความตั้งใจ 3 ประการ เป็นแนวนโยบายเพื่อดำเนินการให้อุดมการณ์เป็นจริงขึ้นมา ดังนี้

1. พร้อมปฏิบัติการด้วยความฉับไวแน่นอนเด็ดเดี่ยว ด้วยความรู้จริงและมุมมองที่กว้างไกล
2. หมั่นค้นหาความรู้ใหม่ๆ และฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ด้วยหัวใจของนักค้นคว้า เพื่อบุกเบิกค้นคว้าความเป็นไปได้
3. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและประสานความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน ด้วยการก้าวออกมาคิดนอกกรอบและสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างองค์กร บริษัท อควาเนติก โลท์ติ้ง แอน อีควิปเมนต์ จำกัด แบ่งโครงสร้างองค์กร ออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมการผลิตและฝ่ายควบคุมคุณภาพ

แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท ประกอบด้วย



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างองค์กรของ บริษัท อควาเนติก โลท์ติ้ง แอน อีควิปเมนต์ จำกัด

บริษัท อควาเนติก โลท์ติ้ง แอน อีควิปเมนต์ จำกัด ให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นอย่างยิ่งโดยถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทด้วยการใช้แผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training road map)

ดังนั้นบุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งได้รับการส่งเสริมให้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ และเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการ

เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การแข่งขันและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินการพัฒนาพนักงานทุกระดับของบริษัทให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพ มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในส่วนนี้ คือ หน่วยงานพัฒนาบุคลากร โดยมีระบบการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของบริษัท อควาเนติก ไท่ตั้ง แอน อีควิปเมนต์ จำกัด สรุปได้ดังนี้

1. การจัดฝึกอบรมในองค์กร (In-house training) เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งทักษะและเจตคติเกี่ยวกับงานในหน้าที่แก่พนักงานในตำแหน่งต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน
2. การฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน (Out Side Training ) บริษัทจะส่งพนักงานเข้ารับการอบรมในหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาภายนอกตามความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ
3. การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน ( OJT On the job training ) เป็นการฝึกอบรมให้กับพนักงานก่อนให้พนักงานปฏิบัติงานจริงการฝึกอบรมในส่วนนี้จะเน้นการ Training ให้กับพนักงานโดยหัวหน้างานจะเป็นผู้อบรมให้กับพนักงานที่หน้างาน
4. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมให้กับพนักงานที่เข้าใหม่ให้ทราบถึงกฎระเบียบข้อบังคับของพนักงาน และกระบวนการทำงานของบริษัท

## 2. แนวคิดการพัฒนาบุคลากร

### 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมายของการพัฒนา (Development) หมายถึงทำให้เจริญ หรือ อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวจากสภาพที่ไม่น่าพอใจไปสู่สภาพที่น่าพอใจ การพัฒนาเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่นิ่ง

สนทนา พลศรี (อ้างใน ทศนีย์ เรือรถาวร. 2542 : 28) ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึงความเจริญก้าวหน้าโดยทั่วไป คือการทำในสิ่งเหล่านั้นให้ดี เจริญขึ้นสนองความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ หรืออาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวจากสภาพที่ไม่น่าพอใจการพัฒนาเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่หยุดนิ่ง

พิภพชังเงิน (2547:250-251) กล่าวว่าการพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการอันต่อเนื่องในการยกระดับพนักงานทั้งในด้านร่างกายจิตใจรวมทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถในการ

ปฏิบัติงาน จนทำให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือแนวทางที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การพัฒนาบุคคลมีความหมายกว้างขวางมากกว่าการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวิธีการต่างๆ หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การหมุนเวียนให้มีการสับเปลี่ยนงาน การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ การศึกษางาน หรือฝึกอบรมภายใต้การควบคุมของผู้บังคับบัญชามีขบวนการอย่างต่อเนื่อง ทำอย่างเป็นระบบ จึงพูดรวมกันว่าการฝึกอบรมและการพัฒนา กล่าวคือ หลังจากการฝึกอบรมแล้วยังต้องพัฒนาโดยวิธีการอื่นๆ อย่างต่อเนื่องต่อไป

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2544 : 83-84) กล่าวว่าการณ์พัฒนาบุคคลนั้นไม่เพียงแต่จะทำให้คนนั้นมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้รับการพัฒนา ศักยภาพเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยการนำความรู้ เทคนิคไปใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

“สมรรถนะ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายว่า หมายถึง “ความสามารถ” สมรรถนะมาจากภาษาอังกฤษว่า “Competency” คิวซ์ (Quence.1978 อ้างใน นิรัฐญา ผาบุญมา., กฤตยา แสงเจริญ.2548:8) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึงงานที่กระทำเพื่อให้บรรลุถึงมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ และแมคคาฟี (McGaphie, et, al. 1978 อ้างใน นิรัฐญา ผาบุญมา, กฤตยา แสงเจริญ.2548:8) กล่าวว่าหมายถึง ความรู้ที่กว้างขวาง ทักษะ และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปฏิบัติการที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาการบุคลากร เพื่อให้เกิดการนำความรู้จากประสบการณ์ และความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนานำสู่การปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความมั่นใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการให้ความช่วยเหลือลูกค้าอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการแก้ไขปัญหาพนักงานได้ดี

สรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีหลายลักษณะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแต่ละบริษัท เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความสามารถสู้กับคู่แข่งได้ และช่วยในการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้

## 2.2 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วยการมีส่วนร่วม การสอนและการนิเทศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย แนวคิดการมีส่วนร่วม ความหมายของการมีส่วนร่วม และกระบวนการมีส่วนร่วม คือ

### 2.2.1.1 แนวคิดการมีส่วนร่วม

ได้มีผู้เสนอแนวคิดการมีส่วนร่วม ที่น่าสนใจ คือ

สมศักดิ์ สุวรรณเจริญ (2542 : 22) กล่าวว่า การที่ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตามประเมินผล เป็นกระบวนการที่กลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาส และใช้โอกาสที่ได้รับแสดงออกซึ่งความคิดความรู้สึกรู้สึกนึกคิด แก้ไขปัญหาความต้องการของตนโดยการช่วยเหลือของหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคคล การที่บุคคลได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และร่วมติดตามประเมินผล เป็นการปรับปรุง ความรู้ความสามารถของบุคคลเพื่อปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ของหน่วยงานนั้น

### 2.2.1.2 ความหมายของการมีส่วนร่วม

มีผู้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ

รีเดอร์ (Reeder. 1978 อ้างใน สมศักดิ์ สุวรรณเจริญ. 2542 : 21) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วม ในการปะทะสังสรรค์ด้านสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคล และการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

โคเฮนและอันฮอฟ (Cohen & Unhoff.1980 อ้างในสมศักดิ์ สุวรรณเจริญ. 2542 : 21) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและประเมินผลในกิจกรรมพัฒนา ด้วยการตัดสินใจเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน เกี่ยวกับผลประโยชน์และการประเมินผลด้วยเหมือนกัน คือผลประโยชน์นั้นเป็นผลมาจากดำเนินงาน และผลประโยชน์ก็จะมาเป็นตัวกำหนดให้มีการประเมินผล ซึ่งต่างได้รับผลมาจากขั้นตอนการตัดสินใจแล้วทั้งสิ้นนั่นเอง นอกจากนี้จะมีผลสะท้อนกลับจากการประเมินผลและดำเนินงานกลับไปสู่การตัดสินใจอีกด้วย

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมและประเมินผลการดำเนินกิจกรรม รวมถึงการรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 2.2.1.3 กระบวนการมีส่วนร่วม

จากการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม มีผู้เสนอกระบวนการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ โฟนารอฟ (Fonarof, 1993 อ้างใน สมศักดิ์ สุวรรณเจริญ, 2542 : 21) กล่าวว่ากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนประกอบด้วยอย่างน้อย 1 ใน 4 ประเภทของการมีส่วนร่วม คือ

1. การวางแผน ซึ่งรวมทั้งการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย กลวิธี ทรัพยากรที่ใช้ ตลอดจนการติดตามและประเมินผล

2. การดำเนินการ

3. การใช้บริการจากโครงการ

4. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

สตีเฟน (Stephen, 1986 อ้างใน สมศักดิ์ สุวรรณเจริญ, 2542 : 22) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดของการมีส่วนร่วมคือทุกคนจะต้องเข้าใจ ให้การสนับสนุนและเต็มใจให้ความร่วมมือในกระบวนการอย่างแข็งขัน การที่บุคคลใดจะมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลนั้นจะต้องผ่านทั้งการเรียนรู้จากผู้อื่น และการช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้มาาก วิธีการที่ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ

1. ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีการฝึกปฏิบัติมากกว่าการรับฟังหรือพูดถึงแต่ทฤษฎีเท่านั้น มีการมอบหมายให้ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละเรื่องไป

2. พยายามเริ่มต้นกิจกรรมที่ทุกคนสนใจ

3. เริ่มงานกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน เพราะกลุ่มใหญ่มักทำให้คนไม่ค่อยกล้าแสดงออก ยกต่อการที่จะได้รับความคิดเห็นจากทุกคนในกลุ่มเล็กๆ ทุกคนรู้จักกันดี พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุนได้ดีกว่า

4. ข้อมูลที่ให้อ่านง่ายและชัดเจน

5. ช่วยให้บุคคลเหล่านี้รู้วิธีหาข้อมูลได้มากขึ้น ตลอดจนให้เขารู้แหล่งที่เข้าไปติดต่อหาข้อมูลเพิ่มเติมได้

6. สร้างจิตสำนึกในกลุ่ม เป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันให้ประชาชนร่วมมือ

### 2.2.1.4 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)

ครุณี รุจกรการณ (2538 : 52) ได้อธิบายว่า การแสดงบทบาทสมมุติ เป็นเทคนิคที่จำลองสถานการณ์ความจริง เพื่อกระตุ้นผู้เรียนให้แสดงพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ที่กำหนด ฉากเรื่องจะถูกวางโครงร่างไว้และมอบหมายให้ผู้เรียนแสดง การแสดงมักจะไม่ได้กำหนดรายละเอียดไว้ มักจะแสดงออกมาเอง เป็นการตอบโต้ระหว่างผู้แสดง ผู้ที่ไม่ได้แสดงจะเป็นผู้สังเกตการณ์และมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์บทบาทและการแสดงของเพื่อน

การแสดงบทบาทสมมุติมักจะถูกใช้เพื่อช่วยผู้เรียนฝึกฝนการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในบทบาทใดบทบาทหนึ่ง และในขณะเดียวกันก็เรียนรู้ประสบการณ์ที่ผู้อื่นจะแสดงต่อตนเอง รวมทั้งอาจช่วยในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วย

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมุติ

1. เทคนิคนี้สามารถสร้างความสนใจผู้เข้ารับการอบรมได้ดี
2. ช่วยให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจและสามารถแก้ปัญหาที่ปฏิบัติจริงได้
3. ผู้แสดงมีโอกาสสวมบทบาทบุคลิกภาพของผู้อื่นได้คิดและทำเหมือนคนๆ นั้น
4. ก่อให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสร้างความร่วมมือในกลุ่ม

ข้อเสียของการสอนบทบาทสมมุติ

1. ถ้าผู้เข้าอบรมขาดคุณสมบัติ หรือความสามารถในการแสดงเทคนิคนี้ก็จะไม่ได้ผลเต็มที่
2. ผู้เข้าอบรมทั้งผู้ดูแลและผู้แสดงอาจไม่สามารถนำแนวทางการแก้ปัญหาไปปรับใช้ในชีวิตจริง เพราะอาจมีเหตุการณ์อื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของเขาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย
3. การกำหนดรายละเอียดของการแสดงมากจนเกินไป อาจทำให้ผู้แสดงไม่มีอิสระในการแสดงออกตามความรู้สึกของตนเอง และอาจจะแสดงได้ไม่สมจริงสมจังเพราะจะพะวงอยู่กับคำพูดและท่าทางที่จะต้องแสดงให้ถูกต้องกับบทบาทที่สมมุติให้ นอกจากนี้ถ้าหากบทบาทที่กำหนดให้ นั้นไม่สมเหตุสมผล ก็จะทำให้การแสดงไม่เกิดผลดี หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### 2.2.1.5 การเรียนแบบประสบการณ์ (Experiential Learning)

การเรียนแบบประสบการณ์ หมายถึงการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมของผู้เรียนได้จากการได้ลงมือปฏิบัติจริงโดยผู้เรียนได้มีโอกาสรับประสบการณ์ แล้วได้รับการกระตุ้นให้สะท้อนสิ่งต่าง ๆ ที่ได้จากประสบการณ์ เพื่อพัฒนาทักษะใหม่ เจตคติใหม่ และวิธีคิดใหม่

ขั้นตอนในการเรียนแบบประสบการณ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นประสบการณ์ เป็นขั้นลงมือหรือทำกิจกรรมจากสภาพจริง
2. ขั้นนำเสนอและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นขั้นของการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มานำเสนอ
3. ขั้นอภิปรายผล เป็นขั้นของการอภิปรายซักถาม เพื่อความเข้าใจที่แจ่มชัด เพื่อให้ได้แนวคิดต่อการประยุกต์ใช้
4. ขั้นสรุปเชื่อมโยง เป็นขั้นสรุปผลการเรียนรู้จาก 3 ขั้นตอนที่ผ่านมาโดยสรุปเชื่อมโยงสู่หลักการ หรือมุมมองที่กว้างขึ้น นับเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองโดยผ่านประสบการณ์

5. **ขั้นประยุกต์ใช้** เป็นขั้นของการนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้หรือลงมือปฏิบัติ

### 3. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

#### 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้นั้น จะต้องใช้การฝึกอบรมเป็นแนวทางในการพัฒนา อาจจะกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีที่ใช้ในการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ดังที่ นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวความหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

เชอแมน (Sherman. 1996 : 231) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดให้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติที่ดีต่อการทำงานทั้งโดยการเตรียมความพร้อมในการทำงานให้แก่พนักงาน ตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลเมื่อแรกเข้าทำงานและการจัดอบรมประเภทต่าง ๆ เพื่อรักษาระดับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานเอาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้น

วัลย์ลดา วรกานตศิริ (2544 : 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีผลต่อการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคคล ทั้ง 3 ด้าน คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญและทัศนคติ เพื่อสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในทางที่ดีขึ้น โดยการฝึกอบรมนั้นจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบ

วิจิตร อวาทกุล (2540 : 50) ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาหรือฝึกฝนบุคคลให้เหมาะ หรือเข้ากับงาน หรือการทำงาน ส่วนการศึกษาหมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ความชำนาญงาน ความสามารถ (Ability)

ประภาศรี สุขศรีวิไลกุล (2540 : 8) ได้สรุปว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการในการสร้างเสริม พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน และเจตคติของบุคคลในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความก้าวหน้าของบุคคล และช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น โดยปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

พระมหาสนธิญาณ รักษาภักดี (2542 : 10) ได้สรุปว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรม (Behavior) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ตลอดจนสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



สุโศภิต พึ่งบุญ (2543 : 13) มีความเห็นว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่เป็นระบบในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้นเพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมากต่องานที่ปฏิบัติ และองค์กร รวมทั้งต่อบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม

อุทัย พิกมิตอง (2544 : 10) การฝึกอบรมจึงเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะความชำนาญเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน การฝึกอบรมก็ยังเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการให้การศึกษาตามปกติในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ในการจัดเพิ่มเสริมหรือเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งที่เตรียมตัวจะเข้าปฏิบัติงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้ว ให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วยิ่งขึ้น ไม่ลงทุนทางด้านการเงินและเวลามากเท่ากับการจัดการศึกษาในหลักสูตรปกติธรรมดาของสถาบันการศึกษา

นิพัทธ์ กานตอัมพร (2544 : 13) การฝึกอบรม (Training) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทัศนคติ (Attitude) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ด้วย

ศุภรางค์ อินทนะ (2545 : 17) ได้สรุปว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญและ ทัศนคติ เพื่อให้บุคคลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต

ศุภวัฒน์ เนียมนุ้ย (2545 : 14) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ศิดา หอมกลิ่นเดช (2544 : 7) การฝึกอบรมมีความหมายสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากในการที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ทั้งทางด้านความรู้ ความชำนาญและเจตคติ

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

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

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

นิรนาถ ชุตินวงศ์ (2542 : 11) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่องค์กรจัดดำเนินการให้พนักงาน เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการที่จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 4) ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรใหม่ที่จะเข้าทำงาน หรือปฏิบัติหน้าที่งานประจำอยู่แล้วในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก เช่น ทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงาน หรือองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้นมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดีขึ้น

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 13) การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมทักษะและแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหมายหรือที่กำหนดไว้อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียนหรือในที่ทำงานก็ได้

ชาญ สวัสดิ์สาตี (2539 : 14) ได้สรุปการฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติ) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงาน

ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอีก อันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง

กาญจนา สุภรพันธ์ (2543 : 13) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นขบวนการในการเรียนรู้มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ และทัศนคติได้อย่างเหมาะสมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สภาพแวดล้อม สถานการณ์ และความก้าวหน้าในสาขาอาชีพการงาน ประกอบกับการนำไปปรับใช้ให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ

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

สุมิตรา วิจิตรพลเกณฑ์ (2546 : 13) ได้สรุปว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นทั้งทางด้านทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทัศนคติ (Attitude) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ด้วย

ชมพร โล่ห์วัชรินทร์ (2541 : 16) ได้สรุปว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารงานได้ไม่น้อยกว่าการพัฒนาระบบงาน หรือนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหาร ทั้งนี้ เพราะคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำเอาทรัพยากรการบริหารอื่นๆ มาจัดการให้เกิดผลงานตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

จากแนวคิดของนักวิชาการตามที่ได้กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรใหม่ที่จะเข้าทำงาน หรือปฏิบัติหน้าที่งานประจำอยู่แล้วในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

### 3.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้มีมากขึ้นสูงขึ้น มีพฤติกรรมที่มีมาตรฐานที่จำเป็นสำหรับงาน ซึ่งการฝึกอบรมทุกครั้งจะต้องยึดถือวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย

ของการฝึกอบรมเป็นหลัก และการจัดการฝึกอบรมนั้น อาจจัดเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ มีนักวิชาการได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ดังนี้

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 5) ได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) การเพิ่มพูนความรู้หรือเสริมสติปัญญา ปรับปรุงแก้ไขความรอบรอบเพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเกี่ยวกับความเข้าใจ กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน/บุคคล ทำให้มีความรู้คือรู้อย่างไรถึงนั้นเป็นอะไร และสามารถจดจำไว้ได้ สามารถอธิบายและขยายความได้อย่างถูกต้องและแจ่มชัด สามารถนำสิ่งที่รู้ไปใช้ในสถานการณ์จริงได้

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skills) การพัฒนาทักษะความชำนาญเป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนามาช้านาน รวมถึงตั้งแต่การจัดลำดับความสำคัญของงาน การแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า การเพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและคล่องตัวจนมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำได้เองในสถานการณ์จริงของท้องถิ่น และความพร้อมของตน

3. การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) เมื่อสร้างเจตคติที่ดีที่เหมาะสมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำให้มีกำลังใจหรือขวัญที่ดีในการทำงาน สามารถทำงานของตนได้ด้วยความยินดีและพอใจและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยความสบายใจ

สมคิด บางโม (2542 : 15) ได้จำแนกวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ 3 ประเภทใหญ่ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ดี

2. เพื่อเพิ่มทักษะ ความชำนาญหรือทักษะในการทำงานคือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติ อย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การขับรถ เป็นต้น

3. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทิศทางที่ดีพึงปรารถนา ซึ่งเป็นพื้นฐานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทัศนคติ คือความรู้สึกในด้านดีและไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เกิดความจงรักภักดีต่อบริษัท เกิดความสามารถในหมู่คณะ เกิดความภูมิใจในสถาบัน เป็นต้น

ซึ่งจากการแบ่งวัตถุประสงค์ของทั้ง 2 ท่าน มีความสอดคล้องกันและพอสรุปได้ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ จะเปลี่ยนแปลงบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

### 3.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

วิจิตร อวระกุล (2540 : 44) ได้สรุปประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร จึงลดค่าใช้จ่ายขององค์กร
2. สนองความต้องการของบุคลากรที่แสวงหาความรู้การศึกษา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
3. เพิ่มประสบการณ์และทักษะการทำงานทางลัดของการทำงานและการบริหารงาน
4. พัฒนาการทำงานขั้นพื้นฐานขององค์กรให้ถูกต้องและให้ได้มาตรฐาน
5. เพิ่มขีดความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากร
6. เกิดการเคลื่อนไหวตำแหน่งหน้าที่ เป็นการปรับปรุงขวัญกำลังใจ
7. เพิ่มพูนคุณภาพประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ วิทยุติที่สูงขึ้นได้เร็วขึ้น
8. สร้างความพร้อมแก่บุคลากรเพื่อการสับเปลี่ยน หมุนเวียน โยกย้าย และการเข้ารับตำแหน่งใหม่
9. เมื่อทุกคนมีประสิทธิภาพ คนน้อยทำงานได้เท่ากับคนมากจึงลดอัตราการจ้างคนใหม่เข้ามาทดแทนคนเก่าที่ย้ายไปเป็นการเพิ่มประสิทธิผล ลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

สรุปว่า ประโยชน์ของการฝึกอบรม คือ การทำให้กระบวนการบริหารงานด้านบุคลากรของหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและประโยชน์สูงสุดขององค์กร ด้วยการลดสิ่งที่ไม่จำเป็น แต่เพิ่มสิ่งที่เป็นประโยชน์

### 3.4 ประเภทของการฝึกอบรม

น้อย ศิริโชติ (2536 :17) แบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) เป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลนั้นจะเริ่มทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การ การฝึกอบรมประเภทนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ
  - 1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมเพื่อต้อนรับหรือแนะนำเจ้าหน้าที่ใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบันให้ได้ทราบวัตถุประสงค์หรือนโยบายของหน่วยงานขององค์การหรือสถาบันนั้น ๆ แนะนำให้รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานตลอดจนเข้าใจกฎข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อจะได้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติต่อไป
  - 1.2 การแนะนำงาน (Introduction training) เป็นการฝึกอบรมถึงปฐมนิเทศและสอนวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใด การศึกษาใด ๆ หน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะเหตุที่ต้องมีการแนะนำ

งานเนื่องจากไม่มีสถาบันใดที่สามารถผลิตคนให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรพอดี

2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (In-service training) เป็นการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานนั้นแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้อาจเรียกว่าการอบรมบุคลากรประจำการก็ได้ การฝึกอบรมประเภทนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

2.1 การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the job training) มีลักษณะเป็นการ อบรมที่เน้นความสำคัญของการลงมือปฏิบัติงาน กล่าวคือเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติในสถานการณ์การทำงานจริง โดยมีเจ้าหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าเป็นผู้สอนให้ ลักษณะการสอนจะเป็นการสอนเป็นรายบุคคล หรือจัดแบ่งกลุ่มก็ได้โดยใช้เทคนิคการสาธิตการอภิปราย หลังจากนั้นผู้อบรมได้ลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรมวิธีนี้จะกระทำก็ต่อเมื่อมีความจำเป็นที่เกิดขึ้นแล้วไม่มีกำหนดเวลาแน่นอนให้มีการปฏิบัติงานซ้ำ ๆ จนแน่ใจว่าผู้เข้าอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องด้วยตนเองจะถือว่าการฝึกอบรม

2.2 การฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเป็นอย่างทางการโดยหน่วยงาน หรือสถาบันมีเจ้าหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม การอบรมแบบนี้มักจัดในห้องอบรมหรือห้องประชุม ทำให้ผู้เข้าอบรมมีเวลาสำหรับการอบรมอย่างเต็มที่ สิ่งที่ผู้เข้าอบรมได้รับจากการอบรมแบบนี้ ผู้เข้าอบรมจะนำไปปฏิบัติในที่ทำงาน

จอร์จ คี ทรูม (2527 : 4) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบ่งตามลักษณะของการใช้สื่อความหมาย ซึ่งแบ่งออกเป็น

1.1 วิธีการบอกเล่าจากผู้รู้ไปยังผู้ไม่รู้ (Telling)

1.2 วิธีการที่ผู้รู้หรือผู้ชำนาญการแสดงวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องให้ผู้ที่ยังไม่เป็นหรือเป็นแต่ยังไม่ชำนาญ (Showing method)

1.3 วิธีการให้ผู้ที่ยังไม่รู้หรือทำไม่เป็นหรือยังไม่มีความชำนาญได้ทดลองทำด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญ (Doing method)

2. แบ่งตามบทบาท และความรับผิดชอบที่มีต่อการเรียนการสอน ของผู้เป็นวิทยากร และผู้รับการฝึกอบรม อาทิ

2.1 เทคนิคการฝึกอบรมที่อาศัยวิทยากรเป็นหลักในการเรียนรู้

2.2 เทคนิคการฝึกอบรมที่อาศัยทั้งวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลักในการเรียน

2.3 เทคนิคการฝึกอบรมที่อาศัยกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลักในการเรียนรู้

จากการจำแนกประเภทต่าง ๆ ของการฝึกอบรมโดยนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปประเภทของการฝึกอบรม ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานเป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลนั้นจะเริ่มทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์กร

2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน เป็นการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานนั้นแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้ อาจเรียกว่าการอบรมบุคลากรประจำการก็ได้

### 3.5 กระบวนการฝึกอบรม

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 27) ได้ลำดับขั้นกระบวนการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การจัดหลักสูตรฝึกอบรม
3. การวางแผนโครงการฝึกอบรม
4. การดำเนินงานฝึกอบรม
5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม
6. การจัดทำรายงานสรุปผล

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดช (2534 : 262) ได้ลำดับขั้นของกระบวนการฝึกอบรมไว้ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์องค์การ
2. การวิเคราะห์การดำเนินงาน
3. การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล
4. การวางแผนโครงการฝึกอบรม
5. คัดเลือกวิธีการฝึกอบรม
6. การประเมิน
7. การติดตามผล

แนดเลอร์ (Nadler, 1982 :11) ได้สร้างระบบหรือกระบวนการการฝึกอบรมไว้ 9 ขั้นตอน ซึ่งเรียกว่า “The critical events model” ดังนี้

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ (Identify the needs of the organization)
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ (Specify job performance)
3. กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมในองค์การ (Identify learner needs)
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine objectives)
5. สร้างหลักสูตร (Build curriculum)
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม (Select instructional strategies)

7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม (Obtain instructional resources)
8. ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct training)
9. ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม และการป้อนกลับระบบการฝึกอบรม (Evaluation and feedback)

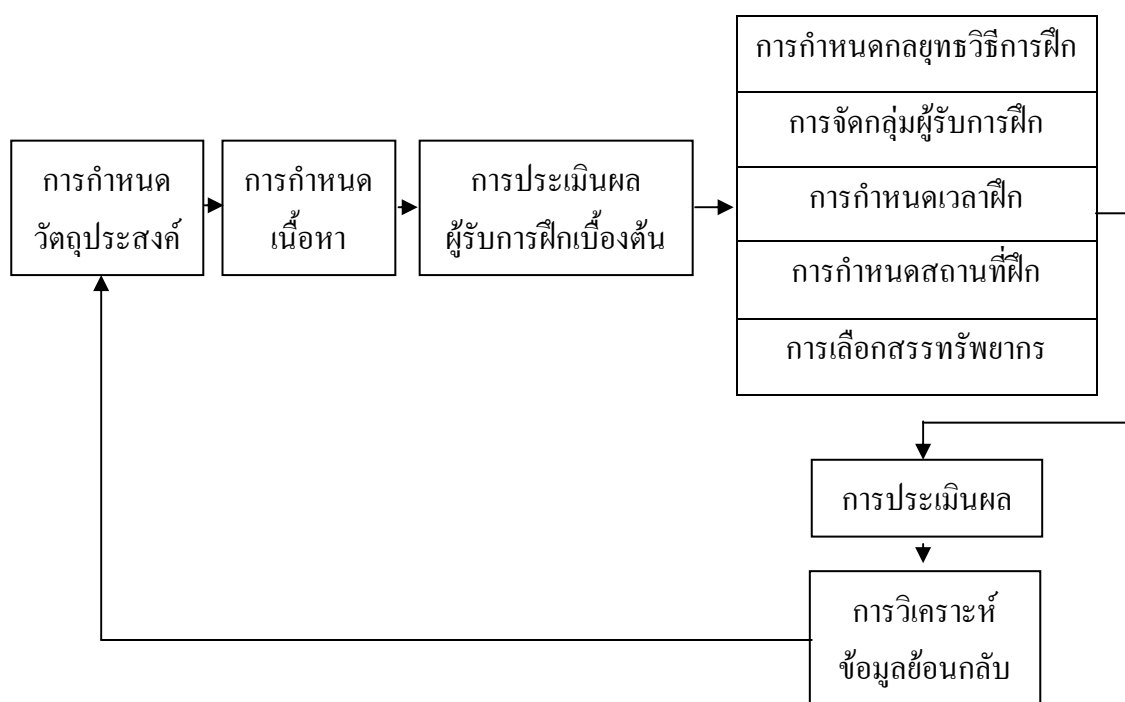
การฝึกอบรมทางอาชีพเชิงระบบดัดแปลงจากระบบการสอนของ เกอร์ราช และ เออร์ (Gerlach and Ely) (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กองวิชาการและแผนงาน. 2538 : 16) ซึ่งเป็นระบบการสอนที่ใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วไปจำแนกเป็น 10 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Specification of objectives) ต้องเป็นการฝึกอบรมทางอาชีพในลักษณะที่ครบวงจรและปฏิบัติจริงได้เน้นความรู้ ทักษะ และเจตคติให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
2. การกำหนดเนื้อหา (Specification of content) เลือกเนื้อหาที่เหมาะสมเนื่องจากเนื้อหาสาระเปลี่ยนแปลงเร็วและมีวิทยาการในสาขาใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอต้องประยุกต์เนื้อหาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงและรอบรู้ในสาขามากขึ้น
3. การประเมินผู้รับการฝึกเบื้องต้น (Assessment of entry) มีการจัดระดับความรู้และ ผู้รับการฝึกเพื่อให้ทราบพฤติกรรมหรือภูมิหลังของผู้รับการฝึกก่อนที่จะอบรมในเนื้อหานั้น ๆ มีรูปแบบการประเมินผลที่หลากหลาย
4. การกำหนดกลยุทธ์การฝึก (Determination of strategy) เน้นการฝึกในลักษณะที่ผู้รับการฝึกเป็นศูนย์กลางมากขึ้น มีรูปแบบการฝึกหลากหลายมากขึ้น
5. การกำหนดกลุ่มผู้รับการฝึก (Organization of groups) มีการจัดกลุ่มผู้รับการฝึกให้เหมาะสมกับวิธีการฝึก วัตถุประสงค์ เนื้อหาเพื่อให้เรียนร่วมกันอย่างเหมาะสม
6. การกำหนดการฝึก (Allocation of time) เน้นระยะเวลาในการฝึก ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติในสถาบันฯ ให้มากขึ้น เน้นระยะเวลาในการฝึกในกิจการให้มากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการกำหนดเวลาฝึก
7. การกำหนดสถานที่ฝึก (Allocation of space) เปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกได้เรียนรู้ด้านทักษะฝีมือ ทั้งจากในสถาบันและนอกสถาบันในหลากหลายสถานที่มากขึ้น มีความยืดหยุ่น และทันสมัยในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ฝึก
8. การเลือกสรรทรัพยากร (Allocation of resources) เลือกใช้อุปกรณ์ช่วยฝึกประกอบในการจัดการฝึกให้กว้างขวางมากขึ้นมีการใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยสามารถใช้กับการสอนทางไกลได้ดี
9. การประเมินผล (Evaluation of performance) มีการกำหนดมาตรการวัดและประเมินผลที่แน่นอนระหว่างผู้รับการฝึกกับผู้รับการฝึก ผู้รับการฝึกกับครูฝึก หรือผู้รับการฝึกกับอุปกรณ์ช่วยฝึก



กำหนดให้ผู้รับการฝึกทุกคนต้องเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน ให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผลมากขึ้น

10. การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ (Analysis of feedback) หาข้อบกพร่องหรือปัญหาการฝึกอาชีพเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขด้วยวิธีการที่เป็นระบบมีหลักการที่แน่ชัดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล องค์ประกอบทั้ง 10 ประการของการฝึกอบรมทางอาชีพเชิงระบบ สามารถนำมาแสดงดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 การฝึกอบรมทางอาชีพเชิงระบบ

ที่มา : กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กองวิชาการและแผนงาน. 2538 : 17

#### 4. แนวคิดความต้องการการฝึกอบรม

กิจกรรมสำคัญที่ทำให้เกิดวิธีการจัดการฝึกอบรมหรือกระบวนการฝึกอบรมทั้ง 4 ขั้น คือ

1. การหาความต้องการในการฝึกอบรม
2. การจัดหลักสูตรฝึกอบรม
3. การดำเนินงานฝึกอบรม
4. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน แม้การฝึกอบรมจะเป็นสิ่งที่ดีก็ควรจะต้องนำมาวิเคราะห์และใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ เช่น เวลา บุคคล สถานที่ โดยจะต้องพิจารณาว่าเมื่อไรจึงจะทำการฝึกอบรมให้กับใครและที่ไหน เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้เพราะเป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั่นเอง การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือใช้ในการบริหารงาน และปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น แต่การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายไม่น้อยขณะนั้น การตัดสินใจที่จะจัดการฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์ให้รอบคอบว่าใครบ้างที่มีความต้องการหรือมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ถ้าหากไม่จัดฝึกอบรมให้ก็จะต้องหาวิธีอื่นมาแก้ไข เพราะบางครั้งการฝึกอบรมนอกจากจะทำให้สิ้นเปลืองโดยไม่คุ้มค่าแล้ว ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ถ้าบุคลากร เหล่านั้นไม่มีความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นการหาความจำเป็น หรือความต้องการในการฝึกอบรม และการพัฒนาจึงนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการฝึกอบรม เพื่อที่จะนำไปสู่การกำหนดจุดประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.1 ความต้องการในการฝึกอบรม

ก่อนที่จะดำเนินโครงการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องหาความต้องการที่จะต้องการฝึกอบรมเสียก่อน ความต้องการการฝึกอบรม หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “ทีเอ็น” หรือ “TN” หมายถึง สภาพการณ์ หรือปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องที่ต้องการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้

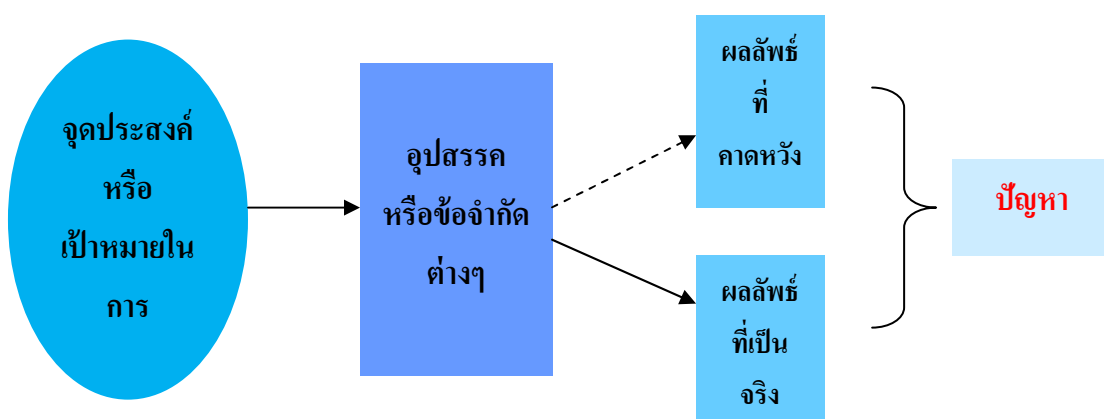
สุปราณี ศรีนิตราภิมุข (2544 : 34) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า เป็นการค้นหาสภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการหรือแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์

ลินตัน (Lynton. 1970 : 77-78) ได้กล่าวถึงความต้องการการฝึกอบรมว่า หมายถึง ปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรถ้าหากการฝึกอบรมไม่อาจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ก็จะไม่เรียกว่าเป็นความต้องการการฝึกอบรมแต่อาจเป็นความต้องการที่จะแก้ไขด้วยวิธีอื่น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น การฝึกอบรมไม่ใช่วิธีการที่จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทุกปัญหา บางปัญหาอาจสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม บางปัญหาอาจต้องใช้การฝึกอบรมร่วมกับวิธีการอย่างอื่น และบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม แต่อาจมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขระยะียบ หรือซื้อเครื่องมือใหม่ทดแทนเพื่อแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้ที่กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “ปัญหา” ก่อนว่า ปัญหาคือ สิ่งใดก็ตามที่เบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่พึงประสงค์ เนื่องจากปกติแล้วในการ

ดำเนินงานใดๆก็ตาม เราต้องมีการกำหนดจุดประสงค์ หรือตั้งเป้าหมายไว้ก่อน แล้วจึงหาทางดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ แต่การดำเนินงานอาจจะประสบกับอุปสรรค และมีข้อขัดข้องต่างๆเกิดขึ้น ทำให้ผลของการดำเนินงาน ไม่ตรงกับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นหมายถึง มี

ปัญหาเกิดขึ้น ดังแผนภาพ



ภาพประกอบ 4 การเกิดขึ้นของปัญหา

ในขณะที่เดียวกันผู้กำหนดวัตถุประสงค์ จะต้องรู้ว่าปัญหาประเภทใดที่ต้องใช้วิธีการฝึกอบรม และจะฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องอะไร เช่น ถ้าบุคลากรมีจุดอ่อนเกี่ยวกับการขาดความชำนาญงานในหน้าที่ก็ควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมลักษณะงานทักษะ (Skill training) หากมีจุดอ่อนในด้านการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ทัศนคติ หรือ พฤติกรรม ก็ควรจัดหลักสูตรการฝึกอบรมในลักษณะการบริหารงาน (Managerial หรือ Conceptual training) หรือถ้าการแก้ไขปัญหาไม่สามารถกระทำได้ด้วยการฝึกอบรมก็ต้องแก้ไขด้วยวิธีการอย่างอื่น เป็นต้น ดังนั้นความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรจะได้นำมาพิจารณาและวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบเพราะความจำเป็นในการฝึกอบรมจะสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดหรือกำลังจะเกิดในองค์กรได้ ดังตัวอย่างปัญหาที่จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมแก้ไข ได้แก่

1. องค์กรรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน
2. เมื่อองค์กรต้องการผลงานหรือการบริการเพิ่มขึ้นโดยใช้บุคลากรหรือทรัพยากรการบริหารเท่าเดิม หรือต้องการผลงานเท่าเดิมแต่ใช้บุคลากรหรือทรัพยากรการบริหารน้อยลง

3. องค์กรต้องการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการทำงาน
  4. องค์กรต้องการสร้างแรงจูงใจ และยกระดับขวัญกำลังใจของบุคลากร
  5. องค์กรต้องการเสริมปรับปรุงความชำนาญ ทักษะ ความรู้ พฤติกรรม ทักษะของบุคลากรต่องานหรือต่อองค์กร
  6. องค์กรต้องการให้บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือ หรือนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ และต้องการให้บุคลากรใช้ได้อย่างถูกต้อง
  7. องค์กรต้องการให้บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือ เครื่องจักร และวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้อง
  8. องค์กรต้องการจัดการความสิ้นเปลืองทั้งงบประมาณและเวลาเกี่ยวกับอุบัติเหตุ การหยุดงาน การขาดงาน การมาสาย การทำงานล่าช้า หรือการลาออกสูง เป็นต้น
  9. องค์กรได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงนโยบาย โครงสร้าง กฎกติกาขององค์กรภายใต้การดำเนินการทางธุรกิจปกติ
  10. องค์กรต้องการให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ หรือดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด
  11. องค์กรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยจัดโปรแกรม โอนย้ายและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายในองค์กรเอง
  12. องค์กรได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง นโยบาย และวิธีการในการดำเนินการทางธุรกิจ เพื่อปรับสภาพให้สอดคล้องกับสถานะขององค์กรและความอยู่รอด
- ถ้าเราได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาอุปสรรค และข้อขัดข้องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ปัญหา และข้อขัดข้องเหล่านั้นควรนำมาประกอบในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่นกัน ตัวอย่างปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อย ๆ ในองค์กร เช่น
1. ผลงานไม่ได้มาตรฐานและเป้าหมาย
  2. การปฏิบัติงานล่าช้าไม่เสร็จทันตามกำหนดเวลา
  3. มีงานประเภทเดียวกันในหน่วยงานเดียวกัน แต่บุคลากรปฏิบัติต่างวิธีกัน และไม่ประสานกัน
  4. การปฏิบัติงานมีการเหลื่อมล้ำ ช้าช้อนและมีงานค้างคั่งมาก
  5. อัตราการเข้าออกงานสูง หรือเกิดอุบัติเหตุบ่อย
  6. บุคลากรขาดงานและมาสายบ่อย อัตราการหยุดงาน ลางานสูง หรือลาไม่ถูกระเบียบ และฝ่าฝืนกฎระเบียบ
  7. บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8. บุคลากรปฏิบัติงานล่าช้าและหลีกเลี่ยงงาน
9. ลูกค้ำหรือผู้มาติดต่อร้องเรียนการให้บริการของบุคลากร
10. การใช้เวลา วัสดุ และต้นทุนสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น
11. บุคลากรมีข้อร้องทุกข์บ่อยครั้ง มีบัตรสนเท่ห์ มีหนังสือร้องเรียน
12. มีข่าวลือ มีการบ่นไม่พอใจและเกิดการอึดอัดในการทำงาน
13. บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร
14. มีการเขียนข้อความหยาบ ๆ ที่ฝาผนังในห้องน้ำ
15. มีความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 4.2 ประเภทของความต้องการในการฝึกอบรม

นักวิชาการฝึกอบรมหลายท่านได้กล่าวถึงประเภทของความต้องการในการฝึกอบรมไว้ต่าง ๆ กัน ซึ่งโดยทั่วไป จะแบ่งประเภทของความต้องการที่จะต้องมีฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ดังนี้

##### แบ่งโดยใช้วิธีการค้นหาเป็นหลัก

1. ความต้องการที่ปรากฏชัดเจน (Obvious needs) คือ ความต้องการที่จะปรากฏออกมาในลักษณะที่เป็นปัญหาข้อขัดข้อง ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน เพียงแต่ใช้ประสบการณ์ หรือดูจาก ตัวเลข หรือสถิติก็เห็นได้ชัด ไม่จำเป็นต้องค้นหา สาเหตุ ตำรวจ วิจัย หรือวิเคราะห์ปัญหา หรืออุปสรรคใด ๆ ทั้งสิ้น แต่ถ้าหากพบว่ามีสภาพการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น ก็ควรจะพิจารณาถึงการจัดฝึกอบรมได้เลย เช่น

1.1 เมื่อมีบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่

1.2 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน หรือปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการปรับปรุงงาน หรือแผนพัฒนาอาชีพ (Career planning)

1.3 เมื่อมีความจำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.4 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เช่น จากการรื้อปรับกระบวนการทำงาน (Re-engineering) ในหน่วยงาน

1.5 เมื่อมีการขยายงาน หรือเพิ่มผลผลิต

อย่างไรก็ตาม ความต้องการที่ชัดเจนนี้ยังไม่แสดงให้เห็นชัดว่า มีความจำเป็นมากน้อยแค่ไหน มีลักษณะอย่างไร รีบด่วนหรือไม่ ฉะนั้น จึงยังคงต้องสำรวจเพื่อทราบปริมาณ และลักษณะความจำเป็นที่แท้จริงต่อไปอีก

2. ความต้องการที่ต้องค้นหา หรือ ที่ไม่ชัดเจน (Hidden needs) คือ ความต้องการที่ไม่ปรากฏให้เห็นถึงสาเหตุได้อย่างชัดเจน จะปรากฏผลออกมาในรูปแบบลักษณะต่างๆ เราจึงจำเป็นต้องมีการวิจัย หรือวิเคราะห์จากผลของปัญหา หรืออุปสรรคนั้นๆ เพื่อนำไปสู่สาเหตุว่ามาจากอะไร และสามารถจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ สิ่งบอกเหตุ หรือ ลักษณะอาการของความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา อาจมีดังนี้

- 2.1 ผลผลิตของงานตกต่ำ หรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน
- 2.2 งานเสร็จไม่ทันกำหนดเวลาบ่อย ๆ
- 2.3 มีอัตราการร้องทุกข์หรือความไม่พอใจในผลผลิต หรือผลงานสูง
- 2.4 งานบริการล่าช้า เสียเวลา และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย
- 2.5 ต้นทุนในการผลิต หรือค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานสูงกว่าปกติ
- 2.6 ขาดความร่วมมือ และประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- 2.7 มีการลางาน ขาดงาน และมาทำงานสายเป็นประจำ
- 2.8 อัตราการเข้า-ออกงานของบุคลากรสูง
- 2.9 เกิดอุบัติเหตุในการทำงานบ่อยครั้ง
- 2.10 มีการละเลย หรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง

#### แบ่งโดยพิจารณาช่วงเวลาเป็นหลัก

1. ความต้องการในการฝึกอบรมที่ปรากฏชัดเจนในปัจจุบัน หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาข้อขัดข้อง และก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานได้อย่างชัดเจน จำเป็นจะต้องฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องเสียก่อน จึงจะสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ เช่น พนักงานไม่สามารถใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ทำให้ผลผลิตของหน่วยงานตกต่ำ จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมการใช้เครื่องมืออุปกรณ์นั้นๆ เสียก่อน ความจำเป็นเช่นนี้เรียกสั้น ๆ ได้ว่า เป็นความจำเป็นประเภท "ขัดข้อง"

2. ความต้องการในการฝึกอบรมที่จะปรากฏในอนาคต เกิดจากปัญหาที่มีเครื่องชี้หรือสื่อว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ในอนาคต ดังนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงทำการฝึกอบรมเสีย ในปัจจุบัน เช่น เมื่อบุคลากรได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากระดับผู้ปฏิบัติการเป็นระดับบริหารซึ่งต้องมีการบังคับบัญชาคน และควบคุมงาน บุคลากรเหล่านั้นจึงควรจะต้องรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานเสียก่อนเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

3. ความต้องการการฝึกอบรมที่มุ่งปรับระดับความสามารถของบุคคลและขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต หมายถึง เมื่อไม่มีปัญหาหรือสภาพการณ์ใด ๆ ที่จำเป็นต้องแก้ไขด้วย

การฝึกอบรม แต่เป็นความประสงค์ขององค์กรที่จะยก ระดับเป้าหมาย ขององค์กร และความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น อันเป็นการพัฒนาศักยภาพ ขององค์กรและบุคคล ในระยะยาวอีกด้วย เช่น การจัดให้มีการบรรยายพิเศษในเรื่องต่าง โครงการฝึกอบรมเพื่อยกระดับ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในบางเรื่อง และ โครงการ ฝึกอบรมภาษาอังกฤษ เป็นต้น

การแบ่งความต้องการในการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากช่วงเวลาเป็นหลักทั้ง 3 ประเภท ดังกล่าวข้างต้นอาจเรียกได้ว่า แบ่งเป็นประเภท "ขัดข้อง ป้องกัน และพัฒนา"

#### แบ่งโดยพิจารณาถึงผู้มีความต้องการ

1. ความต้องการของแต่ละบุคคล เป็นสภาพการณ์ หรือปัญหาของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการไปเข้ารับการฝึกอบรมความต้องการระดับนี้อาจค้นหาได้ไม่ยากนัก
2. ความต้องการของกลุ่มงาน หรือหน่วยงานใดแห่งหนึ่งโดยเฉพาะ หมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหา ของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมักจะมีสภาพการณ์หรือปัญหาคล้าย ๆ กัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดฝึกอบรม อาจมีปัญหาไม่สามารถทำหน้าที่จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ได้ ซึ่งอาจแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการไปเข้ารับการฝึกอบรม ด้านการจัด กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และทดลองปฏิบัติเป็นต้น ความต้องการในระดับนี้อาจค้นหาได้ไม่ยากนัก เช่นเดียวกัน
3. ความต้องการขององค์กร เป็นสภาพการณ์ หรือปัญหาของบุคคลในองค์กร ซึ่งอาจจะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสำเร็จจุดมุ่งหมาย ส่วนใหญ่ความจำเป็นในระดับนี้มักไม่ค่อยเห็นเด่นชัด จำเป็นต้องค้นหา

#### 4.3 การสำรวจหาความต้องการการฝึกอบรม

ในการพิจารณาสำรวจหาความต้องการในการฝึกอบรมในองค์กรแต่ละองค์การอาจมีการวางแผนได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะทำวิธีใดจึงจะคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนสำรวจหาความต้องการในการฝึกอบรมทำได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้สำรวจควรจะได้รับทราบถึงความประสงค์ของฝ่ายบริหารระดับสูงว่ามีความประสงค์ว่าอย่างไร และอะไรที่ฝ่ายบริหาร เห็นว่า เป็นปัญหาสำคัญขององค์กรที่ควรจะได้รับแก้ไข โดยด่วนเพราะวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับผู้บังคับบัญชาอาจมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันได้
2. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรทราบว่าผู้บริหารระดับสูงต้องการที่จะแก้ไขปัญหาลักษณะใด หรือต้องการเตรียมแก้ไขปัญหาระยะยาว ซึ่งบางปัญหาอาจจะเป็นปัญหาอาจจะเป็นปัญหาที่ไม่เด่นชัด แต่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ถ้าผู้บริหารยังไม่สนใจโครงการระยะยาวเพราะเห็นว่ายังไม่จำเป็นก็ต้องเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จะต้องให้คำแนะนำ ชี้แนะถึงความ

จำเป็น และความสำคัญของการวางแผนเพื่ออนาคต และเตรียมการแก้ไขที่จะเกิดล่วงหน้าด้วยการฝึกรวม

กล่าวโดยสรุป การหาความต้องการในการฝึกรวมสามารถพิจารณาได้ทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และการสำรวจหาความต้องการในการฝึกรวมอาจจะกระทำได้ตามแนวทาง 2 ลักษณะ คือ (1) สำรวจจากบนลงล่าง และ (2) สำรวจจากล่างขึ้นบน และก่อนที่จะสำรวจหาความต้องการในการฝึกรวม ผู้บริหารงานการฝึกรวมจะต้องวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก่อน คือ

1. วิเคราะห์หน่วยงานต่างๆ เพื่อศึกษาว่าหน่วยงานมีความเหมาะสมหรือไม่ หรือมีหน่วยงานใดที่ควรจะมีการฝึกรวมพนักงาน

2. วิเคราะห์งาน และการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ผลอย่างไรบ้างเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ เมื่อพบสาเหตุแล้วก็วิเคราะห์ดูว่าสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกรวมหรือไม่

3. วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงาน พฤติกรรมของพนักงานในการทำงานบางครั้งอาจจะเข้าใจว่าพนักงานขาดทักษะ ขาดฝีมือในการทำงาน แต่ถ้าวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งแล้วอาจพบปัญหาเกิดจากการขัดแย้งในการทำงานหรือเกิดจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานไม่ยอมทำงานหรือทำงานไม่เต็มที่ ดังนั้นการวิเคราะห์พฤติกรรมของพนักงานในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญและต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบในการพิจารณา

รวมทั้งการวิเคราะห์อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักรในการทำงาน ถ้าองค์กรได้นำอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรชนิดใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานย่อมทำให้บุคลากรต้องการความรู้ ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ความต้องการเหล่านั้นจะเป็นส่วนที่จะนำไปกำหนดโครงการการฝึกรวมหรือเทคนิควิธีการฝึกรวม

#### 4.4 การวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกรวม

การวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกรวม คือ การหา หรือการวิเคราะห์สภาพการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาของบุคลากร หรือปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่จะต้องดำเนินการแก้ไขโดยการฝึกรวม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกรวมมี 3 ขั้นตอน (สมคิด บางโม, 2545 : 72) ดังต่อไปนี้

1. การศึกษา และรวบรวมข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูลหาความจำเป็นในการฝึกรวม
3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกรวม



## ขั้นที่ 1 การศึกษาและรวบรวมข้อมูล

ขั้นนี้เป็นขั้นที่มีความสำคัญเพราะถ้าได้ศึกษา และรวบรวมข้อมูลได้เป็นอย่างดีแล้วก็จะทำให้ผลของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ข้อมูลที่จะต้องศึกษาและรวบรวมเพื่อนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลที่เป็นความต้องการขององค์กรหรือมาตรฐานการปฏิบัติการที่วางไว้ ได้แก่ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน ระเบียบ วิธีการทำงาน วัตถุประสงค์ โครงการ และมาตรฐานต่าง ๆ เป็นต้น

2. ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน ผลผลิต ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เป็นต้น

วิธีศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม สามารถกระทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ ได้แก่ การถามถึงปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน ความคิดเห็นในการทำงาน ตลอดจนให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นในการแก้ไข เพื่อนำไปวิเคราะห์หาความจำเป็นต่ออบรมในเรื่องใดบ้าง การสัมภาษณ์ทำให้ได้รับข้อมูล ข้อเท็จจริงต่างๆ ตลอดจนทราบทัศนคติ และข้อคิดเห็นต่างๆ แต่วิธีนี้จำทำให้สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย และต้องมีการจัดเตรียมอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้ยากต่อการรวบรวม และสรุปผล เพราะข้อมูลที่ได้ อาจเป็นข้อคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง ขณะเดียวกันผู้ถูกสัมภาษณ์ก็จะความคิดเห็นที่แตกต่างกันอีกด้วย

การสัมภาษณ์อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบไม่ควบคุมการตอบ 2) แบบกึ่งควบคุมการตอบ 3) แบบควบคุมการตอบเต็มที่ ซึ่งลักษณะของแต่ละแบบจะแตกต่างกันออกไปดังนี้

ตาราง 1 แสดงลักษณะ และข้อดี ข้อเสียของการสัมภาษณ์แบบต่างๆ

หัวข้อ	แบบไม่ได้ควบคุมการตอบ	แบบกึ่งควบคุมการตอบ	แบบควบคุมการตอบ
บทบาทของผู้สัมภาษณ์	ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์นำทางเพียงแต่ให้เข้าเรื่องเอง ผู้ถูกสัมภาษณ์ถามคำถามกว้างๆ และเกิดโอกาสให้ตอบโดยอิสระ	เตรียมเค้าโครงของคำถาม และช่วยนำเพื่อให้ประเด็นสำคัญๆ	เตรียมคำถามโดยละเอียด และครบถ้วน
การจัดบันทึก	จดตามทันทีที่พูด	จดย่อๆขณะสัมภาษณ์	ใช้แบบฟอร์มช่วยในการจดได้
ผลดี	เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแสดงความรู้สึกรู้สึก และความคิดเห็นอย่างเต็มที่	ได้ทั้งการแสดงความรู้สึก และปัญหาที่สำคัญๆ	ง่ายที่จะแยกเรื่อง และจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้
ผลเสีย	อาจได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือตรงตามที่ต้องการยาก ในการแยกประเภทข้อมูลที่ได้	ต้องแยกประเภทข้อมูลที่ได้อย่างระมัดระวัง	ได้รับข้อมูลเฉพาะที่ตั้งคำถาม จะไม่ได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และข้อคิดเห็นอื่นที่เป็นประโยชน์

ที่มา : ฝ่ายวิชาการ, สำนักงาน กพ. 2538 : 81

2. การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีที่เหมาะสมกับการรวบรวมข้อเท็จจริง เพราะทำได้รวดเร็ว และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย และตรงต่อความเป็นจริงมากกว่าการสัมภาษณ์ แต่ข้อมูลจะได้เฉพาะคำตอบที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามเท่านั้น ผู้รวบรวมไม่สามารถสังเกตปฏิกิริยาต่างๆ ได้

3. การสังเกต เป็นวิธีที่จะช่วยให้เข้าใจปัญหา หรือสภาพการณ์บางอย่างที่ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีอื่น โดยวิธีนี้ผู้ศึกษาคงควรทำแบบกันเอง อย่าให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกว่ามิคนคอยจับผิด ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง และต้องมีการสังเกตอย่างมีระบบ คือ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า มีการสังเกตหลายครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลครบ และอาจจะต้องมีการตั้งสมมุติฐานว่า สภาพการณ์ที่สังเกตเห็นได้นั้น เกิดจากสาเหตุใด

4. การศึกษาค้นคว้า หมายถึง การศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์กร เช่น รายงานประจำปี รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน บันทึกข้อร้องทุกข์ รายงานการปฏิบัติงาน และรายงานการประชุม เป็นต้น

5. การทดสอบ เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ชัดเจนว่าจะ เป็นด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ เช่น การทดสอบการปฏิบัติงาน และการทดสอบความถนัด เป็นต้น เหมาะสมเฉพาะเพื่อใช้กับงานด้านเทคนิค หรืองานที่ต้องใช้ทักษะ มีการลงมือปฏิบัติให้เป็น ผลงานอย่างชัดเจน ถ้าเป็นงานลักษณะอื่น ๆ อาจใช้วิธีนี้ไม่ได้ผล และนอกจากนั้นยังใช้ได้ผล ต่อเมื่อมีมาตรฐานสำหรับใช้เปรียบเทียบ ผลการทดสอบระดับการปฏิบัติที่สอบได้ แสดงถึงความ จำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงหรือไม่

6. การประชุม เป็นวิธีที่สามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้อย่างคร่าว ๆ ซึ่ง อาจจะเป็นลักษณะต่าง ๆ เช่น

6.1 การประชุมลักษณะการระดมสมอง เป็นการขอให้ทุกคนในที่ประชุมเสนอความคิด เห็นให้มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง เพื่อให้ได้แนวคิดอย่างกว้างขวางที่สุด และรวบรวม นำมาวิเคราะห์โดยละเอียด แบ่งแยกประเภท และควรนำมาพรรณาร่วมกับข้อมูลที่รวบรวมได้จาก วิธีอื่น ๆ ด้วย

6.2 การประชุมสัมมนา เพื่อขอความคิดเห็นจากผู้บริหาร หรือผู้แทน จากหน่วยงาน ต่าง ๆ ในองค์กร โดยต้องมีการแจ้งจุดประสงค์ของการประชุมให้เข้าใจถึงความสำคัญในการหา ความจำเป็นของการฝึกอบรม ว่าเพื่อให้การฝึกอบรม สามารถแก้ปัญหาขององค์กรได้ตรงจุด โดย อาจมีการแบ่งกลุ่มอภิปรายแสดงความคิดเห็น แล้วเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ และมีการสรุปผลการ ประชุมด้วย

7. การวิเคราะห์งาน และการประเมินผลการทำงาน เป็นวิธีการหาความจำเป็นที่จะต้อง ใช้ 2 วิธีควบคู่กันไป โดยทำการสำรวจ และวิเคราะห์ว่าพนักงานแต่ละคนทำหน้าที่อะไรและ ประเมินค่าผลการทำงานเป็นอย่างไร นำผลงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และนำ ผลต่างที่ได้ไปวิเคราะห์ แล้วจะทราบความจำเป็นในการฝึกอบรม

## ขั้น 2 การวิเคราะห์ข้อมูลหาความต้องการในการฝึกอบรม

เป็นขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล ตัวเลข สถิติ และข้อความต่างๆ เพื่อตรวจสอบดูว่าอะไร คือ ความจำเป็นของการฝึกอบรม อะไรคือปัญหา และมีวิธีอื่นอีกไหมที่จะสามารถแก้ปัญหาได้ นอกเหนือจากการฝึกอบรม การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมประกอบด้วยการวิเคราะห์ ลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ (ชูชัย สมितिไกร. 2544 : 45)

### 1. วิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis)

2. วิเคราะห์ภารกิจขององค์กร (Task analysis)
3. วิเคราะห์พนักงานขององค์กร (Person analysis)

#### 4.5 การวิเคราะห์ห้องค์การ (Organizational analysis)

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิเคราะห์ห้องค์การ คือ การศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรม การวิเคราะห์ห้องค์การจะช่วยตรวจสอบว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร ควรใช้มาตรการใดมาช่วยแก้ปัญหา และศึกษาว่า ณ จุดใดขององค์กรมีความจำเป็นต้องฝึกอบรม ซึ่งการวิเคราะห์ห้องค์การควรจะต้องวิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้

1. วิเคราะห์วิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายขององค์กร ว่าเหมาะสมหรือไม่ เป็นไปได้เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไร และจัดการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การศึกษาสิ่งต่อไปนี้

- 2.1 สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกำไรหรือผลสำเร็จให้แก่องค์กร เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ตลาด เครื่องจักร เป็นต้น

- 2.2 สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การตัดสินใจ และโครงสร้างขององค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจและการเงิน การแข่งขัน เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย เป็นต้น

3. วิเคราะห์ผลผลิตขององค์กร และสาขา ศึกษาผลผลิตว่าเป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หรือไม่ เพราะองค์กรจะต้องมีการวางแผนในทุกระดับ และทุกฝ่ายขององค์กร และการวางแผนปฏิบัติการ และการจัดการเพื่อดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการวางแผนและแผนปฏิบัติการ เมื่อมีการอนุมัติแผน และการติดตามผลปฏิบัติงานตามแผน จะต้องมีการวิเคราะห์ว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่แผนกำหนดไว้หรือไม่ แผนใดที่บรรลุวัตถุประสงค์ และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ตัวอย่างของแผน เช่น แผนการดำเนินงาน แผนปรับขยายงาน แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการขยายผลิตภัณฑ์ แผนการกระจายการลงทุน การวิเคราะห์ผลผลิตในด้านคุณภาพและปริมาณ คุณภาพของสินค้าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด สนองความต้องการของลูกค้าหรือไม่

การวิเคราะห์แผนงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ นั้นมีวิธีการศึกษาหาสาเหตุกระทำได้อย่างไร (ธงชัย สันติวงษ์. 2531 : 23)

1. ตรวจสอบสภาพแวดล้อม (โอกาสและข้อจำกัด)
2. ประเมินการใช้ทรัพยากร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ)
3. ประเมินทรัพยากรภายใน : จุดแข็ง จุดอ่อน
4. ประเมินโครงสร้างองค์การ
5. ประเมินค่านิยมขององค์การ
6. ประเมินพฤติกรรมผู้บริหาร
7. ประเมินกระบวนการของผู้นำและพฤติกรรมขององค์การ เช่น การให้รางวัล การลงโทษ รวมถึงระบบการจูงใจต่างๆ

4. การวิเคราะห์บรรยากาศภายในองค์การ เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน ภาวะผู้นำ กระบวนการทำงาน ความก้าวหน้า ค่าตอบแทน ผลสำเร็จของงาน การตัดสินใจ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ฯลฯ ถ้าพนักงานมีความคิดเห็นที่ดีต่อบรรยากาศภายในองค์การ องค์การจะได้รับความไว้วางใจและความเต็มใจในการทำงานของพนักงานก่อให้เกิดองค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานไม่พอใจในบรรยากาศขององค์การก็จะไม่ไว้วางใจองค์การ ทำงานด้วยความหวาดระแวง และไม่เต็มใจ ผลการปฏิบัติงานก็จะไม่ดีตามไปด้วย

การศึกษาวิเคราะห์บรรยากาศภายในองค์การ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ

4.1 องค์การการฝึกอบรม และพัฒนาจะรู้บทบาทหน้าที่ที่จะพัฒนาพนักงานให้ร่วมกันทำงานภายในองค์การด้วยความเต็มใจ และมีผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

4.2 การศึกษาวิเคราะห์บรรยากาศภายในองค์การ ทำให้เรารู้ข้อขัดข้องปัญหา และอุปสรรคขององค์การที่ทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จอย่างถ่องแท้ และสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้องตรงประเด็นปัญหา

#### 4.6 การวิเคราะห์ภารกิจขององค์การ (Task analysis)

การวิเคราะห์ภารกิจขององค์การ ซึ่งโดยทั่วไปเรียกกันว่า “Job Analysis” (ชูชัย สมितिไกร, 2544 : 49) คือ กระบวนการศึกษา และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน เพื่อการมุ่งในจุดที่ว่าควรจะวางเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานงานหนึ่งๆ ตรงไหนบ้าง ใช้เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานบางประเภท หรืองานด้านปฏิบัติการ

งาน (Job) หมายถึง หน่วยของการปฏิบัติโดยเฉพาะที่บุคคลหนึ่ง ๆ ครอบงำอยู่ในสายปฏิบัติงาน เช่น พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานบัญชี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย เป็นต้น

ดังนั้นจะต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับระบบงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน หรือผลการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ถึงลักษณะต่างๆ ว่าเหมาะสมหรือไม่ และควรที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางขององค์กรหรือไม่ ตามลักษณะการวิเคราะห์ส่วนประกอบของงานดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์การบรรยายลักษณะของงาน (Job description analysis) คำบรรยายลักษณะงาน คือ คำบรรยายสรุปเกี่ยวกับชื่อตำแหน่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และภารกิจของงานหนึ่ง ๆ โดยจะบ่งชี้กิจกรรมที่สำคัญของงานนั้น ๆ โดยครอบคลุมสิ่งที่พนักงานจะต้องกระทำ และผลลัพธ์ที่ควรจะได้รับ เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุ การบริการที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของพนักงาน (ชูชัย สมิติโก , 2544 : 51) นอกจากนี้ ควรจะกล่าวถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสง สี เสียง ฯลฯ และลักษณะพิเศษอื่น ๆ เช่น ความเครียด ฯลฯ ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งของงานนั้น

ในกรณีที่องค์กรมีคำบรรยายลักษณะงานอยู่แล้ว ผู้วิเคราะห์ก็สามารถที่จะใช้คำบรรยายนั้นเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์งานได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้วิเคราะห์งานจะต้องกระทำ ก็คือ การตรวจสอบว่าคำบรรยายนั้น มีความถูกต้อง ทันสมัย และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหรือไม่ เพราะเมื่อเวลาผ่านไป ลักษณะงานที่ทําท่าอาจจะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี หรือปัจจัยอื่นๆ

### ตัวอย่างการบรรยายลักษณะของงาน (Job Description)

**ตำแหน่ง**                    เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา (Training Officer)

**หน้าที่**                     จัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่กำหนดทั้งภายในและภายนอกตามแผนการฝึกอบรมประจำปี รวมทั้งประสานงานด้านวิทยากร, สถานที่ รวมทั้งหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ รวมทั้งสรุปผลทั้งด้านการดำเนินการจัดฝึกอบรมและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นดูแลเอกสาร Support ในการ Audit ระบบ ISO 14001:2004, ISO/TS 16949 : 2002, มอก./OHSAS 18001, และ ระบบการจัดการพลังงาน

**สายการบังคับบัญชา**   DEPARTMENT MANAGER

**ความรับผิดชอบ**

1. จัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่กำหนดทั้งภายใน และภายนอกตามแผนงานประจำปี

2. ประสานงานกับวิทยากร เรื่องการฝึกอบรมของหลักสูตรเกี่ยวกับ วัน เวลา สถานที่ และจัดทำใบรายชื่อพนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจัดเตรียมดูและสถานที่ฝึกอบรม อุปกรณ์ Projector ให้มีความพร้อมในการใช้งานฝึกอบรมอยู่เสมอ
3. จัดเก็บและบันทึกผลการฝึกอบรมของพนักงานขององค์กร
4. จัดเตรียมเอกสารเพื่อรับการตรวจ Audit ระบบต่างๆ เช่น ระบบ ISO14001:2004 , ISO/TS 16949 : 2002, มอก./ OHSAS 18001 , และ การจัดการพลังงานที่เข้ามาตรวจ Audit ทั้งภายใน และภายนอก

2. การวิเคราะห์ภารกิจและหน้าที่ (Task & Function Analysis) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติ เพราะปกติหน้าที่นั้นจะประกอบด้วยงานมากกว่า 1 งานขึ้นไป และพนักงานใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว และมีความถี่มากในแต่ละวัน กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยมุ่งในจุดที่ว่าควรจะวางเป้าหมายเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหนึ่งๆ ตรงไหนบ้าง ใช้เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการทำงานบางประเภท หรืองานปฏิบัติการ ซึ่งข้อมูล Task Analysis สามารถนำแนวคิดมาจาก Job Analysis

**ภารกิจ (Task)** หมายถึง กิจกรรมการทำงานที่สามารถสังเกตได้ มีกำหนดระยะเวลาการทำงานจำกัด และนำไปสู่ผลผลิต การบริการ หรือ การตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในหน้าที่แต่ละหน้าที่ก็จะประกอบด้วย ภารกิจ ซึ่งถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดอันที่จะก่อให้เกิดผลงานออกมา คุณลักษณะของภารกิจที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้ (นิรชรา ทองธรรมชาติ และคณะ. 2544 : 89)

1. เป็นการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งภารกิจนั้นสังกัดอยู่
2. การปฏิบัติตามภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ความชำนาญและความสามารถอย่างมาก

**หน้าที่ (Function)** หมายถึง การจัดกลุ่มภารกิจที่เกี่ยวข้องกันให้อยู่กลุ่มเดียวกัน หรือสิ่งทีครอบครองงานจะต้องปฏิบัติจัดทำ งานทุกงานจะต้องมีหน้าที่ตั้งแต่ 1 หน้าที่ขึ้นไป โดยทั่วไปแล้วหน้าที่จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นความรับผิดชอบของผู้ครองตำแหน่ง
2. เวลาส่วนใหญ่จะต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว
3. ความถี่ในการปฏิบัติหน้าที่นั้น จะเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญและความสามารถ (Knowledge , Skill , Ability)

4. ความถี่ในการปฏิบัติหน้าที่จะมีมากในแต่ละวัน

5. การปฏิบัติหน้าที่นั้นกระทำโดยมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานในการปฏิบัติ ความรวดเร็ว ประหยัด ถูกต้อง

Task Analysis มีขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการจัดการฝึกอบรม (Muchinsky.2003 : 123) ได้แก่

1. การแจกแจงหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ (Development of task statement) คือ การระบุลักษณะหน้าที่ที่พนักงานต้องทำ สำหรับงาน ทุกขั้นตอนให้ครบถ้วน โดยมีเป้าหมายคือ การเขียนแจกแจงว่าพนักงานต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง ทำงานอย่างไร ทำให้ใคร ทำอะไร และทำไม ซึ่งอาจจะมาจากการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น (ชูชัย สมิทธิโกร. 2544 : 53)

1. การสังเกตการปฏิบัติงาน (Observation) คือ สังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริงของพนักงาน และบันทึกรายละเอียดของการทำงานทุกอย่างไว้

2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด เนื่องจากเป็นการให้ข้อมูลที่ไม้อาจสังเกตได้โดยตรง หรือต้องอาศัยการสังเกตเป็นระยะเวลานาน อย่างไรก็ตามจะต้องมีจุดมุ่งหมาย และมีการวางแผนอย่างดี และควรใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาด้วย

3. การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Subject matter experts panels) โดยการขอรายละเอียดของกรปฏิบัติงานนั้นๆ

4. การใช้แบบสอบถามสำรวจ (Questionnaire) สร้างแบบสอบถาม ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นว่าภารกิจต่างๆอยู่ในความรับผิดชอบของตนหรือไม่

เมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้ว จะต้องนำมาเขียนบรรยายภารกิจ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้ (Goldstein. 1993 : 229-272) คือ

1. ใช้ประโยคที่สั้น กระชับ ตรงจุด ถ้อยคำเป็นกลาง ไม่บ่งชี้ถึงการปฏิบัติงานที่ดีเด่น หรือด้อยเป็นพิเศษ

2. ข้อความแต่ละประโยคควรเริ่มต้นด้วยคำกริยาซึ่งบ่งบอกถึงการปฏิบัติงาน เช่น เลขานุการ “เขียนรายงานสรุปการประชุม”

3. อธิบายว่า สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำคืออะไร อย่างไร และเพราะอะไร เช่น “คัดแยกจดหมาย แบบฟอร์ม และรายงานต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บเข้าแฟ้มตามตัวอักษร”

4. ข้อความหนึ่ง ๆ ไม่ควรรวมการกระทำสองชนิดเข้าด้วยกัน เว้นแต่เป็นการกระทำที่ต้องทำคู่กัน

2. การจัดหมวดหมู่ภารกิจ (Development of task clusters) คือ การจัดกลุ่มของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในอยู่กลุ่มเดียวกัน โดยให้กลุ่มงานที่เหมือนกันอยู่กลุ่มเดียวกันในเพื่อจัดระเบียบข้อมูลเกี่ยวกับงาน และเพื่อแก้ไขขัดเกลาได้ง่าย และเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์และบริหารจัดการได้



มากขึ้น ส่วนใหญ่ก็จะทำภายหลังการรวบรวมข้อมูลจากวิธีการต่าง ๆ โดยมากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (SMEs – subject matter experts) จะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดหมวดหมู่ของหน้าที่ต่าง ๆ โดยแยกตามลำดับความสำคัญของงาน ความยาก หรือความถี่ของภารกิจด้วย ตัวอย่าง เช่น งานของเลขานุการ กลุ่มงานอาจจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการเก็บบันทึกต่าง ๆ ด้วย

3. การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Knowledge Skill and Ability Analysis) คือ วิธีที่มีประโยชน์ในการที่จะระบุว่า ต้องการคนที่มีความสามารถที่จะทำงานแค่ไหน คือการพิจารณาจากความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSAs)

**Knowledge (K)** ความรู้ หมายถึงตัวข้อมูลหลักที่ต้องมีพอที่จะใช้เพื่อให้งานได้ผล หรือ พื้นฐานของการสร้างทักษะ และความสามารถ เป็นสิ่งที่ได้รับการจัดระบบไว้อย่างดี และส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง หรือระเบียบวิธีการ ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีตามจุดมุ่งหมาย แต่การมีความรู้ไม่ได้รับประกันว่า บุคคลนั้นจะนำ ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในเกิดประโยชน์ (ชูชัย สมितिไกร. 2544 : 60) ตัวอย่าง เช่น

1. ความรู้เกี่ยวกับหลักการ และกระบวนการจัดทำบัญชี
2. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับของราชการในด้านการป้องกันอัคคีภัย

**Skill (S)** ทักษะ หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ง่ายดายและถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหมายถึงความสามารถในการประกอบกิจกรรม โดยใช้อวัยวะเคลื่อนไหวภายนอก (Psychomotor abilities) เช่น การหยิบจับเครื่องมือ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น

1. ทักษะในการขับรถยนต์ขึ้นภูเขาสูง
2. ทักษะในการทาสีบ้าน/ทาสีรั้ว

**Abilities (A)** ความสามารถ หรือสมรรถภาพทางกาย และสติปัญญาที่จำเป็นในการทำงานต่าง ๆ โดยการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น

1. ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำต่อผู้บังคับบัญชา / หัวหน้างาน
2. ความสามารถในการประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา / พนักงาน

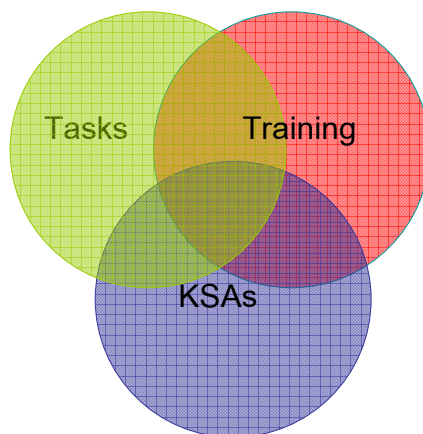
จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ คือการจัดทำ KSAs ที่ต้องการเพื่อการทำงานบางอย่างบ่อยครั้งที่บุคคลที่มีหน้าที่เป็นหัวหน้างานโดยตรงและถูกวิเคราะห์ให้เป็น SME's เพื่อให้ค้นหา และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางตัวอย่างการตั้งคำถามตัวอย่างต่อไปนี้

1. บรรยายลักษณะของพนักงานที่ทำงานดีและไม่ดี (งานที่ต้องทำในกลุ่มงานที่เหมือนกันหรืองานที่ใกล้เคียงกัน)

2. ให้คิดถึงคนที่คุณรู้จักว่าเขาทำงานได้ดีกว่าอีกคนหนึ่ง (งานที่ต้องทำในกลุ่มงานที่เหมือนกันหรืองานที่ใกล้เคียงกัน) อะไรคือเหตุผลที่เขาทำงานได้ดี
3. พนักงานต้องการรู้อะไรบ้างเพื่อทำงานนี้ (งานที่ต้องทำในกลุ่มงานที่เหมือนกัน)
4. ถ้าคุณคิดว่าจะจ้างใครซักคนเพื่อให้มาทำงานนี้ คุณต้องการคนที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างไร
5. ขอให้คุณคิดถึงตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และที่ไม่มีประสิทธิภาพ และคิดว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนั้น

4. การเชื่อมโยงคุณสมบัติเข้ากับภารกิจ (Development of training programs from the KSAs-Task Links) คือ การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมจากความเชื่อมโยงระหว่าง KSAs กับหน้าที่ที่พนักงานต้องทำ

ความเชื่อมโยงระหว่าง KSAs และภารกิจที่ต้องทำ ทำให้มีพื้นฐานในการจัดการฝึกอบรมเพื่อกระตุ้น KSAs ซึ่งเป็นจุดวิกฤติในการสร้างผลงาน การจัดการฝึกอบรมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมี KSAs เพิ่มขึ้นย่อมจะเกี่ยวเนื่องกับความเชื่อมโยงข้างต้น Mager (1984) ได้ให้คำแนะนำว่าหลังจากมีการระบุหน้าที่ของพนักงาน และกำหนด KSAs แล้ว ควรจะกำหนดพฤติกรรมที่ส่งผลให้ทำงานได้ผลดี และมีความถูกต้องด้วย ยิ่งกว่านั้นถ้ามีการระบุว่ามีพฤติกรรมแบบไหนบ้างที่คนแสดงออกมาเมื่อทำงานไม่ถูกต้องก็จะช่วยได้มาก และจะเป็นผลดียิ่งขึ้นหากผู้ฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมจะมีข้อตกลงกันและทำความเข้าใจว่าพฤติกรรมแบบไหนที่ต้องการและมาตรฐานแบบไหนที่ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องยึดถือ ความต้องการใช้ระบบการฝึกอบรมแบบยึดหน้าที่ของพนักงานเป็นหลักนี้ไม่สามารถสร้างพื้นฐานสำหรับระบบการฝึกอบรมทั้งหมดได้ ถ้าการฝึกอบรมจัดทำขึ้นสำหรับคนที่ทำหน้าที่ที่ต้องทำในงานจริง ระบบการฝึกอบรมจะต้องมี physical fidelity คือ แนวความคิดที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมที่มีระดับความเกี่ยวข้องกันที่คล้ายคลึงกันระหว่างลักษณะทางกายภาพของสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรมกับสภาพแวดล้อมของงานสูงมาก อย่างไรก็ตามระบบการฝึกอบรมส่วนมากไม่สามารถทำให้เกิด physical fidelity ได้ จึงมักจะใช้ความหลากหลายของงาน หรือเงื่อนไขต่างๆที่พบในระหว่างการทำงาน เป้าหมายในการออกแบบการฝึกอบรมโดยยึดแนวทางนี้ ทำให้เกิดการเรียกร้องที่ต้องการเรียนรู้ด้านทักษะ และความสามารถเพิ่มขึ้น สภาพแวดล้อมของการฝึกอบรมที่ได้ผลดีจะมี psychological fidelity หรือแนวความคิดที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมที่มีระดับความเกี่ยวข้องกันที่คล้ายคลึงกันระหว่าง KSAs ที่ได้เรียนรู้ระหว่างการฝึกอบรม และความต้องการ KSAs ในการทำงานสูง และวางมาตรฐานให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับ KSAs ที่นำไปประยุกต์เข้ากับงานได้ Goldstein and ford (2002) ได้แสดงความเชื่อมโยงระหว่าง KSAs หน้าที่ของพนักงาน กับการฝึกอบรม ดังนี้



ภาพประกอบ 5 การเชื่อมโยงระหว่าง KSAs

ที่มา : Goldstein and J.k. (2002 : 96)

#### 4.7 การวิเคราะห์พนักงานขององค์กร (Person Analysis)

พนักงานเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของการทำงานจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการศึกษวิเคราะห์ว่าพนักงานคนใดมีหน้าที่อะไร มีความจำเป็นต้องฝึกอบรมหรือไม่จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพราะการฝึกอบรมที่ดีควรจะต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดวางหลักสูตรให้เหมาะสมกับคนเหล่านั้น นอกจากนี้ยังจะช่วยในการวิเคราะห์ “ความสามารถในการรับการฝึกอบรม” (Trainability) ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดภายในเวลาที่กำหนด ความสามารถในการรับการฝึกอบรมของบุคคลคนหนึ่ง เป็นผลรวมของความสามารถเฉพาะตัว และระดับแรงจูงใจของบุคคลนั้น

การศึกษาพนักงานควรศึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ (สมคิด บงโม. 2545 : 72)

1. พฤติกรรมที่แสดงออก โดยใช้วิธีการสังเกตสิ่งต่อไปนี้ เช่น ความขยันขันแข็ง ความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ความอดทน การแก้ปัญหา การลาและการขาดงาน การมาสาย รวมทั้งขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น
2. ผลผลิตของพนักงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ประเมินคุณภาพของผลผลิต จำนวนชิ้นที่ผลิตได้หรือจำนวนเงิน การร้องทุกข์ของลูกค้า เป็นต้น

3. สมรรถภาพในการทำงาน ในการศึกษาเปรียบเทียบความสามารถของพนักงานกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

ดังนั้นกล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์จึงประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 2 ประการ คือ (ชูชัย สมितिไกร. 2544 : 60)

#### ขั้นที่ 1: การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเป็นจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ หรือมาตรฐานสำหรับการประเมินไว้ล่วงหน้า โดยการประเมินอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น วิธี อัตตะวิสัย คือ ประเมินจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตัวผู้ปฏิบัติงานเอง โดยใช้แบบทดสอบชนิดต่าง ๆ เช่น BOS , BARS เป็นต้น และวิธี กววิสัย คือ การใช้มาตรวัดเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลการทำงานรวบรวมไว้ แล้วนำมาเทียบกับมาตรฐาน แล้วส่วนที่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น ก็จะเป็นส่วนสำหรับการพัฒนาต่อไป

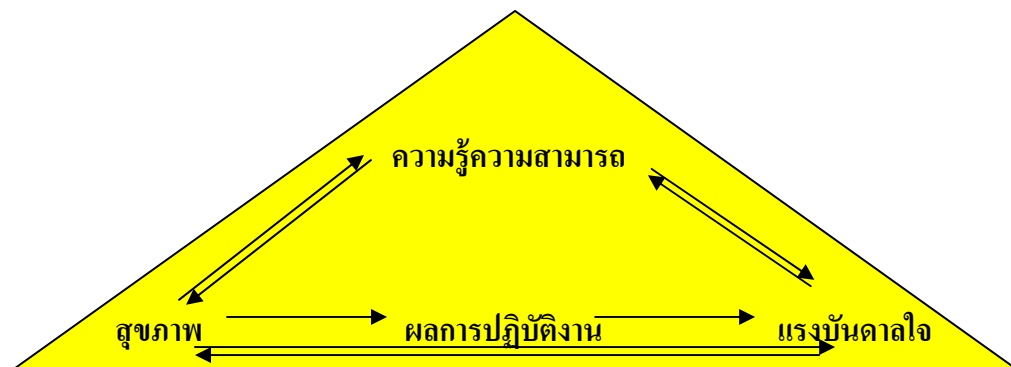
การประเมินทั้งสองลักษณะนั้น จะช่วยให้องค์กรทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีผลการทำงาน ต่ำ หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาก หรือน้อยเพียงใด

#### ขั้นที่ 2: การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานจริง

เป็นขั้นที่ต้องการค้นหาว่าพนักงานแต่ละคนมีการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่เพราะเหตุใด และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านใด เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งของพนักงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 ซึ่งการค้นหาสิ่งที่จะต้องได้เรียกว่า “การค้นหาส่วนที่ควรพัฒนา”(Discrepancy Approach)

ส่วนที่ควรพัฒนา = ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ - ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

การวิเคราะห์พนักงานขององค์กร เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรมในปัจจุบัน และอนาคต สังคมมนุษย์ประกอบด้วย ร่างกาย จิตใจ เซาว์ปัญญา ทักษะ ความรู้ ทักษะ ค่านิยม บุคลิกภาพ การรับรู้ อธิพิล กลุ่ม เพศ สถานภาพสมรส วัฒนธรรม ประเพณีนิยม ความจำเป็น และแรงบันดาลใจ ดังนั้นสาเหตุของปัญหาการทำงานไม่ได้ประสิทธิภาพอาจจะไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และพัฒนาอย่างเดียว เพราะมนุษย์จะทำงานได้ดี เกิดมาจากความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ ระดับความรู้ความสามารถ สุขภาพ และแรงบันดาลใจ



ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถ สุขภาพ และแรงบันดาลใจ  
กับผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : เครือวัลย์ ลีมอภิชชาติ 2531 : 96

ถ้าผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หากปัญหาเกิดจากความรู้ ความสามารถ การฝึกอบรม และพัฒนาสามารถแก้ไขได้ แรงบันดาลใจอาจแก้ไขโดยการฝึกอบรม และพัฒนาได้บ้าง สำหรับสุขภาพ การฝึกอบรม และพัฒนาไม่สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติต่อไปให้ดีขึ้นได้นอกจากแก้ไขด้วยการบำบัดรักษาเท่านั้น

#### 4.8 แนวทางการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม สามารถทำได้เป็น 2 แนวทางคือ

แนวทางที่ 1 โดยเริ่มต้นการวิเคราะห์จากตัวผู้ปฏิบัติงานขึ้นไปถึงองค์กร หรือการวิเคราะห์จากล่างขึ้นบน โดยมีขั้นตอน คือ

1. ศึกษางานในแต่ละลักษณะ หรือตำแหน่งว่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด มีมาตรฐานแค่ไหน ผู้ปฏิบัติงาน ควรจะต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างไร
2. ศึกษาว่าผู้ปฏิบัติงานจริงนั้น ทำงานได้ผลเท่าใด มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับงานเป็นอย่างไร
3. วิเคราะห์ว่าสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้จริงในข้อ 2 นั้น ครบถ้วนตามมาตรฐาน หรือตามที่ควรจะเป็นหรือไม่ ถ้าหากไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ให้พยายามหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไรบ้าง

4. ประเมินและคัดเลือกว่า มีปัญหาใดบ้างที่มีสาเหตุอันสามารถจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมซึ่งหมายถึง การประเมินว่า มีพฤติกรรมใดบ้างของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม ซึ่งแสดงถึงการมีความจำเป็นในการฝึกอบรมนั่นเอง

5. รวบรวมความจำเป็นในการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาตามระดับของผู้ปฏิบัติงาน หรือลำดับขั้นขององค์การ

6. พิจารณาว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมที่รวบรวมได้ มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด และพิจารณาจัดความสำคัญเพื่อดำเนินการฝึกอบรมต่อไป

แนวทางที่ 2 : เริ่มต้นการวิเคราะห์ที่ตัวองค์กรหรือหน่วยงานเป้าหมายที่ต้องศึกษา โดยรวมแล้วศึกษาลงไป ถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอน คือ

1. ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมไปถึงภาระหน้าที่ แผนงาน นโยบายการปฏิบัติ เป้าหมาย ตลอดจน แผนงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. ศึกษาสภาพการทำงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และผลงานที่ได้รับทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

3. วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ในข้อ 2 ว่ามีปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้หรือจะทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์

4. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่พบว่า ปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม แก่ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใด ระดับใด จำนวนมากน้อยเพียงใด ซึ่งในขั้นนี้จะได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพียงกว้าง

5. ศึกษาและวิเคราะห์ต่อไปอีกว่า บุคคลที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมดังกล่าว จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมใด เป็นความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติด้านใดเกี่ยวกับอะไร อันจะเป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม หรือจัดส่งให้ไปเข้ารับการอบรมที่สถาบันอื่นต่อไป

การหาความต้องการในการฝึกอบรมทั้งสองแนวทางนี้ เป็นการค้นหาสิ่งเดียวกัน แต่ทิศทางในการค้นหาสวนทางกัน และมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน

แนวทางที่ 1 มีวิธีดำเนินการที่ไม่ค่อยสลับซับซ้อนมากนักและสามารถเข้าถึงตัวผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน แต่มีข้อเสียคือ มักจะเกิดความบกพร่องในการผสมผสานความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานเข้ากับภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่และมีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก การจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือก ความจำเป็น ในการฝึกอบรม เพื่อนำไปดำเนินการก็อาจจะผิดพลาดได้ง่าย ความจำเป็นในการฝึกอบรมของหน่วยงาน

ย่อย ๆ ซึ่งอาจ ไม่ใคร่ตรง กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ จำเป็นต้องถูกคัดถอน หรือลดลำดับความสำคัญลงไป และต้องการให้ความสำคัญ กับความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์การไว้เป็นลำดับแรก

แนวทางที่ 2 มีข้อดี คือ ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้ มักจะแก้ปัญหาในการบริหารงาน ขององค์การ ได้ตรงจุดมากกว่า แต่ข้อเสียคือ อาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางคน ที่มีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม แต่ไปอยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เป็นปัญหา จะถูกกันออกไป ไม่ได้อยู่ในกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม

### ขั้นที่ 3 การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม

เป็นขั้นที่นำผลการวิเคราะห์ตามขั้นที่ 2 มากำหนดว่าการฝึกอบรมจะมีลักษณะอย่างไร หรือวิธีการอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และการพัฒนาการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจดำเนินการได้ 3 ลักษณะ คือ

1. กำหนดวิธีการแก้ไข ว่าเนื้อหาอะไรบ้างที่จะต้องฝึกอบรม เพื่อการแก้ไขปัญหา เช่น จะแก้โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจ หรือเพิ่มทักษะ หรือแก้ไขทัศนคติ เป็นต้น
2. กำหนดว่าคนงาน หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคลากรกลุ่มใด หรือคนใดที่ต้องรับการฝึกอบรม
3. กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าความจำเป็นเรื่องใด ต้องจัดทำรีบด่วน หรือภายหลัง โดยพิจารณาควบคู่กับปัญหา สามารถยึดหลักการดังนี้

ลำดับที่ 1 ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กรหรือส่วนรวม

ลำดับที่ 2 ประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับ

ลำดับที่ 3 ความจำเป็นต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ

ลำดับที่ 4 ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ (สมคิด, 2545:52)

โดยปกติการฝึกอบรมจะกระทำเพื่อปรับปรุงการทำงาน หรือเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานปัจจุบัน หรือในระยะเวลาอันใกล้ และการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนา โดยจะทำตั้งแต่บุคลากรเริ่มเข้ามาทำงานกับองค์กร จนกระทั่งออกจากองค์กร ซึ่งการฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละคน ดังนั้นการที่จะหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ถูกต้อง จำเป็นจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ การศึกษาค้นคว้า การทดสอบ การประชุม หรือการวิเคราะห์งาน และการตรวจสอบการปฏิบัติงานมาทำการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

#### 4.9 การจัดลำดับความต้องการในการฝึกอบรม

เมื่อได้สำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ทำให้ทราบว่าบุคลากรระดับใด และตำแหน่งใดบ้างที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม แต่การที่จะดำเนินการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่มีความจำเป็นจะต้องให้กับบุคลากรทั้งหมดนั้น อาจจะทำไม่ได้เพราะองค์การอาจจะมีข้อจำกัดบางอย่าง เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เพียงพอ หรือหาผู้เชี่ยวชาญมาให้การฝึกอบรมไม่ได้ เป็นต้น ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการจัดลำดับความจำเป็นก่อน-หลัง (Priority) ของแต่ละโครงการ ดังนั้นผู้บริหารโครงการจำเป็นจะต้องจัดลำดับของความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะมีคำนึงถึงหลักการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร หรือส่วนรวม ได้แก่ ปัญหา หรืออุปสรรครุนแรงที่เกิดขึ้นกับองค์กร หรือส่วนรวมถ้าไม่รีบแก้ไข โดยการฝึกอบรมจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร

2. คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับ ได้แก่ การวิเคราะห์ว่าโครงการฝึกอบรมนั้นๆ จะนำผลประโยชน์สูงสุดมาสู่องค์กรมาก หรือน้อยเพียงใด เพราะการฝึกอบรมอาจจะให้ประโยชน์ทางด้านการเพิ่มผลผลิต ลดค่าใช้จ่าย หรือให้ความปลอดภัยแก่บุคลากรยิ่งขึ้น หรืออาจจะปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. คำนึงถึงความจำเป็นขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นในทางบวก หรือทางลบก็ได้ ถ้าเป็นความจำเป็นในทางบวก อาจจะเป็นความก้าวหน้าขององค์กร เช่น การขยายตัวขององค์กรทำให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงโครงสร้าง ซึ่งจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมบุคลากรให้มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่วนความจำเป็นในทางลบ ได้แก่ การมองในทัศนะที่องค์กรกำลังประสบภาวะวิกฤตซึ่งจะนำความเสียหายมาสู่องค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการปรับปรุงองค์การบางอย่างเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

4. เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ฯลฯ สภาพแวดล้อมต่างๆนี้ ควรให้ความสำคัญอย่างมากถ้าหากมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ในการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการ หากมีโครงการที่มีความสำคัญใกล้เคียงกัน ก็ควรจะตัดสินด้วยการให้น้ำหนัก (Weight) ของความสำคัญแต่ละปัจจัย โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินความสำคัญก่อน-หลัง และในการฝึกอบรมจะต้องประสานงาน และได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของแต่ละต้นสังกัดว่ากรณีใดสำคัญ หรือต้องทำการฝึกอบรมเร่งด่วนเพื่อลด



ปัญหาที่สำคัญ และกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กร รวมทั้งช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย และเวลาในการดำเนินการ แต่ได้ผลสำเร็จโดยเร็ว

สรุปได้ว่า ก่อนจะจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานจะต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเสียก่อน ความจำเป็นในการฝึกอบรมบางครั้งก็ไม่จำเป็นต้องค้นหาเพราะปรากฏชัดแจ้ง แต่บางครั้งก็จำเป็นต้องค้นหา วิธึหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นมีแนวคิดต่าง ๆ มากมายหลายประการ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้มาอย่างถูกต้อง อันจะนำไปสู่ความคุ้มค่าของการฝึกอบรม

## 5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัชวาล ภาษะวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสายบริหารและธุรการในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ เพื่อนำวิธีการมาช่วยไขปัญหาเพื่อสร้างความพร้อมในการทำงาน ประเภทความรู้ที่ต้องการฝึกอบรมได้แก่ ด้านการเสริมสร้างความพึงพอใจ ด้านเทคนิควิธีทำงานสมัยใหม่ ด้านการบริหารงานและการจัดการ ช่วงระยะเวลาที่ต้องการฝึกอบรม ได้แก่ ช่วงเดือนเมษายน-มิถุนายน ระยะเวลาที่ต้องการฝึกอบรม ได้แก่ จำนวน 3 วัน สถานที่ที่จัดฝึกอบรมส่วนใหญ่ต้องการฝึกอบรมในจังหวัดเชียงใหม่

โสรัตน์ ไวศยดำรง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาและความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานบริษัทเอกชนประเภทกันภัย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศและประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการฝึกอบรมต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาและตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารส่วนมากมีความต้องการให้หน่วยงานจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและผลิตภัณฑ์ของบริษัท เรื่องความเป็นกันเองของเจ้าหน้าที่ที่ฝึกอบรม และเรื่องการวางแผนฝึกอบรมประจำปี และมีข้อเสนอแนะสรุปได้ดังนี้ ควรมีนโยบายในการจัดฝึกอบรมที่ชัดเจน นำสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรม สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมควรใช้ห้องประชุมในบริษัท

ระเบียบ ทองสุข (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านการบริหารของพนักงานโรงงานยาสูบ ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวม พนักงานมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านความคิดมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะด้าน มนุษย์สัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการครองตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัดแบ่งตามกลุ่มงาน มีความต้องการพัฒนาทักษะ

การบริหารทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกันจึงเห็นสมควรที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้านไปพร้อมๆ กัน ควรจะมีการศึกษาและสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนกำหนดหลักสูตรเสมอ เพื่อให้ได้ความต้องการในการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน และองค์การที่กำลังจะปรับเปลี่ยนเป็นบริษัท จำกัด(มหาชน) ต่อไป

กรณีการ เสมมณี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสายงานนักวิชาการที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทะเบียน สำนักงานที่ดิน กรมที่ดิน ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการสายงานนักวิชาการที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทะเบียน มีความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้ง 6 ด้านคือ ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ด้านความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนในการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ด้านความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน ด้านความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนในการขออนุญาตดำเนินการ ด้านความรู้เกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบเอกสาร/หลักฐานที่ถูกต้องในเรื่องที่รับคำขอดำเนินการ และด้านการเพิ่มพูนความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และข้าราชการสายงานนักวิชาการที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทะเบียนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันต่างกันมีความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการสายงานนักวิชาการที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทะเบียนที่มีระดับหน้าที่ที่แตกต่างกันและประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศุภมาส พินธุ์วัฒน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แนวโน้มการจัดองค์กรของบริษัทไทยโปรดักส์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โดยมีขอบเขตครอบคลุมเนื้อหา 3 ประเด็นคือ 1) แนวโน้มด้านการจัดการระบบ 2) แนวโน้มด้านการพัฒนาบุคลากร 3) แนวโน้มด้านการจัดการองค์กรด้านการค้า ซึ่งแนวโน้มด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยในอนาคตมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม การส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มเติมทักษะความรู้เช่น การส่งไปอบรมการศึกษาเพิ่มเติมคุณวุฒิทางการศึกษาและฝึกทักษะด้านต่างๆ รวมทั้งการปลูกฝังให้บุคลากรมีความรักในองค์กร และการมีคุณธรรมในการทำงาน

ดารณี ตรีนุชกร (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานกรณีศึกษาบริษัทเบ็ทเทอร์เท็กซ์ไทล์ จำกัด ทำให้พบว่าพนักงานในบริษัทเบ็ทเทอร์เท็กซ์ไทล์ จำกัด ส่วนใหญ่ต้องการการฝึกอบรม ความรู้ในเรื่องพื้นฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านการบริหารการจัดการและภาษาต่างประเทศ ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับบริษัทเบ็ทเทอร์เท็กซ์ไทล์ จำกัดเอง ทักษะใน

การปฏิบัติงานด้านบุคคล การพัฒนาทัศนคติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนพนักงานกลุ่มบริหารต้องการการฝึกอบรมความรู้ด้านบริหารและการจัดการทักษะในการใช้ความคิด ความรู้เกี่ยวกับภาษาต่างประเทศ ส่วนกลุ่มหัวหน้างานต้องการการฝึกอบรมในด้านการบริหารจัดการความรู้เกี่ยวกับบริษัทฯ ทักษะด้านเทคนิค ด้านบริหารบุคคล ด้านการใช้ความคิดและทัศนคติ พนักงานกลุ่มปฏิบัติการต้องการการฝึกอบรมบนความรู้พื้นฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ ทักษะด้านบุคคล เพื่อเข้าใจการบริหารให้ลึกซึ้งกว่าเดิม ในขณะเดียวกันได้ศึกษาโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบเจาะลึก (Deep interview) ทำให้ทราบว่าบริษัทต้องการให้พนักงานมีการฝึกอบรมเรื่องของการควบคุมระบบบำบัดน้ำเสีย อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน การจัดทำระบบ ISO ตลอดจนส่งพนักงานไปดูงานนอกสถานที่เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ และในช่วงที่บริษัทฯ สะดวกในการจัดฝึกอบรมเป็นช่วงเดือนกรกฎาคมถึงเดือนกันยายน ต้องการการอบรมแค่ 2-3 วัน สถานที่จัดตามความเหมาะสม การฝึกอบรมในบริษัทเบ็ทเทอร์ เท็คซ์ไทล์ จำกัด ยังพบอีกว่าพนักงานในกลุ่มต่างๆ ต้องการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องด้วยกัน เพื่อให้เข้าใจงานของฝ่ายต่าง ๆ และส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้