

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรียงตามลำดับดังนี้

1. ความเป็นมาของบริษัท ชัมมิตกรุป จำกัด
 - 1.1 ความเป็นมาของบริษัท
 - 1.2 การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของบริษัท
2. สมรรถนะ
 - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 2.3 สมรรถนะกับการฝึกอบรม
3. การฝึกอบรม
 - 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม
 - 3.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม
 - 3.3 ประเภทการฝึกอบรม
 - 3.4 ระบบการฝึกอบรม
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ความเป็นมาของบริษัท ชัมมิตกรุป จำกัด

เมื่อปี พ.ศ. 2512 บริษัท ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นจากการเป็นร้านเล็ก ๆ 1 คูหา โดยในช่วงแรกจะรับบริการเรื่องการซ่อมแซมเบาะรถยนต์ไฮดรอลิคและรถยนต์ ต่อมาเมื่อมีลูกค้ามากขึ้นได้ขยายกิจการเป็น 3 คูหา ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 ได้ขยายกิจการมาดำเนินการที่ ซอยนาครสุวรรณ์ ซ่งนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพฯ ต่อมาปี พ.ศ. 2536 ได้ขยายโรงงานเพิ่มที่สาขากิ่งแก้ว ซึ่งผลิตเบาะสำเร็จรูปและแผงประตู (Trimming Part) ซึ่งมีชื่อเรียกเป็นทางการว่า “บริษัท ชัมมิต โอโตซีท อินดัสตรี จำกัด” ปัจจุบันบริษัท ชัมมิต โอโตซีท อินดัสตรี จำกัด มีบริษัทในเครือรวม

14 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งมีลำดับสาขาของบริษัท ดังนี้ (บริษัท ชัมมิท โอโตซีท อินดัสตรี จำกัด, 2546 ก, หน้า 2-5)

1. บริษัท ชัมมิท โอโตซีท อินดัสตรี จำกัด สาขุประดิษฐ์ (สาขา 1) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2515
ผลิตอุปกรณ์เบาะขึ้นรูป โครงเบาะสไลด์ ผนักพิง ตัวเลื่อนเบาะ โฟมตัวเบาะ
2. บริษัท ชัมมิท โอโตบอดี อินดัสตรี จำกัด บางพลี ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2529
ผลิตตัวถังรถยนต์ ให้บริษัทนิสสัน ฯ บริษัทฮอนด้า ฯ และบริษัทโตโยต้า ฯ บางรุ่น
3. บริษัท ชัมมิท โอโตซีท อินดัสตรี จำกัด สาขากิ่งแก้ว (สำนักงานใหญ่) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2536 ผลิตเบาะรถยนต์ แผงประตูขึ้นรูป แผ่นกันความร้อน
4. บริษัท ชัมมิท โอโตซีท อินดัสตรี จำกัด (สาขา 4) บางพลี ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2536
ผลิตแผงบังแดดรถยนต์ เบาะรองศรีษะ ขางปูพื้น
5. บริษัท ชัมมิท แหลมฉบัง โอโตบอดีเวิร์ค จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2536
ผลิตตัวถังรถยนต์ บริษัท มิตซูบิชิมอเตอร์ แหลมฉบัง
6. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ชิตติง อินดัสตรี จำกัด บางพลี ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2536
จัดหาพนักงาน (Out Sourcing) เพื่อสนับสนุนทางด้านแรงงานให้กับบริษัท ชัมมิท ทุกสาขา
7. บริษัท ชัมมิท โอโตซีท อินดัสตรี จำกัด สาขาหลังโรงเรียน (สาขา 3) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2540 ผลิตเบาะโดยการประกอบเบาะ หุ้มผ้าเบาะและผ้าปูหลังการรถยนต์
8. บริษัท ชัมมิท เอนจินเนียร์ริ่ง เซ็นเตอร์ จำกัด บางพลี ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2540
ผลิตแม่พิมพ์ โมล์ ในการหล่อผลิตชิ้นส่วนรถยนต์
9. บริษัท ชัมมิท แหลมฉบัง โอโตซีท แมนูแฟคเจอร์ริ่ง จำกัด แหลมฉบัง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2540 ผลิตผ้าหลังคา เบาะรถยนต์ของบริษัทมิตซูบิชิมอเตอร์ จำกัด
10. บริษัท อีสเทิร์น ที ยู โฟม อินดัสตรี จำกัด แหลมฉบัง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2540
ผลิตโฟมทุกชนิด เพื่อนำไปประกอบเบาะรถยนต์ ที่รองศรีษะ โฟมแผ่นหลังคา แผ่นกันความร้อน
11. บริษัท โอโต แอดวานซ์ แมททีเรียล แมนูแฟคเจอร์ริ่ง จำกัด แหลมฉบัง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2540 ผลิตอุปกรณ์ตกแต่งภายในรถยนต์ ชิ้นส่วนพลาสติกส่งให้ลูกค้ากลุ่มอีสเทิร์นซีบอร์ด
12. บริษัท โอโต อินทีเรีย โปรดักส์ จำกัด แหลมฉบัง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2540
ผลิตอุปกรณ์ภายในรถยนต์ ส่วนที่เป็นลายไม้ ส่งให้ลูกค้ากลุ่มอีสเทิร์นซีบอร์ด
13. บริษัท ชัมมิท วินมิลล์ กอล์ฟคลับ จำกัด บางนา-ตราด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2542
ประกอบกิจการสนามกอล์ฟและหมู่บ้านจัดสรร ตลอดจนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
14. บริษัท โมเดิร์น โปรดักส์ อินดัสตรี จำกัด (MPI) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2544
ผลิตคอนโซลลายไม้ คันเกียร์ อุปกรณ์ลายไม้ภายในรถยนต์

ค่านิยมของบริษัท ชัมมิท โอโตซีท อินดัสตรี จำกัด

1. การทำงานเป็นทีม
2. การให้ความสำคัญต่อลูกค้า
3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. ความปลอดภัย
5. การเคารพผู้อื่น

โครงสร้างองค์กร

บริษัท ชัมมิท โอโตซีท อินดัสตรี จำกัด แบ่งส่วนการบริหารงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ

ดังนี้

1. ฝ่ายการตลาด (Marketing Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการหาลูกค้า รับปริมาณความต้องการสินค้าจากลูกค้าป้อนส่งโรงงาน เพื่อการผลิต ตลอดจนรับซื้อรถยนต์หรือการบริการของบริษัทต่อลูกค้าที่ต้องการชิ้นส่วนยานยนต์

2. ฝ่ายการวางแผนการผลิต (Planning Department)

มีบทบาทหน้าที่วางแผน ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในการผลิตสินค้าให้ตรงกับข้อกำหนดของลูกค้าให้ได้ตามปริมาณ คุณภาพ และเวลาที่ส่งมอบให้ทันกำหนดเวลาตามที่ลูกค้าต้องการ จึงต้องกำหนดแผนการผลิต กำหนดวัตถุดิบ เพื่อให้ฝ่ายจัดซื้อได้สั่งซื้อวัตถุดิบเพื่อส่งให้ฝ่ายผลิตได้ผลิตสินค้าให้ทันตามกำหนดที่ลูกค้าต้องการ

3. ฝ่ายผลิต (Production Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตสินค้าที่ลูกค้าสั่งผลิตให้ได้ตามแผนที่ฝ่ายวางแผนสินค้าได้วางแผนการผลิตให้ได้ตามคุณภาพ ปริมาณ ตามข้อกำหนด โดยไม่ให้เกิดความผิดพลาดหรือผิดพลาดน้อยที่สุด เพื่อรักษาด้านทุนการผลิตให้น้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

4. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ (Quality Control Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการควบคุม ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าและวัตถุดิบที่ผลิตแล้วต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพอีก ตามขั้นตอนตรวจสอบคุณภาพสินค้า เพื่อให้ได้คุณภาพตามความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้า

5. ฝ่ายลอจิสติกส์ (Logistic Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการจัดส่งสินค้าสู่ลูกค้า รับสินค้า รับวัตถุดิบส่งให้ฝ่ายผลิตเพื่อผลิตสินค้า และรับสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายควบคุมคุณภาพเพื่อจัดส่งสินค้าให้กับ

ลูกค้าได้ทันเวลาตามที่ลูกค้าต้องการ

6. ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการหาแหล่งและจัดซื้อวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ในการผลิต และสนับสนุนการผลิตให้ได้ซึ่งสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ ตลอดจนจัดหาอุปกรณ์และผู้รับเหมา เพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทั้งคุณภาพและการบริการต่อลูกค้า

7. ฝ่ายซ่อมบำรุง (Maintenance Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการบำรุงรักษาเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตและดูแลระบบสาธารณูปโภคของบริษัทให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำหน้าที่ของฝ่ายซ่อมบำรุงนอกจากจะเป็นการดูแลระบบตามระยะเวลาแล้ว ยังเป็นการรักษาระบบในเชิงการป้องกันเพื่อเป็นการรักษาสภาพเครื่องจักร อุปกรณ์ให้มีอายุการใช้งานได้นานไม่ให้เกิดปัญหาในการผลิต

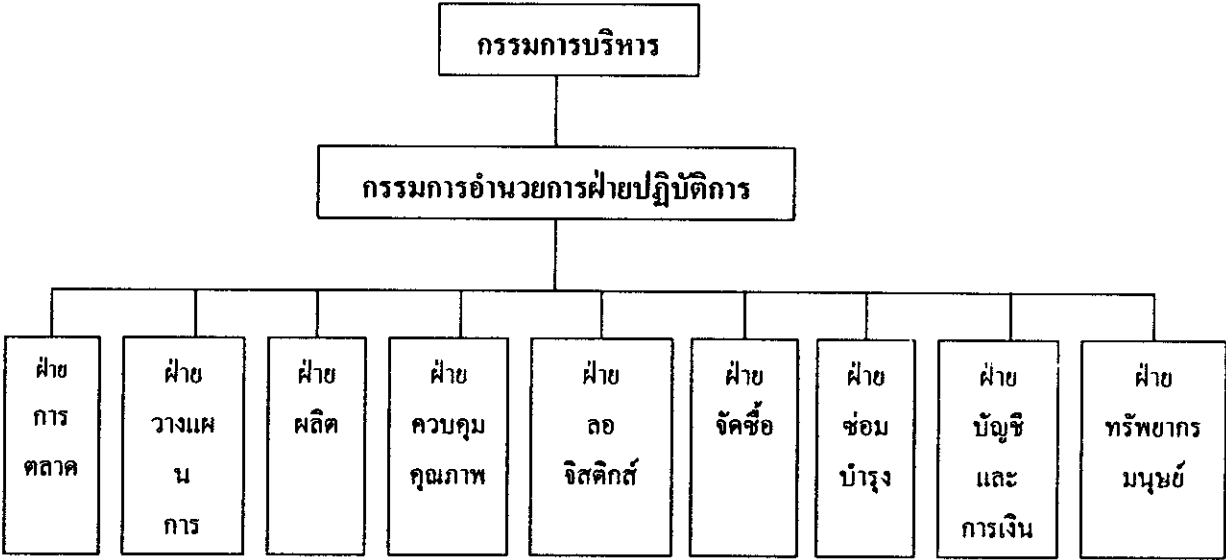
8. ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Finance & Accounting Department)

มีบทบาทหน้าที่ดูแลทางด้านตัวเลข การบัญชี และการเงินของบริษัท ในการซื้อของ รับวางบิล การจ่ายเงินเดือนพนักงาน ตลอดจนการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในธุรกิจใหม่ขององค์กรหรือการควบคุมงบประมาณด้านต้นทุน ด้านบริหารทั่วไปให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

9. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการสรรหาพนักงาน การจ้างงาน การดูแลรักษา การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ และการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถที่พัฒนาเพิ่มขึ้น ตลอดจนดูแลพนักงานในองค์กรให้มีความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพราะองค์กรถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดที่ต้องธำรงรักษาไว้

โครงสร้างพนักงาน



ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างพนักงาน

ในปี พ.ศ. 2546 บริษัท ชัมมิต โอโตชีท อินดัสตรี จำกัด (5 สาขาที่ทำการศึกษาวิจัย) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 4,034 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานที่สนับสนุนการผลิต (Support Staff) และกลุ่มพนักงานผลิต (Direct Staff) คือ พนักงานที่ทำงานกับผลิตภัณฑ์โดยตรง ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 รายละเอียดของพนักงาน

พนักงานของบริษัท ชัมมิต โอโตชีท อินดัสตรี จำกัด		4,034 คน
พนักงานฝ่ายผลิต		76%
พนักงานสำนักงาน		24%
พนักงานชาย		57%
พนักงานหญิง		43%

การอบรมและการพัฒนาพนักงาน

เมื่อได้รับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรแล้ว ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งสังกัดอยู่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาพนักงาน แผนการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก และภายใน โดยกำหนดหลักสูตรที่จำเป็นต่อการพัฒนาพนักงาน เพื่อสนองตาม ความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงาน และเพื่อส่งผลกระทบต่อเป้าหมายสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน จึงจะเป็นผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร โดยบริษัทแยกประเภทพนักงานในการฝึกอบรมพัฒนา 3 ระดับ คือ (บริษัท ชัมมิต โอโตชิท อินคัสตรี จำกัด, 2546 ข, หน้า 12-14)

1. พนักงานระดับบริหาร ซึ่งจะเน้นการให้ความรู้ ทักษะทางด้านการจัดการบริหาร องค์กร เช่น การบริหารจัดการแบบสมดุล (Balance Scorecard) หรือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Index: KPI) หรือ การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) เป็นต้น ซึ่งบริษัทได้เห็นความสำคัญในการฝึกอบรมและเตรียมความพร้อมพนักงานระดับบริหารจึงได้จัดหลักสูตรการบริหาร การบังคับบัญชา และการใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อตอบสนองเป้าหมายธุรกิจขององค์กร

2. พนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหลักสูตรการจัดการบริหารเบื้องต้น หรือการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อตอบสนองผลงานหรือเป้าหมายของผู้บริหารอีกประการหนึ่งที่สำคัญ คือ การสื่อสาร และการมอบอำนาจในการทำงาน (Empowerment) ที่หัวหน้างานต้องมีความรู้และความสามารถ

3. พนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานรายวัน ต้องมีการเรียนรู้และอบรมทักษะความสามารถทางอาชีพ (Functional Competency) หรือการมีทักษะความสามารถในงาน (Job Skill) นั้นเอง และหลักสูตรที่จำเป็น คือ หลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะ ดังนี้

หลักสูตรทั่วไป

- การบำรุงรักษาเครื่องมือ
- ความปลอดภัยในการทำงาน
- การดับเพลิงขั้นต้น
- 5 ส เพื่อการเพิ่มผลผลิต
- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- กฎแห่งความสำเร็จในอนาคต
- การควบคุมคุณภาพของสินค้า
- การทำงานแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์
- การปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักสูตรเฉพาะ

- การดูแลแบบแม่พิมพ์
- การใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน
- การตัดผ้าตามแบบ
- การเย็บขึ้นรูป
- การปัก การตัดขึ้นรูป
- การประกอบที่บังแดด
- การตัดเหล็กขึ้นโครงเบาะ
- การประกอบหมอนติดตัวเบาะ

อนึ่ง ในการกำหนดหลักสูตรในแต่ละปี อาจแตกต่างกันไปตามความจำเป็น เช่น ปี พ.ศ. 2546 เน้นเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาชีวอนามัยและความปลอดภัย จึงมีหลักสูตรที่มุ่งเน้นเพิ่มขึ้น เป็นต้น ความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานดังกล่าวจะนำไปสู่การดำเนินการทางการให้การศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นส่วนความรับผิดชอบของ ส่วนฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินงานในรายละเอียดและติดตามการประเมินผลการดำเนินงานต่อไป

สมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้นิยามคำว่า สมรรถนะ (Competency) ไว้ดังนี้

ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546, หน้า 56) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นคำที่มีความหมายในขอบเขตที่กว้าง และยังไม่มีการบัญญัติศัพท์ภาษาไทยที่ให้ความหมายที่เข้าใจตรงกัน

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 อ้างถึงใน อภิรักษ์ วรรณสาธพ, 2545, หน้า 19) ผู้บัญญัติศัพท์เพื่อใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อธิบายว่า สมรรถนะ เป็นสิ่งที่เห็นและวัดได้จากภายนอก คือ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ไปจนถึงบทบาททางสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ (Self Image) และส่วนที่ลึกลงไปที่อยู่ภายในตัวบุคคลจนยากที่จะวัดได้ เช่น ทศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) คุณลักษณะ (Traits) และแรงจูงใจ (Motive)

โบ ยา ทิส (Boyatzis, 1992 อ้างถึงใน ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546, หน้า 56) ให้นิยาม สมรรถนะ ไว้อย่างกว้าง ๆ ในลักษณะที่คล้ายคลึงโดยให้ความหมายว่าเป็นคุณลักษณะส่วนที่ลึกลงไปของบุคคลซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะ (Traits) ทักษะ (Skill)

ภาพลักษณ์ของแต่ละบุคคล (Aspect of One's Self Image) บทบาททางสังคม (Social Role) และลักษณะขององค์ความรู้ (A Body of Knowledge) ที่แต่ละบุคคลใช้

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543, หน้า 12) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรม (Skills, Knowledge, and Attributes) ของบุคลากรที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถ กระทำการหรือดเว้นกระทำการในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่ง ความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝนและการปฏิบัติเป็นนิสัย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม ฯลฯ

ในส่วนของวันทนา กอวัฒนสกุล (2543, หน้า 20) ให้ความหมายของ สมรรถนะ ในความหมายที่คล้ายคลึงกันว่า คือ ทักษะ ความรู้และความสามารถที่จำเป็นในการทำอะไรรีก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานในอาชีพหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาวิจัยเห็นว่าผู้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ไม่แตกต่างกัน มากนัก ซึ่งอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Attributes) ของบุคลากรที่สามารถสังเกตและวัดได้ และเป็นสิ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์การฝึกฝนและการปฏิบัติเป็นนิสัยของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความสำคัญของสมรรถนะ

วันทนา กอวัฒนสกุล (2543, หน้า 20) กล่าวว่า ความสำคัญหรือวัตถุประสงค์หลักของ สมรรถนะ คือ

1. ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพของคน
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เช่น การวางแผนอาชีพพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอัตราค่าจ้าง เป็นต้น

การประเมินสมรรถนะ จะทำให้เราทราบถึง

1. ความสามารถของพนักงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ซึ่งจะทำให้ทราบถึงระดับความสามารถของพนักงาน เมื่อเทียบกับ ความคาดหวังของบริษัท

2. นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน ให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาของพนักงานแต่ละคน

3. สร้างเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ในการดูแลพนักงานโดยผ่านระบบการประเมิน และการวางแผนพัฒนาพนักงานร่วมกัน

รัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546 อ้างถึงใน อภิรักษ์ วรรณสาธพ, 2545, หน้า 22-24) สรุปประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะหลักขององค์กร (Core/ Organization Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้เนื่องจากความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ได้ ตลอดจนยังเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

2. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Technical/ Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีขึ้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Professional/ Structural/ Managerial Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร สมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

สมรรถนะกับการฝึกอบรม

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543, หน้า 20-22) การฝึกอบรมและพัฒนา สมรรถนะช่วยกำหนดทิศทางการต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานแต่ละคน เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดพนักงานว่ามีความสามารถ หรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใดจำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ตรงเป้าหมาย ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย

นอกจากการพัฒนาเพื่อการทำงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่แล้ว สมรรถนะยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคนสู่เป้าหมายอาชีพ (Career Development) ในอนาคตอีกด้วย เนื่องจากองค์กรสามารถทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของพนักงานแต่ละคน ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาหรือเตรียม

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมก็คือการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับ การฝึกอบรม

คณัช เทียนพุด (2543, หน้า 26) กล่าวว่า การพัฒนา (Development) หมายถึง วิธีการที่ มุ่งให้พนักงานได้รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร งาน และตัวพนักงานเอง หรืออาจมอง ในลักษณะเป็นการใช้คนให้เต็มขีดความสามารถเท่าที่บุคคลนั้นมีอยู่ จึงมีลักษณะเป็นการยกระดับ หน้าทีความรับผิดชอบของพนักงานให้เท่าเทียมกับระดับขีดความสามารถของพนักงาน

กิติมา ปริดิกล (2532, หน้า 117) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ สำคัญอย่างยิ่งของการบริหารงานบุคลากร เพราะเมื่อได้เลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถ เข้าทำงานแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลง วิทยาการใหม่ ๆ เกิดขึ้นเรื่อย ๆ เทคนิค วิธีการเปลี่ยนไป จึงจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน

วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 49) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการขององค์กร ในอันที่จะพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบระเบียบแบบแผน เพื่อให้บุคคล มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ ทักษะ ความชำนาญประสบการณ์ที่เหมาะสม หรือเข้าทำงาน ได้เป็นอย่างดี เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร และมีมาตรฐาน เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่อง เป็นภาระที่ไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อแก้ปัญหาขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ก่อให้เกิด ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กริช อัมโภชน (2547) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติอันเหมาะสมและ เกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม อันจะยังให้สามารถทำงานที่ได้รับ มอบหมายเต็มที่

ฟลิปโป (Flippo, 1980 อ้างถึงใน สุภาพรณ วิถีธรรม, 2544, หน้า 9) ได้กล่าวถึง ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มี ความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

คิงสเบอรี (Kingsbury, 1979 อ้างถึงใน สุภาพรณ วิถีธรรม, 2544, หน้า 9) ได้กล่าวถึง ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม ของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้นทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และ ยังรวมตลอดถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไปอีกด้วย

มิลเลอร์ (Miller, 1991 cited in Abruzzese, 1992 อ้างถึงใน วรธา ภูทองเกษ, 2545, หน้า 21) ได้กล่าวถึงการให้ความรู้ในขณะปฏิบัติงานว่า ควรเน้นความต้องการ 4 ประการ คือ การแนะนำงาน การฝึกฝนทักษะในการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ

เซนโซ และ รอปบินส์ (Cenzo & Robbins, 1994 อ้างถึงใน วรธา ภูทองเกษ, 2545, หน้า 22) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ได้เรียนรู้ และเกิดความชำนาญในงานนั้น และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ ทักษคติ ไปในทิศทางที่ต้องการ ได้รับความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้

จากความหมายของการฝึกอบรมที่กล่าวข้างต้น จะสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็น กระบวนการการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ที่ทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะส่วนบุคคล ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความต้องการขององค์กร

ความสำคัญของการฝึกอบรม

จงกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 5) กล่าวว่า การฝึกอบรมนอกจากจะได้ประโยชน์ ในการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิค วิชาการ และความชำนาญการเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับ หน่วยงานแล้ว การฝึกอบรมยังสามารถใช้แก้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร อาทิ ปัญหา ของความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจกัน ปัญหาสัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาของ ทักษคติ และปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการอบรม โดยเทคนิคการอบรมที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดหลักสูตร ฝึกอบรมที่ดี จะสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ได้ ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาองค์กรโดยตรง

ทองฟู ศิริวงศ์ (2536, หน้า 33-34 อ้างถึงใน จงกลนี ชูติมาเทวินทร์, 2542, หน้า 5) ได้ ทำการจัดลำดับความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาไว้ดังนี้

1. ความจำเป็นเฉพาะบุคคล เกิดจากความต้องการความก้าวหน้าในหน่วยงาน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ถ้าองค์กรสนับสนุนตรงกับความต้องการของเขา พนักงาน จะเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน เกิดความภาคภูมิใจ ผลขององค์กรย่อมตามมา เช่น ความต้องการเรียนต่อเพื่อเพิ่มวุฒิ ความต้องการการอบรมด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อมีความสามารถ ให้ทันต่อเทคโนโลยี เป็นต้น ความจำเป็นเฉพาะบุคคล คือ ตัวกระตุ้นที่ดีในการทำงาน มองอีกด้านหนึ่ง พนักงานผู้นั้นมีความต้องการการก้าวหน้าให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้ง

ทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ ความเข้าใจในสภาพแวดล้อม ความรู้ ความสามารถ ความต้องการ แรงจูงใจ และสถานภาพทางสังคม

2. ความจำเป็นของกลุ่ม กลุ่มเกิดความขัดแย้งมีปัญหาด้านพฤติกรรม หรือมองเฉพาะด้าน เช่น กลุ่มการผลิต กลุ่มการเงิน และกลุ่มบัญชี กลุ่มผู้บังคับบัญชา กลุ่มปฏิบัติงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายขององค์กรหรือทันต่อวิทยาการก้าวหน้า เช่น การทำงานเป็นทีม ความช่วยเหลือกันระหว่างพนักงาน เป็นต้น

3. ความจำเป็นขององค์กร การมาสาย การขาดงาน ผลผลิตตกต่ำ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา เพื่อส่งเสริมให้เกิดการกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน และหากสอดคล้องกับความจำเป็นส่วนบุคคล จะทำให้ผลของการฝึกอบรมพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นหนทางในการลดต้นทุนด้านหนึ่ง ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาควรจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

การพัฒนาพนักงานในองค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงาน เพราะโครงการพัฒนาพนักงานจะต้องสอดคล้องกับการจัดองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์แต่ละบุคคล ในการรับรู้โครงการพื้นฐานขององค์กร โดยวางแผนในอนาคตไว้ การฝึกอบรมก็เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคคล โดยเสริมสร้างความสามารถทักษะ ให้ทันต่อความต้องการขององค์กร

วิจิตร อวະกุล (2540, หน้า 25) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องทำการฝึกอบรม อาจสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงาน จะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ ต้องมีการสอนงาน อบรมงาน เพื่อปรับความรู้ที่เรียนมาให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ เพราะองค์กรมีลักษณะงานเฉพาะตัว มีแบบแผน ซึ่งจะต้องฝึกอบรมพนักงานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มีสภาพการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน จะต้องอบรมพนักงานให้มีพฤติกรรม ทัศนคติ ฯลฯ ในรูปแบบที่องค์กรต้องการ หรือพึงประสงค์

2. เพื่อการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าและมีชื่อเสียงขององค์กร ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์ และพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ พนักงานจากการจัดการฝึกอบรมที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เป็นประจำ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ อยู่เสมอ

3. องค์กรจะดำรงอยู่ จะต้องมีความเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการ ทั้งการขยาย การผลิต การบริการเติบโตกว้างขวาง องค์กรต้องสร้างคนที่มีความรู้ความสามารถออกไปประจำรับภาระหน้าที่การงาน ตามสาขางานที่ขยายออกไป จึงจำเป็นต้องสร้างบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อทดแทนเพิ่มเติม และเข้าประจำตามตำแหน่งต่าง ๆ ตามขนาดของงานที่ขยายออกไป องค์กรต้องเตรียมคนเอาไว้ เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลาออก องค์กรจึงต้องพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา

4. ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านไม่เชื่องช้าเหมือนสมัยก่อน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำเป็นที่จะต้องอบรมเจ้าหน้าที่ พนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปรับตัว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวให้เข้ากับสมัยสังคม ชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไป

5. พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน แม้แต่เดิมจะมีความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถในขณะหนึ่งเพียงใด แต่เมื่ออยู่กับที่กับงานนาน ๆ จะเกิดความจำเจ เมื่อยล้า เหนื่อยหน่าย ขี้เบื่อ ขี้ทอดทิ้ง ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่มีการเพิ่มเติม เคลื่อนไหว ด้านความรู้ ขวัญ กำลังใจ จำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้เข้ารับการเข้าสัมมนา เข้าประชุม รับการอบรม ฯลฯ ในระยะที่เหมาะสมปีละครั้งเป็นอย่างน้อย เป็นลักษณะการอบรม เพื่อการพัฒนา ที่เรียกว่า การปัดฝุ่น (Brush up) หรือเกาะสนิม เป็นครั้งคราว เพื่อเป็นการกระตุ้นบำรุงขวัญ ในการทำงานที่กำลังห่อเหี่ยวลดลง ให้กลับกระฉับกระเฉงขึ้น เป็นการสร้างบรรยากาศภายใน องค์กรให้มีชีวิตจิตใจ บรรยากาศสดใสเพื่อประสิทธิภาพของการอยู่และทำงานร่วมกันในองค์กร

6. องค์กรต้องวางแผนพัฒนาตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ พนักงานที่จะฝึกอบรมพนักงาน ให้ทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้เต็มที่ เช่น งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ งานเทคนิค วิชาการที่ยาก ๆ หรือแม้งานด้านบริหาร ซึ่งต้องใช้เวลาในการเตรียมคนและฝึกอบรม เป็นระยะเวลานาน กว่าคนนั้นจะทำงานได้ดี ไม่เกิดผลเสียหายน การฝึกอบรมประเภทนี้ต้องจัดต่อเนื่องกันอย่างมีแผนและมีระบบ จึงจะบรรลุผล

งานฝึกอบรมจึงมีความจำเป็น และมีความสำคัญต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็ก หรือใหญ่ โดยหน่วยงานนั้นจะต้องสามารถจัดโครงการฝึกอบรมให้ตรงเหมาะสมกับความจำเป็น ของตนเอง เป็นรูปแบบ เป็นแบบ เป็นแผน เหมาะกับบุคลากร และงบประมาณของคน อุปกรณ์ต่าง ๆ ในบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่จะสามารถทำให้บรรยากาศของการพัฒนามนุษย์ของ องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ประเภทการฝึกอบรม

จกกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 10-11) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีหลายชนิด นอกจากการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะเฉพาะเรื่องให้กับบุคลากรแล้ว ก็ยังมีการอบรมในลักษณะอื่น ๆ อีก ในที่นี้จะขอแบ่งประเภทของการฝึกอบรมเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training)
2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training)
3. การฝึกอบรมในโครงการ (Project Related Training)
4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-Development Training)

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่ หรือเพิ่งจะเริ่มโครงการใหม่ โดยทั่วไปผู้เข้าอบรมมักจะอยู่ในระยะทดลองงาน ซึ่งเนื้อหาของอบรมจะเน้นในเรื่องของการกิจกรรแรกเริ่ม และภารกิจทั่วไปขององค์กร เนื้อหาโดยทั่วไปจะมีลักษณะผสมผสาน คือมีทั้งการฝึกอบรมในห้อง และการฝึกอบรมภาคสนาม ปกติจะมีช่วงเวลาที่ไม่นานนัก ตั้งแต่ 2-3 วัน หรือบางกรณีอาจจะใช้เวลานานเป็นเดือน

2. ระหว่างประจำการ เป็นการอบรมในช่วงที่เข้าไปทำงานแล้ว หรือผ่านระยะการทดลองงานแล้ว การฝึกอบรมจะจัดให้เป็นระยะ ๆ ให้กับระดับของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีทั้งในเรื่องของการบริหารทั่วไป การอบรม การจัดการ การอบรมเฉพาะหน้าที่ หรือการอบรมเฉพาะเรื่อง คล้าย ๆ กับการอบรมสอนงาน (On the Job Training) ซึ่งระยะเวลายืดหยุ่นได้ตามต้องการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาไม่นานนัก ประมาณ 1-3 สัปดาห์

3. การฝึกอบรมในโครงการ เป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ อาทิ โครงการที่ได้รับทุนอุดหนุนจากต่างประเทศ ซึ่งมีระยะเวลาไม่นานนัก เป็นการอบรมเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะประเภทของบุคลากร มีทั้งการอบรมทางด้านเทคนิคและการอบรมในเชิงการจัดการ จัดอบรมโดยผู้ให้ทุน ปกติระยะสั้น คือ 1-3 เดือน หรือขึ้นอยู่กับความจำเป็นของโครงการ

4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง กินความหมายกว้างและครอบคลุม อาทิ กรณีบุคคลที่ทำงานมานานและความรู้เริ่มตึบตัน เริ่มจะไม่ทันกับข้อมูลหรือวิทยาการสมัยใหม่ ก็จะเริ่มคิดถึงการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจจะเป็นการอบรมเพื่อพึ้นความรู้ใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการอบรมเต็มเวลา หรือบางส่วนช่วงเวลา โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะให้การอนุมัติและสนับสนุนด้านการเงิน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการออกไปอบรมนอกสถานที่ ระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการจะพัฒนา มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว หรือบางคนอาจจะลาไปศึกษาต่อ ซึ่งการศึกษาต่อก็คือการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่นกัน

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการฝึกอบรมประเภทการฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) คือ บริษัทจะจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้ว เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ และความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการจัดการฝึกอบรมนั้น ส่วนงานฝึกอบรมจะใช้เวลาในการฝึกอบรมไม่เกิน 2 วัน

จากการศึกษาของ แพลนดี้, เม็คโคลด์ และเอฟเฟอร์สัน (Plamty, Mccold & Efferdon, 1952, pp. 29-35 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ วิถีธรรม, 2544, หน้า 24) ได้กล่าวถึงการดำเนินการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งวงการธุรกิจสหรัฐอเมริกา มีแบบการจัดหน่วยงานฝึกอบรมไว้เป็น 5 แบบด้วยกัน คือ

แบบที่ 1 ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน แต่ละคนเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำ การฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตัวเองโดยตลอด

แบบที่ 2 ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบดูแลการฝึกอบรม โดยมีผู้ช่วยเหลือซึ่งได้รับการ ฝึกอบรมหลักวิธีการสอนแนะนำแล้วโดยเฉพาะมาช่วยดำเนินการ

แบบที่ 3 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้งหมด โดยผู้บังคับบัญชาเองได้รับการ สอนแนะนำจากเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมาก่อน

แบบที่ 4 ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมแต่ไม่ต้องลงมือจัดทำเองจะใช้ วิธีสั่งหรือเรียกร้องให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม โดยเฉพาะมาจัดทำให้เฉพาะกรณี

แบบที่ 5 องค์กรจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะทำหน้าที่รับผิดชอบ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์กรทั้งหมด

นอกจากการแบ่งประเภทการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว ชูชัย สมितिไกร (2540, หน้า 7-10) ยังได้จำแนกประเภทการฝึกอบรมตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม โดยใช้แหล่งข้อมูลผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะ คือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) เป็นการฝึกอบรมที่องค์กร จัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบ และพัฒนา หลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็น วิทยากร

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้ มิได้เป็นสิ่งที่องค์กร จัดขึ้นเอง แต่เป็นการฝึกอบรมจากภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะเป็นการส่ง พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้น ในขณะที่การอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรม ในห้องเรียน ได้แก่

2.1 การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำ โดยการใช้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริงภายใต้การดูแลเอาใจใส่ ของพนักงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม ที่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหา เกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-Job Training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้ จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้ เป็นการชั่วคราวจนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้น ในตัวผู้รับการอบรม ได้แก่

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือ การฝึกอบรม ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) คือ การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการฝึกอบรม มักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ หรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับ ผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งเน้นการสร้างเสริมและเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการใน 3 ด้าน ด้วยกันคือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถ ในการประยุกต์ใช้ สำหรับทักษะที่ต้องการเน้นในการวิจัยครั้งนี้ คือ ทักษะทางด้านเทคนิคในการ ปฏิบัติงาน คือ ทางด้านการบำรุงรักษาเครื่องมือ ความปลอดภัยในการทำงาน การดับเพลิงขั้นต้น การดูแลแม่พิมพ์ การใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน การตัดผ้าตามแบบ การเย็บขึ้นรูป และ การปัก การตัดขึ้นรูป เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงาน เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำไปเพิ่มประสิทธิภาพของชิ้นงานได้

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee Training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

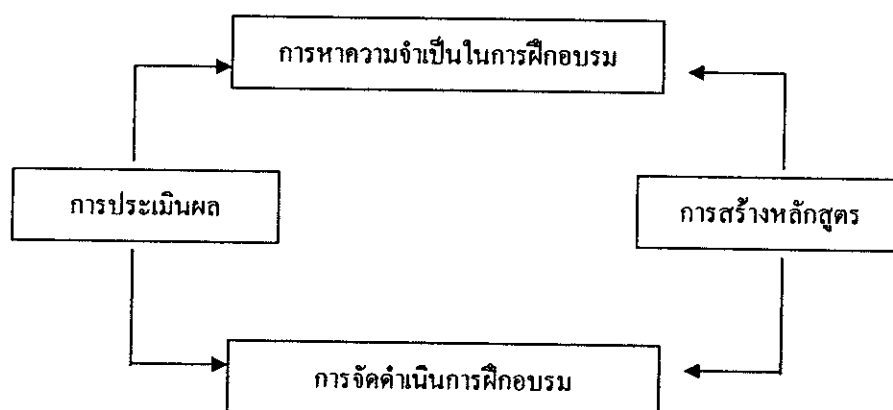
4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร การฝึกอบรมประเภทนี้ มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial Training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้ คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย หรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการจัดการ และบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (Executive Training) การฝึกอบรมประเภทนี้ มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning and Decision-Making) หรือการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นต้น

ระบบการฝึกอบรม

อนุชิต สุนตวัสถิกุล (2541, หน้า 27-30) ระบบของการฝึกอบรมที่แสดงให้เห็นขั้นตอนคร่าว ๆ มีดังนี้



ภาพที่ 3 ระบบของการฝึกอบรม (อนุชิต สุนตวัสถิกุล, 2541, หน้า 27-30)

จากภาพที่ 3 ระบบดังกล่าว สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

นับเป็นระยะแรกของระบบการฝึกอบรมเป็นระยะที่ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เชื่อมั่นว่าจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมอย่างแท้จริง การฝึกอบรมต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ซึ่งเมื่อคิดเป็นงบประมาณแล้วจะมีจำนวนที่สูงทีเดียว ดังนั้น การศึกษาข้อมูลในขั้นตอนนี้จะทำให้บ่งบอกได้ว่าสมควรจะจัดดำเนินการฝึกอบรมหรือไม่ เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาแล้ว และลงความเห็นว่าจะสมควรที่จะจัดการฝึกอบรมได้ จึงนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหรือเรียกได้ว่าโครงการเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่นเอง หลักสูตรจะประกอบไปด้วยหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาหรือประเด็นสำคัญ เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม สื่อที่จะใช้ รวมทั้งเวลาที่กำหนดไว้ด้วย ซึ่งหลักสูตรที่กล่าวนี้จะต้องมีการเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่เป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ จนกระทั่งเป็นพฤติกรรมและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง เต็มใจและมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 การจัดดำเนินการฝึกอบรม

หลังจากสร้างหลักสูตรสำเร็จลงแล้วก็นำไปเขียนโครงการบริหาร เพื่อขออนุมัติจัดการฝึกอบรม ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นหนักในด้านการบริหารโครงการ เช่น ด้านการจัดการบุคคลที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรม ด้านการเงินหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดีเพื่ออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติต่อการเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 4 การประเมินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมทุกครั้งเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วก็ต้องทำการประเมินว่าผลออกมาเป็นอย่างไร การประเมินนั้นจะต้องกระทำทุกขั้นตอน นับแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่าความจำเป็นที่ได้มานั้นถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ หลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการจัดดำเนินการที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งการประเมินดังกล่าวจะต้องพิจารณาโดยยึดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นประเด็นสำคัญ ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาโดยพิจารณาถึงหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบต่าง ๆ ของการฝึกอบรม จะต้องเป็นกระบวนการที่มี “สิ่งที่เข้าไป” (Input) มี “กระบวนการ” (Process) มี “ผลที่ออกมา” (Output) และจำเป็นต้องมี “การป้อนกลับ” (Feedback) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทุก

กระบวนการต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีความสำคัญทุกกระบวนการ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

เดชา เศษพัฒนไพศาล (2543, หน้า 11) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ได้มีแนวคิดมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 แล้ว โดยเริ่มจากบทความของอาจารย์เดวิด แมคเคลแลนด (David McClelland) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร (Excellent Performer) กับระดับทักษะความรู้และความสามารถ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดีนั้น ต่อมาได้มีผู้เริ่มนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้าง และอยู่ในระดับที่เท่าไร จึงจะทำให้บุคลากรผู้นั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้นได้มีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวและขยายผลมาสู่ภาคธุรกิจ เอกชน มากยิ่งขึ้น ซึ่งแต่ละองค์กรก็ได้ขยายผล โดยมีการออกแบบ Competency นั้นให้มีความเหมาะสมกับองค์กรของตน

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543, หน้า 22) กล่าวว่า สมรรถนะหรือทักษะของคนกับงานนั้น มีความสอดคล้องและถูกให้ความสำคัญในด้านการบริหารบุคคลมากขึ้น ซึ่งหากจะกล่าวไปแล้ว สิ่งนี้มีอะไรใหม่ในเรื่องของการบริหารงานบุคคล เรากล่าวคำว่าจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) เราพูดถึงใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Descriptions) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) มาตั้งแต่ประเทศไทยรู้จักการบริหารบุคคลใหม่ ๆ มีบางองค์กรได้นำไปใช้งาน แต่เชื่อว่าส่วนใหญ่ยังมิได้นำไปใช้งานอย่างลึกซึ้งและจริงจัง ขณะนี้โลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่โลกที่ไร้พรมแดนและการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรีทรัพยากรที่สำคัญในการแข่งขันระหว่างองค์กรกับองค์กร ระหว่างประเทศกับประเทศ คือ “บุคลากร” เรามาคจะให้ความสำคัญในเรื่องทักษะความสามารถของบุคลากรของเรา เพื่อจะได้นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

วันทนา กอวัฒนสกุล (2543, หน้า 20-21) ได้กล่าวถึง รูปแบบของทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Competency Model) ไว้ดังนี้

รูปแบบของสมรรถนะ โดยทั่วไปจะมีรูปแบบที่ประกอบด้วย 2 หรือ 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. **ความรู้ในงาน (Functional Competency)** ได้แก่ ความรู้ด้านเนื้อหาวิชาการของงานหรือกิจกรรมใด ๆ ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งต้องปฏิบัติ เช่น ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการถ่ายภาพ หรือความรู้ทางบัญชี ความรู้ทางช่าง (เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างเครื่องยนต์) ความรู้ในงานที่กล่าวมานี้ บุคคลสามารถเพิ่มพูนความรู้ได้โดยกระบวนการเรียนหรือฝึกอบรม

2. **คุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงาน (Professional Qualities)** ได้แก่ คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานหรือทำกิจกรรมใด ๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติดังกล่าวรวมถึงพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นด้วย แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของงาน หากเป็นการทำงานในองค์กร พฤติกรรมนี้ต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย และเช่นเดียวกันกับความรู้ในงาน คือ ความสามารถพัฒนาคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงานโดยกระบวนการเรียนและการฝึกอบรม

3. **คุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงาน (Success Factors)** ได้แก่ คุณลักษณะของพนักงานทุกคนที่องค์กรต้องการให้มี ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่ได้กำหนดไว้แล้ว เช่น ค่านิยมหลักต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ

การกำหนดรูปแบบของทักษะ ความรู้และความสามารถ มีวิธีการดังนี้

1. ศึกษาบทบาทและความสามารถหลักขององค์กร (Organization Roles and Capabilities) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Cultures) ธุรกรรมหลัก (Core Functions) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) วิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้ทราบแนวทางหรือทิศทางลักษณะขององค์กร เพื่อนำไปประกอบการพิจารณากำหนดรูปแบบของสมรรถนะ ขององค์กร

2. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Executive Interview) เพื่อค้นหาแนวทางหรือทิศทาง และเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ทั้งในรูปที่เห็นได้ชัดหรือไม่ก็ตาม

3. จัดสัมมนาผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Brain Storming Panel)

4. สัมภาษณ์พนักงานที่มีศักยภาพสูง

5. วิเคราะห์งานทุกงานขององค์กร (Job Content Analysis)

ด้วยวิธีการดังกล่าวจะได้ข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำรูปแบบของสมรรถนะในรายละเอียดและให้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

จกกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึงแนวคิดการอบรมแบบดั้งเดิมและการอบรมแนวใหม่ไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมจะแตกต่างและหลากหลาย

กันไปตามวัตถุประสงค์ ตามลักษณะของหลักสูตร และปรัชญาของการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเมื่อมีความต้องการต่างกันวิธีการและรูปแบบที่ใช้ก็ย่อมจะแตกต่างกันด้วย

การอบรมแบบเดิม

1. การได้รับความรู้จะนำไปสู่การปฏิบัติ
2. ผู้เข้ารับได้เรียนรู้ในสิ่งที่ผู้สอนให้
3. สิ่งที่ประยุกต์ได้จากการเข้าอบรม นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
4. การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของทีมอบรม ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ

การอบรมแนวใหม่

1. ทักษะและแรงจูงใจนำไปสู่การปฏิบัติ และทักษะความสามารถพัฒนาได้

จากการฝึกฝน

2. การเรียนรู้เกิดจาก
 - 2.1 ศักยภาพและแรงจูงใจของผู้อบรม
 - 2.2 วิธีการและศักยภาพของผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากร
 - 2.3 ปทัสถานในการเรียนรู้ของกลุ่ม
 - 2.4 บรรยากาศทั่วไปของการฝึกอบรม
3. การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นมีผลมาจาก
 - 3.1 การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
 - 3.2 ปทัสถานของกลุ่มทำงาน
 - 3.3 บรรยากาศทั่วไปขององค์กร
4. การฝึกอบรมเป็นความร่วมมือของ
 - 4.1 ผู้เข้าอบรม
 - 4.2 ทีมอบรม
 - 4.3 องค์กร

แม็คจีชี และเทเยอร์ (McGehee & Thayer, 1961 อ้างถึงใน ประไพพรรณ พวงราษฎร์, 2547, หน้า 27-28) ได้กล่าวถึงบทบาทและประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการฝึกอบรมบุคลากรจึงควรจะตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร หากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใด ๆ แล้ว ก็ไม่มีประโยชน์อันใดที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ในหลาย ๆ ทางด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าและบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า

6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน

7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงานและการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

9. ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

ทองฟู ชินะโชติ (2531, หน้า 7 อ้างถึงใน ประไพพรรณ พวงราษฎร์, 2547) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งทักษะ ความรู้ ความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน ซึ่งสรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ

1. เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากร
2. เป็นการเพิ่มพูนความถนัด

- 2.1 เป็นการเพิ่มพูนความรู้
- 2.2 เป็นการเพิ่มพูนทัศนคติ
- 2.3 เป็นการเพิ่มพูนความเข้าใจ
- 3. พัฒนานิสัยการทำงานให้ถูกต้อง
- 4. การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นกระบวนการที่มีระเบียบและระบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนและก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์กร

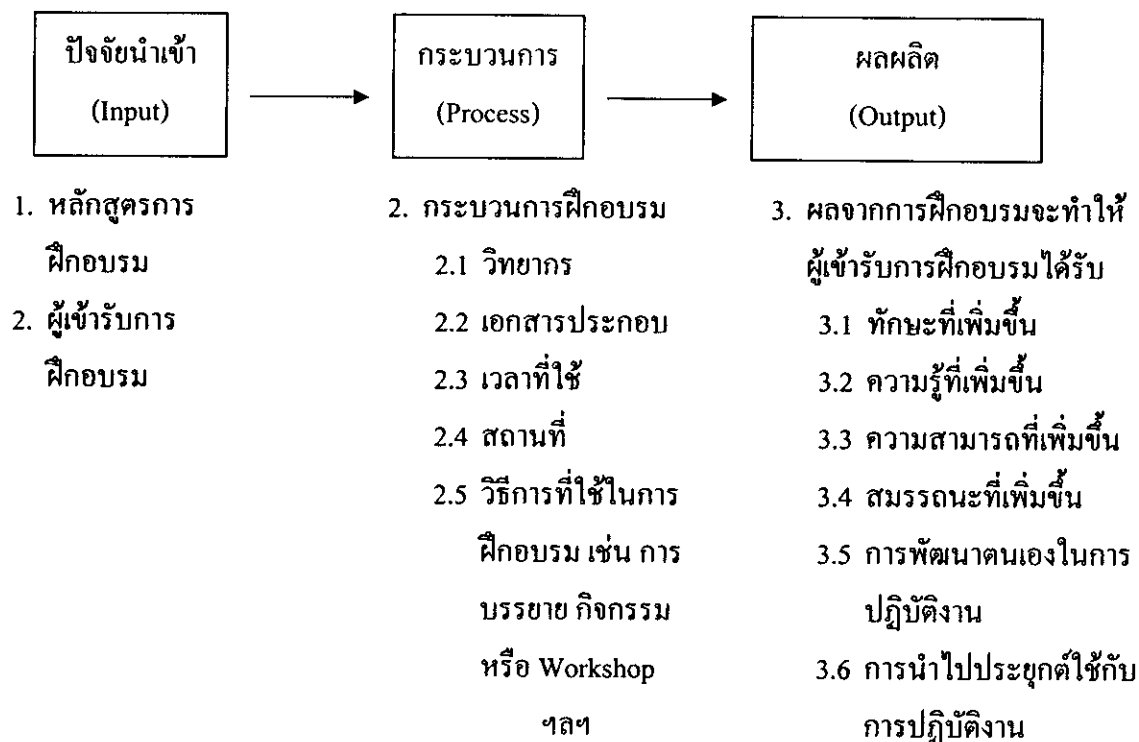
ซูซึ สมิทธิไกร (2540, หน้า 27-34) ได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมเชิงระบบ ดังนี้

การจัดฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (A Systematic Approach to Training) อิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบ (The Systems Approach) ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

ประการแรก ระบบของการฝึกอบรมเป็นเพียงระบบย่อยหนึ่งขององค์การและมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับระยะอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

ประการที่สอง แนวคิดแบบระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น โครงการฝึกอบรมจึงไม่เคยเป็นเพียงจุดหมายปลายทาง แต่จะเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามข้อมูลที่ได้รับกลับมาอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุป กรอบความคิดสำหรับการฝึกอบรมและการประเมินผลการจัดการฝึกอบรม



ภาพที่ 4 กรอบความคิดสำหรับการฝึกอบรมและการประเมินผลการจัดการฝึกอบรม

ทวีป อภิสัท (2538, หน้า 24-25 อ้างถึงใน ไพสิน ศคส, 2541, หน้า 53) กล่าวว่า สิ่งที่ผู้จัดฝึกอบรมมุ่งให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็คือ

1. เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยคาดหวังว่าเมื่อเกิดความรู้ความเข้าใจแล้ว ก็จะสามารถนำความรู้ ความเข้าใจนั้นไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องต่อไป ถ้าวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมบรรลุก็หมายความว่า เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว การปฏิบัติในเรื่องที่ได้ให้ความรู้ ความเข้าใจไปนั้นจะดีขึ้น ถูกต้องขึ้น รวดเร็วขึ้น หรือลดความล่าช้าหรือสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาในเรื่องนั้น ๆ งานนั้น ๆ ให้เกิดน้อยลงหรือไม่เกิดขึ้นเลยเป็นต้น แต่ถ้าผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจแต่พฤติกรรมที่แสดงออกต่อการทำงานนั้นยังคงเดิม ไม่มีสิ่งใดดีขึ้นก็หมายความว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ตั้งไว้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีความรู้ความเข้าใจนั้นก็ยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร

2. เพื่อให้เกิดทักษะหรือความชำนาญงาน การฝึกอบรมให้เกิดทักษะหรือความชำนาญงาน สามารถทำงานที่ได้รับการฝึกอบรมไปได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วจะต้องอาศัย

เครื่องมืออุปกรณ์จริงหรือของจำลองในการฝึกอบรม และที่สำคัญก็คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องลงมือฝึกปฏิบัติกันอย่างจริงจัง จึงจะเกิดทักษะหรือความชำนาญงานขึ้นมาได้ การฝึกอบรมให้เกิดทักษะนี้จึงต้องอาศัยเวลาในการฝึกอบรมมากพอสมควร และถ้าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้เกิดทักษะบรรลุผลก็หมายความว่า เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมออกไปแล้ว เขาจะสามารถทำหรือปฏิบัติได้อย่างถูกต้องคล่องแคล่วในระดับการใช้งานได้โดยไม่ต้องกลับมาฝึกเพิ่มเติมกันอีกในส่วนที่มีทักษะแล้วนั้น

กริช อัม โภชน์ (2547) กล่าวว่า การฝึกอบรมควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกันไปโดยไม่หยุดยั้ง
2. การกระทำทั้งหมดมุ่งที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม 3 ด้าน คือ
 - 2.1 เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลขึ้น
 - 2.2 เพิ่มพูนทักษะ (Skills) หรือความชำนาญเพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดทักษะและประสิทธิภาพ
 - 2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยและเสื่อมถอย เพื่อให้เกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน
3. เป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ (Ability) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของบุคคล อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ต่อหน่วยงานเป็นสำคัญ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี Z (1981 อ้างถึงใน สมิหรา จิตตสถากร, 2546, หน้า 175) เป็นแนวคิดของ วิลเลียม จี อุชิ และ อัลเฟรด เอ็ม เจเกอร์ (William G. Ouchi and Alfred M. Jaeger) โดยผสมผสานลักษณะขององค์กรแบบ Type A (American Company) และ องค์กรแบบ Type J (Japanese Company) เข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นลักษณะการจ้างงานแบบระยะยาว (Long Term Employment) ซึ่งจะทำให้ลูกจ้างมีความคุ้นเคยกับงานและสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน
2. ลักษณะการตัดสินใจเป็นการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม ตามค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม

3. ลักษณะความรับผิดชอบเป็นความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

3.1 ลักษณะการประเมินผลงานและการเลื่อนขั้นจะล่าช้า

3.2 ลักษณะการควบคุมเป็นการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้มาตรการจากภายนอกตัวบุคคลช่วยกำกับ เช่น ระบบการให้รางวัลและการลงโทษควบคู่ไปกับการควบคุมจากภายในตัวบุคคล เช่น การควบคุมโดยบรรทัดฐานของสังคม ขณะเดียวกันการตรวจสอบการควบคุมใช้รูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การกำหนดมาตรฐานงานไว้ด้วย

3.3 แนวทางของอาชีพเป็นการใช้ความชำนาญในระดับปานกลาง

3.4 การเกี่ยวข้องกับองค์กรมีลักษณะของการเป็นเจ้าของมากกว่าที่จะเป็นเพียงส่วนหนึ่งขององค์กร การอยู่ในระบบการจ้างงานที่ยาวนาน การมีเสถียรภาพของสมาชิกในองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกันลักษณะขององค์กรดังกล่าวนี้ ทำให้ลูกจ้างมีความรู้สึกเกิดความเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดความเข้าใจระหว่างบุคคล มีการแลกเปลี่ยนคำนิยม ความเชื่อซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันจึงทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ขณะที่องค์กรแบบ Type A จะมีลักษณะการจ้างงานในระยะสั้น ตัดสินใจโดยปัจเจกชนรับผิดชอบเฉพาะบุคคล การเลื่อนขั้นรวดเร็ว มีการควบคุมจากภายนอกที่เป็นทางการ เน้นอาชีพที่ใช้ความชำนาญ และเกี่ยวข้องกับองค์กรแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น จึงทำให้องค์กรแบบ Type Z หรือแบบที่ปรับตัวแล้วนำมาเฉพาะข้อดีของ Type A มาผสมกับ Type J จึงทำให้เกิดองค์กรที่มีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงกว่าแบบอื่น ๆ

ทฤษฎีการเรียนรู้ 8 ขั้น ของกาเบ่ (Gagne, 2004 อ้างถึงใน สมิหระ จิตตลดากร, 2546)

1. การจูงใจ (Motivation Phase) การคาดหวังของผู้เขียนเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้
2. การรับรู้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Apprehending Phase) ผู้เรียนจะรับรู้สิ่งที่สอดคล้องกับความตั้งใจ
3. การปรุงแต่งสิ่งที่รับรู้ไว้เป็นความจำ (Acquisition Phase) เพื่อให้เกิดความจำระยะสั้นและระยะยาว
4. ความสามารถในการจำ (Retention Phase)
5. ความสามารถในการระลึกถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว (Recall Phase)
6. การนำไปประยุกต์ใช้กับสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้ว (Generalization Phase)
7. การแสดงออกพฤติกรรมที่เรียนรู้ (Performance Phase)
8. การแสดงผลการเรียนรู้กลับไปยังผู้เรียน (Feedback Phase)

การประเมินผลการฝึกอบรมตามรูปแบบของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick, 2004 อ้างถึงใน ฆเรศ จำเกิด, 2547)

เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick, 2004 อ้างถึงใน ธารศ จำเกิด, 2547) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกา ได้เสนอรูปแบบการประเมินการฝึกอบรมไว้ 4 ลำดับชั้น ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รู้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอย่างไรจากการฝึกอบรม พอใจหรือไม่ต่อสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รู้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
3. การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม (Behavior Evaluation) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานในทิศทางที่พึงประสงค์ หรือไม่
4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดองค์กร (Results Evaluation) มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง เป็นการประเมินผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน

วิธีการประเมินผลของปาร์เกอร์ (Parker, n.d. อ้างถึงใน ทรงพล เกื้อนุ้ย, 2545, หน้า 30-31)

ปาร์เกอร์มองการประเมินในแง่ของข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยแบ่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินออกเป็น 4 กลุ่ม ต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงาน (Job Performance) การศึกษาว่าผู้เข้าร่วมโครงการนั้นได้ปรับปรุงตนเองในการปฏิบัติงานหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด การประเมินการปฏิบัติงานอาจทำได้โดยการวัดเชิงวัดวิสัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะรวมถึงผลงาน (Work Outputs) คุณภาพของงาน ความเหมาะสมของเวลา การลดต้นทุน นอกจากนี้ผู้ประเมินอาจจะดูได้จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน (On-the-Job Behavior) ที่บ่งชี้ให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
2. การปฏิบัติงานกลุ่ม (Group Performance) เป็นการประเมินผลกระทบของโครงการฝึกอบรมที่มีต่อกลุ่มหรือองค์กรที่ผู้เข้าอบรมต้องทำงานด้วย ซึ่งเป็นการยากต่อการประเมินมาก เพราะมีปัจจัยอื่น ๆ อีกที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมที่อาจจะมีผลต่อการปฏิบัติงานกลุ่มในด้านผลผลิตภาพ เช่น ผลผลิตรวม อัตราการผลิตและของเสีย ต้นทุน อัตราการขาดงานและอื่น ๆ โดยรูปแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับการประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่ม คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนและหลังเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลง โดยพยายามแยกผลของตัวแปรอื่น ๆ ออกให้มากที่สุด

3. ความพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ (Participants' Satisfaction) เป็นการประเมินว่าผู้เข้าร่วมโครงการมีความพอใจกับโครงการมากน้อยเพียงใด โดยอาจใช้แบบสอบถามตอนสิ้นสุดโครงการและการสัมภาษณ์ในการรวบรวมข้อมูลควบคู่กัน เพื่อให้เห็นภาพของความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโครงการ

4. ความรู้ที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับ (Participants' Knowledge Gained) เป็นการประเมินให้ทราบว่า ผู้เข้าร่วมได้รับอะไรบ้างจากการอบรมในด้านของข้อเท็จจริง เทคนิค หรือทักษะ ซึ่งถ้าเป็นเรื่องความรู้จะต้องใช้วิธีการทดสอบความรู้ก่อนและหลัง แต่ถ้าเป็นเรื่องของทักษะ อาจจะต้องใช้วิธีการฝึกปฏิบัติทักษะ โดยทั่วไปการประเมินในทางปฏิบัติมักจะมุ่งไว้ที่ 2 ประการ คือ ความพอใจและความรู้ของผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรม มีมากน้อยเพียงใด และมีปฏิกริยาอย่างไรต่อองค์กร ซึ่งจะมากกว่าการประเมินความสามารถในการประยุกต์ความรู้ หรือสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้จากโครงการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

จรูญ ไหลคำ (2535) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะที่ต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมพนักงานธนาคารกสิกรไทยสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความต้องการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในอันดับแรก และอยู่ในระดับมาก นอกนั้นมีความต้องการอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ด้านเทคนิคทางธุรกิจ ด้านทักษะทางภาษา ด้านระเบียบการเงินและบัญชี และด้านโทรคมนาคม

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเทคนิคทางธุรกิจ พนักงานสาขารุการต้องการฝึกอบรมในหัวข้อการเจรจาต่อรองเป็นอันดับแรก ส่วนพนักงานสาขารตลาดต้องการฝึกอบรมในหัวข้อการตลาดสำหรับธนาคารเป็นอันดับแรก

ด้านระเบียบการเงินและบัญชี พนักงานสาขารุการต้องการฝึกอบรมในหัวข้อการปฏิบัติงานบัญชีของธนาคารเป็นอันดับแรก ส่วนพนักงานสาขารตลาดต้องการฝึกอบรมในหัวข้อเทคนิคการจัดระบบข้อมูลทางบัญชีของลูกค้าเป็นอันดับแรก

ด้านโทรคมนาคม พนักงานสาขารุการต้องการฝึกอบรมในหัวข้อความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์เบื้องต้น เป็นอันดับแรก ส่วนพนักงานสาขารตลาดต้องการฝึกอบรมในหัวข้อการป้องกันการทุจริตในระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นอันดับแรก

ด้านทักษะทางภาษา พนักงานสายธุรการต้องการฝึกอบรมในหัวข้อการพูดภาษาอังกฤษเป็นอันดับแรก และพนักงานสายการตลาดต้องการฝึกอบรมในหัวข้อ การพูดภาษาอังกฤษเป็นอันดับแรกเช่นเดียวกัน

ด้านมนุษยสัมพันธ์ พนักงานสายธุรการต้องการฝึกอบรมในหัวข้อการเสริมสร้างบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก ส่วนพนักงานสายการตลาดต้องการฝึกอบรมในหัวข้อศิลปะการพูดเป็นอันดับแรก

จรินทร์ ศรีสวัสดิ์ (2540, หน้า 92) ได้วิจัยเรื่อง การติดตามผลการฝึกอบรมวิชาชีพเกษตรกรรมระยะสั้น ประจำปีงบประมาณ 2536 ของวิทยาลัยเกษตรกรรมสุพรรณบุรี พบว่า เกษตรส่วนใหญ่สามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพในระดับค่อนข้างสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การเป็นสมาชิกกลุ่มสถาบันทางการเกษตรมีความสัมพันธ์กับการนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพทางการเกษตรอย่างมีนัยสำคัญยิ่ง

รวีวรรณ เมศร์ศิริตระกูล (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาการเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมกับประสิทธิภาพการทำงานระหว่างวิธีการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานกับการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพการทำงาน ผลผลิตและคุณภาพของงานการฝึกอบรม ด้วยวิธีการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานสูงกว่า แต่ที่สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 คือ ผลผลิต ส่วนด้านความพึงพอใจในการทำงานนั้น พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของการฝึกอบรม ด้วยวิธีการก่อนการปฏิบัติงานสูงกว่าการฝึกอบรมด้วยวิธีการระหว่างการปฏิบัติงาน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านงาน, ค่าจ้าง, โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง, การยอมรับ, สภาพการทำงาน, เพื่อนร่วมงาน, ผลประโยชน์และการจัดการ แต่ที่พบว่าสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 คือ องค์ประกอบด้านผลประโยชน์

สุนันทา กิจสุวรรณ (2534, บทคัดย่อ) ศึกษาการใช้โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพผู้ดูแลเด็กในศูนย์เด็กปฐมวัยในชุมชนแออัด กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า หลังการฝึกอบรมผู้ดูแลเด็กมีสมรรถภาพทางด้านการปฏิบัติการสอน โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมทุกเนื้อหาไปใช้ในการสอน หัวหน้าศูนย์พอใจในการปฏิบัติงานของผู้ดูแลเด็กหลังการอบรมมากกว่าก่อนการอบรม และมีสมรรถภาพทางด้านการเป็นแบบอย่าง เพราะมีผู้ดูแลเด็กที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมได้เปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอน โดยเอาแบบอย่างการสอนจากผู้ดูแลเด็กที่เข้ารับการอบรมทุกเนื้อหาวิชา

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2528, หน้า 45-47 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ วิถีธรรม, 2544, หน้า 38) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร (Training and Organization Development) ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อกันในแง่

ที่ว่า การพัฒนาองค์กรมุ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกระบวนการในองค์กรและเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล ในการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลจะถูกกำหนดไว้ในรูปของโครงการพัฒนาบุคคล ซึ่งการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคล เมื่อมีการพัฒนาองค์กรมักจะกำหนดวางแผนให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงานและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

ธัญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546, หน้า 63) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การใช้สมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมฝึกอบรมในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการใช้สมรรถนะมาปรับใช้ในการทำให้การฝึกอบรมไม่ได้เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาคความบกพร่องด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคลเท่านั้น หากเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมและสามารถแก้ไขปัญหามิในทุกระดับขององค์กรไปได้พร้อม ๆ กัน โดยขั้นตอนสำคัญในการใช้ระบบ สมรรถนะประกอบไปด้วยการค้นหาคความสามารถหลักในระดับองค์กรเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ หรือเพื่อแก้ไขปัญหามิที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ อันจะนำไปสู่การกำหนดความสามารถย่อย ๆ ในระดับหน่วยงาน/แผนกงาน และการพัฒนาพนักงานในแต่ละตำแหน่งให้ตอบสนองต่อความสามารถย่อย และความสามารถหลักขององค์กรอย่างสอดคล้องกัน วิธีการนี้จะทำให้พนักงานมีระดับความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตามภาระความรับผิดชอบของตน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำงานเพื่อบรรลุตามความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรไปพร้อมกัน ตามแนวทางนี้พนักงานแต่ละคนจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเหมือนกันแม้จะอยู่ในตำแหน่งและ/หรือหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งผลดีที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม กล่าวคือ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจัดการฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสมหรือจัดการฝึกอบรมแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ เนื่องจากการฝึกอบรมจะถูกออกแบบขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในความรับผิดชอบในปัจจุบันของพนักงานแต่ละคนในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทำงานได้ตามมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในการบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์รวมตามที่ต้องการกำหนดไว้

วัชรวิ สุวรรณวัฒนะ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาของกรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 10-11 ผลการศึกษาพบว่า โครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในระดับมาก หลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรมากกว่าก่อนการฝึกอบรม โดยมีระดับความรู้ ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาเทคนิคการอบรม การวัดและประเมินผลว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก รวมทั้งสามารถนำ

ความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาได้ ในระดับมากด้วยเช่นกัน

เจริญลักษณ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2540, อ้างถึงใน วชิร สุวรรณวิณะ, 2545, หน้า 33) ได้ศึกษาเรื่อง การนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะการฝึกอบรม สายงานการฝึกอบรม (หลักสูตรที่ 1) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีระดับความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มขึ้นหลังจากได้รับการฝึกอบรม โดยมีความรู้ ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ได้ในระดับมากน้อยต่างกันแล้วแต่ลักษณะการทำงาน ส่วนผู้ผ่านการฝึกอบรมเห็นว่า สามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะ การนำความรู้ไปปรับใช้ในด้านความเป็นวิทยากร สามารถนำไปใช้ได้ในระดับน้อย ซึ่งวิเคราะห์ ได้ว่าลักษณะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงานนั้นไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ในฐานะวิทยากร

ทรงพล เกื้อนุ้ย (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประเมินผลการฝึกอบรม ตามแผนพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการ (2542-2544) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า การฝึกอบรมหลักสูตรด้านการบริหารและการจัดการ โดยรวมบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ตามแผนพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน หมายถึง ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพร้อมด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ ไม่แตกต่างกัน ด้านความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาในหัวข้อวิชาต่าง ๆ และการนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ในแต่ลำหัวข้อวิชา โดยภาพรวมผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความคิดเห็นว่า สามารถรู้ เข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ได้ในระดับมาก

ศักรินทร์ ชนประชา (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของ ผู้จบหลักสูตรการฝึกอบรมวิชาชีพพระยะสันของศูนย์บริการการศึกษานอก โรงเรียนอำเภอ ในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า 1. ผู้จบหลักสูตรการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมในหลักสูตรวิชาชีพพระยะสัน ของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในจังหวัด เชียงราย โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้จบหลักสูตร การฝึกอบรมเกี่ยวกับการฝึกอบรมใน หลักสูตรวิชาชีพพระยะสันของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในจังหวัดเชียงราย เมื่อ จำแนกตาม เพศ อายุ อาชีพ รายได้ ปรากฏว่า พบความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามระดับการศึกษา พบความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในด้าน การนำความรู้ไปใช้ เมื่อจำแนกตามแผนกวิชา

ที่จบ พบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยรวมทุกด้าน และพบว่า กลุ่มผู้เรียนในแผนกวิชาคัลเลอสตรี ตัดผมเสริมสวย คอมพิวเตอร์หลักสูตร 100 ชั่วโมง และ 50 ชั่วโมง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรในด้านเนื้อหา หลักสูตรสูงกว่าผู้จบแผนกวิชาพิมพ์ดีดและช่างยนต์

3. ด้านข้อเสนอแนะของผู้จบหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการฝึกอบรมในหลักสูตรวิชาชีพ ระยะสั้นของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในจังหวัดเชียงราย มีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการเปิดสอนในวันเสาร์และอาทิตย์ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ควรเน้นภาคปฏิบัติให้มากกว่าภาคทฤษฎี ซึ่งภาคทฤษฎีควมมีรายละเอียดทางด้านวิชาการให้มาก ควรจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอกับผู้เรียน อุปกรณ์การเรียนการสอนควรมีความทันสมัย ควรเพิ่มระยะเวลาการเรียนการสอนให้มีจำนวนชั่วโมงเรียนให้มาก เพื่อผู้เรียนจะได้เกิดความชำนาญ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

สศส คัมภีรา (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาฝีมือแรงงานผู้เข้ารับการฝึกเตรียมเข้าทำงานในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1. องค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรมด้านคุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกเตรียมเข้า ทำงาน ด้านคุณลักษณะของวิทยากรและด้านสถานที่ฝึกอบรม อยู่ในสภาพที่เหมาะสมมาก ส่วน สภาพองค์ประกอบด้านการจัดหลักสูตรและด้านอุปกรณ์การฝึกอบรม อยู่ในระดับมากและปานกลาง 2. การพัฒนาฝีมือแรงงานทั้งสามด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทัศนคติและด้านทักษะ ฝีมือ อยู่ในสภาพที่เหมาะสมมาก 3. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึก เตรียมเข้าทำงานกับการพัฒนาฝีมือแรงงาน ด้านคุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึก ด้านการ จัดหลักสูตร ด้านคุณลักษณะของวิทยากร และด้านสถานที่ฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ในระดับ ก่อนข้างต่ำ แต่องค์ประกอบด้านอุปกรณ์การฝึกมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง 4. ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรมคือ ปรับปรุงการ กำหนดอายุสูงสุดของผู้เข้ารับการฝึก ขยายระยะเวลาของการฝึกอบรมออกไปอีก ปรับปรุง การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของครูผู้ฝึกฝีมือแรงงาน, ปรับปรุงการจัดห้องเรียนภาควิชา ทฤษฎีให้แยกออกจากโรงฝึกงานภาคปฏิบัติและควรจัดให้มีห้องสมุดประจำทุกสถาบัน

วิโรจน์ โลหะเวช (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนา คุณภาพนักเรียนพลตำรวจในโรงเรียนตำรวจภูธร 3 และ 4 ผลการศึกษาพบว่า 1. สภาพขององค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรมนักเรียนพลตำรวจในโรงเรียนตำรวจภูธร 3 และ 4 อยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะของผู้รับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก การจัดหลักสูตรและคุณลักษณะ ของวิทยากรอยู่ในระดับปานกลางและมาก การดำเนินการฝึกอบรม

อยู่ในระดับปานกลาง 2. การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนพลตำรวจอยู่ในระดับมาก โดยมีทัศนคติและทักษะอยู่ในระดับมาก ส่วนความรู้อยู่ในระดับปานกลางและมาก 3. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรมนักเรียนพลตำรวจกับการพัฒนาคุณภาพนักเรียนพลตำรวจอยู่ในระดับสูง โดยที่ระดับความสัมพันธ์ของการพัฒนาคุณภาพ นักเรียนพลตำรวจกับคุณลักษณะของวิทยากรอยู่ในระดับสูงมาก กับคุณลักษณะของนักเรียนพลตำรวจ อยู่ในระดับสูงกับการจัดหลักสูตรและการดำเนินการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง

เทียนชัย สิงห์ปี (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมทักษะ เฉพาะการใช้และการบำรุงรักษามอเตอร์ไฟฟ้าและอุปกรณ์ควบคุมของการประปาส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่า 1. ผู้สำเร็จการฝึกอบรม มีความคิดเห็นว่าทุกองค์ประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรมทักษะ เฉพาะการใช้และการบำรุงรักษามอเตอร์ไฟฟ้าและอุปกรณ์ควบคุมของการประปาส่วนภูมิภาค มีความเหมาะสมในระดับมาก 2. ผู้สำเร็จการฝึกอบรม มีความคิดเห็นว่า เนื้อหาของหลักสูตรแต่ละกลุ่มวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมทักษะ เฉพาะการใช้และการบำรุงรักษามอเตอร์ไฟฟ้าและอุปกรณ์ควบคุมของการประปาส่วนภูมิภาค สามารถนำไปใช้ได้ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาการนำความรู้ไปใช้เป็นรายกลุ่มวิชา พบว่ากลุ่มวิชาที่สามารถนำไปใช้ได้ในระดับมาก ได้แก่ กลุ่มวิชาควบคุมและป้องกันมอเตอร์ กลุ่มวิชาการติดตั้งใช้งานและบำรุงรักษา กลุ่มวิชาปฏิบัติการควบคุมและป้องกันมอเตอร์ในโรงฝึกงาน กลุ่มวิชาปฏิบัติงานจริงภาคสนามและดูงานนอกสถานที่ ส่วนกลุ่มวิชาอื่น ๆ สามารถนำไปใช้ได้ในระดับปานกลาง

งานวิจัยต่างประเทศ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ ที่สำคัญ ดังนี้

คิไทรส (Chitiris, 1984) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารและการให้แรงจูงใจในอุตสาหกรรมโรงแรมของกรีก ผลการวิจัยพบว่า การให้โอกาสพนักงานได้ไปฝึกอบรมเป็นแรงจูงใจอันหนึ่งที่จะให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น

กานูนิ (Ghanouni, 1984) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน พบว่าการฝึกอบรมหรือการให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เป็นแรงจูงใจอันหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มาร์ควิด และคีน (Marquard & Dean, 1993) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินสมรรถนะพื้นฐาน กรณีศึกษาการประเมินการฝึกอบรมของวิทยาลัยชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ไม่ค่อยมีการประเมินการฝึกอบรมทางด้านความรู้ในงาน ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจเพราะว่า ผลจากการฝึกอบรมแน่นอนว่าต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานและ

การดำเนินงานขององค์กร วิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกาที่จัดการฝึกอบรมทั้งหมดจะประเมินจากความพึงพอใจของพนักงานขณะฝึกอบรม ไม่ได้หมายความว่าประเมินจากความต้องการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เลแธม และ ซารี (Latham & Saari, 1979 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2540, หน้า 233) ได้จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้บังคับบัญชา โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน จากกลุ่มหัวหน้างานจำนวนทั้งสิ้น 100 คน จากนั้นได้ทำการสุ่มแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 20 คน สำหรับกลุ่มทดลองจะได้รับการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย การชมภาพยนตร์ซึ่งแสดงแบบการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี การอภิปรายกลุ่ม การฝึกแสดงบทบาทสมมุติ และการวิจารณ์จากผู้สังเกตการณ์ ส่วนกลุ่มควบคุมได้รับการชี้แจงว่าพวกเขาจะได้รับการฝึกในภายหลัง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยการใช้เกณฑ์สี่ประการ คือ ปฏิบัติการ การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้พบว่า การฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่มุ่งหวัง ตัวอย่างเช่น ผู้รับการอบรมได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาว่า สามารถทำงานได้ดีกว่าผู้ที่อยู่ในกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ

จากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาพนักงาน ในการสร้างเสริมและพัฒนา ทักษะความรู้ และความสามารถ ของพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่การฝึกอบรมจะได้ผลดีสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายส่วนด้วยกัน อาทิ หลักสูตร วิธีการจัดการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน และที่สำคัญ คือ การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานเอง เหล่านี้จึงจะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้