บทที่ 5
สรุปและอภิปรายผล

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อศึกษาการเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยการฝึกอบรม กรณีศึกษา 5 บริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ป โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรมต่อสมรรถนะ (ใน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้)

2. เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม สมรรถนะของพนักงานระหว่างสาขาที่ปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบระหว่างหลักสูตรที่ได้รับการฝึกอบรมต่อการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 ฉบับ ได้รับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 87 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.70 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการและการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยใช้ตัวสถิติไค-สแควร์

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะ (ใน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้) ของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยภาพรวมหลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรทั่วไปสามารถสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการได้ดีกว่าหลักสูตรเฉพาะ สำหรับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการและผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรม พบว่า หลังการฝึกอบรมพนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ

2. พนักงานมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรที่ต่างกันมีผลต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันแต่ไม่ถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าทั้งหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะได้ผลปรากฏเหมือนกันว่า สมรรถนะที่เพิ่มพูนขึ้นของพนักงานนั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ด้านทักษะเพิ่มพูนมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ

3. พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตร สามารถพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ได้แตกต่างกันอย่างยิ่ง ทั้งนี้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังการฝึกอบรมของหัวหน้างาน โดยภาพรวมพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะได้ดีมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ และเมื่อประเมินในรายด้านทั้ง 3 ด้าน พบว่า สมรรถนะด้านทักษะ ทักษะในการทำงานเป็นทีมมีการพัฒนามากที่สุด ด้านความรู้ พบว่า ความรู้ในการซ่อมบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพพัฒนามากที่สุด และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ พบว่า ความสามารถในการปฏิบัติการดับเพลิงหรือระงับเพลิงไหม้ในเบื้องต้นพัฒนามากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างสาขาที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ กับการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ในแต่ละหลักสูตร พบว่า ในหลักสูตรทั่วไปพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาแหลมฉบัง มีการพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะและด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้ดีมากที่สุด พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาหลังโรงเรียน พัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ได้ดีมากที่สุดและในภาพรวมของหลักสูตรทั่วไป พนักงานสาขาหลังโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้ดีมากที่สุด สำหรับหลักสูตรเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาแหลมฉบังสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะได้ดีมากที่สุด พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาหลังโรงเรียนพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้ดีมากที่สุด และในภาพรวมของหลักสูตรเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาหลังโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้ดีมากที่สุด สรุปในภาพรวมได้ว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาหลังโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ได้ดีมากที่สุดทั้งในหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะ

อย่างไรก็ตามหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะแม้สามารถพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้ดี แต่ให้ผลในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานที่ไม่แตกต่างกันถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

สมมติฐานที่ 1 หลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรม มีผลต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะใน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 เนื้อหาหลักสูตรที่ต่างกันมีผลต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันแต่ไม่ถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติจากการประเมินโดยหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรแล้วมีการพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้แตกต่างกัน และสมรรถนะที่พนักงานสามารถพัฒนาได้เปรียบเทียบระหว่างสาขาที่ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน และในระหว่างหลักสูตรที่ได้รับการฝึกอบรมมีผลการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานระดับต่าง ๆ ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาพนักงาน พัฒนาองค์กร พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้บุคคลในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ ความชำนาญการ มีประสบการณ์ที่เหมาะสม สามารถปรับตัว ปรับวิธีการทำงาน ปรับระบบการทำงานให้เข้ากันได้และดำเนินไปด้วยดี เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่มาตรฐานที่ดี นำความสำเร็จมาสู่องค์กรโดยรวมได้ ในการศึกษานี้พบว่า ผลที่ได้รับจากการวิจัยและการเพิ่มพูนสมรรถนะตามทฤษฎีและงานวิจัยที่ได้ศึกษาไว้ มีบางเรื่องที่มีความสอดคล้องต้องกัน แต่มีบางเรื่องบางกรณีที่ผลงานวิจัยที่ได้นั้นมีความแตกต่างอยู่บ้างในหลายกรณี ซึ่งจะขอนำมาพิจารณาด้วยเหตุด้วยผลประกอบกับผลการศึกษาค้นคว้า (ที่ปรากฏในบทที่ 4) เพื่อพัฒนาความคิดในการปรับปรุง เพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานโดยการฝึกอบรมให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป ดังนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะ (ใน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้) ของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยภาพรวม หลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรทั่วไปสามารถสร้างเสริมและพัฒนสมรรถนะให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการได้ดีกว่าหลักสูตรเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

ของ วันทนา กอวัฒนสกุล (2543, หน้า 20-21) ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบของทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Competency Model) ว่าบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ได้โดยกระบวนการเรียนหรือฝึกอบรมและสามารถพัฒนาคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงานโดยกระบวนการเรียนและการฝึกอบรม

การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรม พบว่า หลังการฝึกอบรม พนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ 8 ขั้นของกาเย่ ที่กล่าวว่าการปรุงแต่งสิ่งที่ได้รับรู้ไว้เป็นความจำและสามารถระลึกถึงความจำนั้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เรียนรู้มา พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และเกิดความเข้าใจจนสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมของพนักงานมีการพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะได้ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จรินทร์ ศรีสวัสดิ์ (2540, หน้า 92) ที่พบว่า หลังการฝึกอบรมเกษตรกรส่วนใหญ่สามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพในระดับค่อนข้างสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนันทา กิจสุวรรณ (2534, บทคัดย่อ) ที่พบว่า หลังการฝึกอบรมผู้ดูแลเด็กมีสมรรถภาพด้านการปฏิบัติการสอน โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมทุกเนื้อหาไปใช้ในการสอน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกานูนี (Ghanouni, 1984) ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน พบว่า การฝึกอบรมหรือการให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เป็นแรงจูงใจอันหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คล้ายกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่หัวหน้างานได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรม ที่พบว่า พนักงานมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยรวมดีขึ้นและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในทัศนะของหัวหน้างานจากการสัมภาษณ์พบว่า หลักสูตรทั่วไปมีส่วนช่วยให้พนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีสมรรถนะเพิ่มพูนมากขึ้นในระดับที่ดีหรือดีมาก โดยให้เหตุผลว่า หลักสูตรทั่วไปเป็นหลักสูตรพื้นฐานที่มีความจำเป็นและสำคัญกับการปฏิบัติงาน เช่น การบำรุงรักษาเครื่องมือ ความปลอดภัยในการทำงาน การดับเพลิงขั้นต้น เป็นต้น ซึ่งหัวข้อเหล่านี้สามารถนำไปใช้ได้กับทุกหน่วยงาน พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปพัฒนาให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานได้จริง สอดคล้องกับการประเมินผลการฝึกอบรมตามรูปแบบของเคิร์กแพทริคในขั้นที่ 3 การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม พบว่า จากการประเมินโดยหัวหน้างานพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมไปใน

ทิศทางที่ดีขึ้นนอกจากนี้ยังสามารถลดอุบัติเหตุในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดต้นทุนให้กับบริษัท ทำให้เป็นการเพิ่มผลผลิตของบริษัทในภาพรวมของแต่ละงานในฝ่ายผลิต สอดคล้องกับการประเมินผลการฝึกอบรมตามรูปแบบของเคิร์กแพทริคในขั้นที่ 4 การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร หลังการฝึกอบรมพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถลดต้นทุนการผลิต เพิ่มคุณภาพในชิ้นงานได้มากขึ้น และช่วยให้องค์กรสามารถลดอุบัติเหตุในการทำงานได้มาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวิธีการประเมินของปาร์เกอร์ในกลุ่มที่ 1 คือ การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการศึกษาว่าผู้เข้ารับการอบรมได้มีการปรับปรุงตนเองอย่างไร มากน้อยเพียงใด โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงผลงาน คุณภาพของงาน ความเหมาะสมของเวลา การลดต้นทุน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่บ่งชี้ให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของแม็คจีฮี่และเทเยอร์ที่กล่าวว่าการฝึกอบรมนอกจากช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของพนักงานแล้วการฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน ลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย นอกจากสอดคล้องกับวิธีการประเมินของเคิร์กแพทริค วิธีการประเมินของปาร์เกอร์และแนวคิดของแม็คจีฮี่และเทเยอร์แล้วยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญลักษณ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2540 อ้างถึงใน วัชรี สุวรรณวัฒนะ, 2545, หน้า 33) พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีระดับความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้นหลังจากได้รับการฝึกอบรม โดยมีความรู้ ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ได้ในระดับมากน้อยต่างกันแล้วแต่ลักษณะการทำงาน ส่วนผู้ผ่านการฝึกอบรมเห็นว่า สามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้ในระดับปานกลาง

สำหรับวิธีการจัดการฝึกอบรมในทัศนะของหัวหน้างาน จากการสัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นว่า เพื่อให้บริษัทได้รับประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท และเป็นการเพิ่มคุณภาพในการปฏิบัติงาน บริษัทควรจัดการฝึกอบรมในภาคปฏิบัติจริง ในสถานการณ์จริง หลังจากฝึกอบรมภาคทฤษฎีแล้ว เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ทางทฤษฎีและได้ฝึกปฏิบัติไปในตัวพร้อมกันไปด้วย จนสามารถเกิดเป็นทักษะหลังจากที่ได้ปฏิบัติบ่อย ๆ หลาย ๆ ครั้ง ซึ่งดีกว่าการให้ความรู้ภาคทฤษฎีเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมของทวีป อภิสิทธิ์ (2538, หน้า 24-25 อ้างถึงใน ไพลิน สดใส, 2541, หน้า 53) ที่กล่าวถึงสิ่งที่ผู้จัดฝึกอบรมมุ่งให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งกล่าวไว้สองข้อด้วยกัน คือ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยคาดหวังว่าเมื่อเกิดความรู้ ความเข้าใจแล้ว ก็จะสามารถนำความรู้ ความเข้าใจนั้นไปใช้

ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องต่อไป และเพื่อให้เกิดทักษะหรือความชำนาญงาน การฝึกอบรมให้เกิดทักษะหรือความชำนาญงาน สามารถทำงานที่ได้รับการฝึกอบรมไปได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่ว จะต้องอาศัยเครื่องมืออุปกรณ์จริงหรือของจำลองในการฝึกอบรม และที่สำคัญก็คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องลงมือฝึกปฏิบัติกันอย่างจริงจัง จึงจะเกิดทักษะหรือความชำนาญงานขึ้นมาได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศักรินทร์ ชนประชา (2542) ที่พบว่า การฝึกอบรมควรเน้นภาคปฏิบัติให้มากกว่าภาคทฤษฎี ซึ่งภาคทฤษฎีควรมีรายละเอียดทางด้านวิชาการให้มาก ควรเพิ่มระยะเวลาการเรียนการสอนให้มาก เพื่อผู้เรียนจะได้เกิดความรู้ความชำนาญ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึอบรมไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หัวหน้างานยังให้ความเห็นว่าควรมีการฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรจากภายนอกและจัดการฝึกอบรมภายนอกบ้างตามความเหมาะสมของหลักสูตร เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการมีเป็นจำนวนมากบริษัทไม่สามารถส่งอบรมภายนอกได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมภายในและใช้วิทยากรจากภายในเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงหัวข้อการอบรมบางหัวข้อเท่านั้นที่ใช้วิทยากรจากภายนอก โดยเฉพาะหัวข้อเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านที่วิทยากรภายในไม่มีความเชี่ยวชาญหรือเทคนิคในการถ่ายทอดหรือการให้ความรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการฝึกอบรมพนักงานบางส่วนงานอาจทำได้ไม่เต็มที่เพราะต้องคำนึงถึงการผลิตสินค้าของบริษัทที่ต้องคำนึงเป็นอันดับแรก ๆ จนเป็นเหตุให้การฝึกอบรมไม่สามารถทำได้อย่างที่ตั้งใจตามวัตถุประสงค์ของบริษัทได้เท่าที่ควร ซึ่งต้องนำผลไปปรับปรุงการฝึกอบรมของบริษัทต่อไป

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อการสร้างหรือเพิ่มพูนสมรรถนะใน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการประเมินโดยหัวหน้างานโดยภาพรวมผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีการพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะ มากกว่าด้านความรู้ และด้านความรู้มากกว่าด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ เนื่องจากพนักงานปฏิบัติงานแบบเดียวกันเป็นประจำทุกวันทำให้เกิดทักษะเพิ่มมากขึ้นในงานนั้น ๆ จนสามารถพัฒนาทักษะทำให้มีความเชี่ยวชาญหรือเกิดความชำนาญในงานที่ทำเพราะได้ปฏิบัติทุกวัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมของฟลิปโป (Flippo, 1980 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ วิถีธรรม, 2544, หน้า 9) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลมีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของคิงสเบอรี (Kingsbury, 1979 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ วิถีธรรม, 2544, หน้า 9) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้นทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิดและยังรวมตลอดถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน

ให้หมดไปอีกด้วย นอกจากนี้ยังรวมถึงแนวคิดของกริช อัมโภชน์ ที่กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติอันเหมาะสมและเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม อันจะยังให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ แต่เนื่องจากพนักงานไม่สามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำได้มากนัก สาเหตุเพราะ ความรู้ที่ได้รับไม่สามารถนำไปใช้ได้จริงหรือครบถ้วนในงานที่ปฏิบัติจริง และพนักงานไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากนัก เพราะขาดความเข้าใจอย่างต่อเนื่องและหลักการวิเคราะห์ในการประยุกต์ใช้ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ที่จะต่อยอดโดยการนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในงานให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถเป็นการปรับปรุงงาน วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546, หน้า 63) ที่กล่าวว่า พนักงานแต่ละคนไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเหมือนกันแม้จะอยู่ในตำแหน่งและ/หรือหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งผลดีที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม กล่าวคือ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากจัดการฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสมหรือจัดการฝึกอบรมแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ เนื่องจากการฝึกอบรมจะถูกออกแบบขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในความรับผิดชอบในปัจจุบันของพนักงานแต่ละคนในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ทำงานได้ตามมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในการบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์รวมตามที่องค์กรกำหนดไว้

2. หลักสูตรที่ต่างกันมีผลต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันแต่ไม่ถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการประเมินโดยหัวหน้างาน พบว่าไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรทั่วไปหรือหลักสูตรเฉพาะก็ตาม ต่างเสริมสร้างสมรรถนะด้านทักษะได้ดีมากที่สุดเหมือนกัน ตามเหตุผลที่อ้างอิงไว้ในข้อ 1 ในภาพรวม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมในหลักสูตรทั่วไปหรือหลักสูตรเฉพาะที่บริษัทจัดการดำเนินการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นหลักสูตรที่ต่างกัน จะส่งผลต่อการสร้างสมรรถนะทั้ง 3 ด้านที่ต่างกัน คือ ด้านทักษะที่มีผลมากที่สุด รองลงมาคือด้านความรู้ และสุดท้ายคือทางด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ ทั้งนี้หัวหน้างานให้ความเห็นว่าเป็นเพราะพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการซึ่งทำงานฝ่ายผลิตซึ่งใช้ทักษะเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานทุกขั้นตอนและเนื้อหาสาระของหลักสูตรต่าง ๆ ที่เหมือนกันหรือต่างกันก็ตาม จะมีผลต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะ ความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ที่ไม่ต่างกัน โดยพนักงานจะมุ่งใช้ทักษะที่ได้รับจากการอบรมปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้งานที่ทำ

ออกมาดีที่สุดในแต่ละวัน ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนรูปแบบของงานหรือการย้ายหมุนเวียนในการทำงานแต่ละจุดก็ตาม เช่น งานเย็บเบาะทำมาแล้ว 1 ปี อาจย้ายหมุนเวียนไปงานตัดผ้า หรือ ปั๊มผ้า ซึ่งใช้เครื่องมือต่างกันก็ได้

สรุปว่าถึงแม้เนื้องานจะเปลี่ยนไปหรือต่างกันไปจากเดิมก็ตาม จะไม่ทำให้การพัฒนาการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ปแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากหลักสูตรทุกอย่างมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละวันนั่นเอง

นอกจากการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ จะพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้านดังกล่าวได้แล้ว ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านการทำงานเป็นทีม เพิ่มความสามัคคีอันเป็นหนึ่งเดียวของพนักงาน สอดคล้องกับการประเมินผลการฝึกอบรมตามรูปแบบของเคิร์กแพทริคในขั้นที่ 2 การประเมินการเรียนรู้ นอกจากพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้านแล้ว ยังมีการพัฒนาสมรรถนะทางด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Z (1981, อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลถากร, 2546, หน้า 175) วิลเลี่ยม จี อูชิ และอัลเฟรด เอ็ม เจเกอร์ กล่าวว่า การมีเสถียรภาพของสมาชิกในองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน ทำให้ลูกจ้างมีความรู้สึกเกิดความเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดความเข้าใจระหว่างบุคคล มีการแลกเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันจึงทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 5) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมนอกจากจะได้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิค วิชาการ และความชำนาญการเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานแล้ว การฝึกอบรมยังสามารถใช้แก้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร อาทิ ปัญหาของความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจกัน ปัญหาสัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน ฯลฯ ดังเช่น ผลการวิจัยที่ช่วยพัฒนาการทำงานเป็นทีม ความสามัคคีและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

3. พนักงานผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่แตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะแตกต่างกัน จากการประเมินโดยหัวหน้างานโดยภาพรวมพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะได้ดีมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในกาประยุกต์ใช้ ตามลำดับ ในหลักสูตรทั่วไป พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาแหลมฉบัง พัฒนาสมรรถนะด้านทักษะและด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้ดีมากที่สุด พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาหลังโรงเรียน พัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ได้ดีมากที่สุด และในภาพรวมของหลักสูตรทั่วไป พนักงานที่ปฏิบัติงานสาขาหลังโรงเรียน สามารถพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้ดีมากที่สุด ในหลักสูตรเฉพาะพนักงานที่

ปฏิบัติงานในสาขาแหลมฉบัง พัฒนาสมรรถนะด้านทักษะได้ดีมากที่สุด ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาหลังโรงเรียน พัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้ดีมากที่สุด และในภาพรวมของหลักสูตรเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาหลังโรงเรียน สามารถพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้ดีมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ คิไทริส (Chitiris, 1984) พบว่า การให้โอกาสพนักงานได้ไปฝึกอบรมเป็นแรงจูงใจอันหนึ่งที่จะให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ กริช อัมโภชน์ ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ ประสิทธิภาพของบุคคล อันจะส่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานถึงการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในปี 2546 หัวหน้างานให้ความเห็นว่า การจัดการฝึกอบรมของบริษัทเป็นการจัดประเภทการฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) ตามการแบ่งประเภทการฝึกอบรมของจงกลณี ชุติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 10-11) โดยบริษัทจะจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้ว เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนางานให้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการจัดการฝึกอบรมนั้น ส่วนงานฝึกอบรมจะใช้เวลาในการฝึกอบรมไม่เกิน 2 วัน สอดคล้องกับแบบการฝึกอบรมของ แพลนตี้, เม็คโคลด์ และเอฟเฟอร์สัน (Plamty, Mccold & Efferdon, 1952, pp. 29-35 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ วิถีธรรม, 2544, หน้า 24) ที่ได้จัดการฝึกอบรมไว้ห้าแบบด้วยกัน แต่ของบริษัทสอดคล้องกับแบบที่ห้า คือ การดำเนินการฝึกอบรมองค์กรจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ ทำหน้าที่รับผิดชอบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์กรทั้งหมด ซึ่งบริษัทได้มอบหมายให้ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนาสังกัดฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบดูแล โดยการจัดการฝึกอบรมในปี 2546 ที่ผ่านมาของบริษัทสอดคล้องกับการจำแนกประเภทการฝึกอบรมตามเกณฑ์ต่าง ๆ ของ ชูชัย สมิทธิไกร (2542, หน้า 7-10 อ้างถึงใน วัชรี สุวรรณวัฒนะ, 2545, หน้า 20-22) ที่ได้จำแนกประเภทการฝึกอบรมตามเกณฑ์ ดังนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ การฝึกอบรมภายในองค์กรและการซื้อการฝึกอบรมภายนอก ซึ่งบริษัทได้จัดการฝึกอบรมในครั้งนี้อยู่ในลักษณะของการฝึกอบรมภายใน

2. ทักษะที่ต้องการฝึก บริษัทต้องการให้พนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะในการปฏิบัติงานตามสายงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะทักษะทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน เช่น ด้านการบำรุงรักษาเครื่องมือ ความปลอดภัยในการทำงาน การดับเพลิงขั้นต้น การดูแบบแม่พิมพ์ การใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมในครั้งนี้ บริษัทจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

บริษัทจัดฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับระบบการฝึกอบรมของ อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล (2541, หน้า 27-30) ซึ่งมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม บริษัทได้ศึกษาถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจยานยนต์ ตลอดจนความต้องการในสินค้าที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้บริษัทเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเน้นที่ตัวพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นหัวใจสำคัญในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะให้กับพนักงานให้เกิดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม บริษัทได้จัดสร้างหลักสูตรโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากจากความจำเป็นในการฝึกอบรมนำมาจัดทำเป็นหลักสูตรสองหลักสูตรด้วยกัน คือ หลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะ ดังที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2

ขั้นที่ 3 การจัดดำเนินการฝึกอบรม บริษัทจัดฝึกอบรมเป็นการภายใน โดยใช้วิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ขั้นที่ 4 การประเมินผล บริษัทดำเนินการประเมินผล โดยพิจารณาจาก หลักสูตรการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม กระบวนการจัดการฝึกอบรม ผลที่ได้จากการฝึกอบรม และปัญหาที่พบในการฝึกอบรม เพื่อจะไดนำไปปรับปรุงในการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป สำหรับการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในปี 2546 จากการสัมภาษณ์หัวหน้างาน ถือว่าประสบผลสำเร็จในระดับปานกลางในด้านการเสริมสร้างความรู้ การพัฒนาทักษะ และประโยชน์ของการนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานในหน้าที่ของพนักงาน และบางสาขาหลักสูตรอบรมมีน้อยเนื่องจากความไม่พร้อมในด้านต่าง ๆ ทำให้ยังไม่ประสบผลสำเร็จ 100% แต่ถึงแม้ว่าจะประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง แต่ถือว่าผู้จัดและผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งไว้ในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะการเน้นคุณภาพของงานและการลดของเสียของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมของ แม็คจีฮี่และเทเยอร์ (McGehee & Thayer, 1961 อ้างถึงใน ประไพพรรณ พวงราษฎร์, 2547, หน้า 27-28) ที่กล่าวว่าการฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ในหลาย ๆ ทางด้วยกัน เช่น การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ การช่วยลดค่าใช้จ่าย ช่วยลดต้นทุนการผลิต ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนใน

อนาคต ช่วยขจัดความล้าหลังทางเทคโนโลยีขององค์กร และช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งผู้วิจัยเลือกทำการวิจัยสองหลักสูตร คือ หลักสูตรทั่วไป และหลักสูตรเฉพาะ ในภาพรวมหลักสูตรทั่วไปถือว่าประสบผลสำเร็จ ส่วนหลักสูตรเฉพาะต้องมีการปรับเปลี่ยนหัวข้อการอบรมและเพิ่มระยะเวลาในการอบรมให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังที่บริษัทคาดหวังไว้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะด้านหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.1 ด้านทักษะ บริษัทควรจัดหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน

1.2 ด้านความรู้ บริษัทควรจัดหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะทางด้านความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร

1.3 ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ บริษัทควรจัดหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะทางด้านความสามารถในการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องมือ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ปทั้ง 5 สาขา

2.1 สาขากิ่งแก้ว (สำนักงานใหญ่) บริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะทางด้านความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

2.2 สาขาสาธุประดิษฐ์ บริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะทางด้านความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

2.3 สาขาหลังโรงเรียน บริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะทางด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ให้มากยิ่งขึ้น

2.4 สาขา MPI บริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ให้มากยิ่งขึ้น

2.5 สาขาแหลมฉบัง บริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะทางด้านความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากผลการวิจัยที่ได้ บริษัทควรนำผลการวิจัยที่ได้รับนี้ไปสร้างสรรค์ ส่งเสริม และพัฒนาการฝึกอบรมและพัฒนาภายในองค์กรด้วย เพราะว่าผลการวิจัยได้ระบุถึงความรู้ ความเข้าใจจนเกิดทักษะและสมรรถนะในการทำงานจากการฝึกอบรมและพัฒนา และควรนำไปพัฒนา

ปรับปรุงการวางแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของธุรกิจบริษัท และตอบสนองต่องานอละความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรในองค์กร เพื่อจะทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ผลผลิตและการบริการของบริษัท เช่น

3.1 ด้านคุณภาพ (Quality) คุณภาพของสินค้าและบริการเป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้บริษัทอยู่ได้หรือประสบผลสำเร็จในการแข่งขันในธุรกิจ พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมที่ตรงประเด็น ตรงงาน ตรงหลักสูตร และตอบสนองความต้องการแล้ว จะส่งผลถึงประสิทธิภาพของผลผลิตและบริการ ซึ่งนั่นคือ คุณภาพนั่นเอง

หรือพนักงานที่มีสมรรถนะทางการทำงานเฉพาะทางที่มีมากขึ้นจากการพัฒนาองค์กรอาจมีการหมุนเวียน โยกย้ายการทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะมากขึ้น (Multi Skill) ในหลายจุดหรือตามกลุ่มงาน องค์กรจะได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะสูงซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่เพิ่มคุณภาพโดยรวมให้กับองค์กร

3.2 ด้านต้นทุน (Cost) ต้นทุนของสินค้าและบริการจะถูกลง แต่คุณภาพเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม เพราะถ้าพนักงานที่มีสมรรถนะในการทำงาน เนื่องจากพนักงานมีความชำนาญจะทำให้ต้นทุนในการผลิตถูกลง ไม่มีของเสียหรือมีของเสียลดลง ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจ

3.3 ด้านการส่งมอบ (Delivery) ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก องค์กรต้องทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้า หรือตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer Focus) ถ้าพนักงานผลิตสินค้าคุณภาพดี ขายในราคาที่เหมาะสม เพราะต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง และผลิตงานเสียน้อย จะทำให้การส่งมอบของต่อลูกค้าได้ทันกำหนดที่ลูกค้าต้องการ หรือผลิตสินค้าดีเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง (Customer Delight) จะทำให้ลูกค้าประทับใจ ส่งผลให้ธุรกิจเป็นไปอย่างดีมีประสิทธิภาพ

องค์กรควรควรมีการปรับหัวข้อการฝึกอบรมหรือการวางแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อประสิทธิภาพของการจัดฝึกอบรมและการนำผลการฝึกอบรมที่ได้ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

เนื่องจากความหลากหลายของพนักงานระดับปฏิบัติการในสาขาต่าง ๆ เช่น สาขาแหลมฉบังเมื่อเปรียบเทียบกับสาขาอื่นอีก 4 สาขา จะมีความหลากหลายมาก ทั้งในเรื่องระดับการศึกษา ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าสาขาอื่น และมีอัตราการเข้าออกงานของพนักงานระดับปฏิบัติสูงเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาถึงตรงนี้จะทำให้ทราบว่า สาเหตุหนึ่งที่สาขาแหลมฉบัง

มีปัญหานั่นคือ พนักงานมีระดับการศึกษาสูงจริง มีความรู้มาก แต่ไม่ได้รับการสนับสนุนในการนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย ส่งผลให้อัตราการออกจากงานสูงตามไปด้วย ส่วนสาขาสาธุประดิษฐ์และสาขากิ่งแก้วพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาต่ำกว่าสาขาอื่น และมีอายุการทำงานที่ค่อนข้างนาน เมื่อพนักงานอยู่ในงานนั้น ๆ นานเกินไปก็เกิดความเบื่อหน่ายได้เช่นเดียวกัน สำหรับสาขาหลังโรงเรียนและสาขา MPI พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับสาขาอื่น ดังนั้นบริษัทควรมีการปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนาการฝึกอบรมในแต่ละสาขาย่อยให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันเสียก่อนเป็นและเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันหรือใกล้เคียงทั้งองค์กร โดยสาขาแหลมฉบังพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้มากเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว เพียงบริษัทส่งเสริม พัฒนาให้พนักงานนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน อัตราการเข้าออกงานก็จะน้อยลง สาขาสาธุประดิษฐ์และสาขากิ่งแก้ว บริษัทสนับสนุนในการฝึกอบรมทั้งในหลักสูตรพื้นฐานและหลักสูตรเฉพาะให้มากขึ้นเป็น 2 เท่า จะทำให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ เพิ่มมากยิ่งขึ้น และยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานอีกทางหนึ่งด้วย สำหรับสาขาหลังโรงเรียนและสาขา MPI ก็เช่นเดียวกัน บริษัทควรส่งเสริม พัฒนาทางด้านการฝึกอบรมในหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะต่าง ๆ ที่บริษัทมี หลังจากนั้นจึงจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะสาขานั้น ๆ ต่อไป เพราะในแต่ละสาขามีการแข่งขันเปรียบเทียบกัน หากทำการจัดการฝึกอบรมไม่เหมือนกันหรือมาตรฐานเดียวกันด้วยสาเหตุใดก็ตาม จะทำให้ ความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงานไม่เท่ากันหรืออาจมีผลเสียต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้

องค์กรควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์หรือชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งในลักษณะการปฏิบัติงานหรือสินค้าที่ผลิต หรือลักษณะงานใกล้เคียงกัน ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือโครงการร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนา ในรูปแบบ ชมรม สมาพันธ์ เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ซึ่งเรียกว่า "พันธมิตรทางธุรกิจ" หรือบางหลักสูตรเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาให้ความรู้ ทางชมรมหรือกลุ่มอุตสาหกรรมจะได้มีการร่วมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันเพื่อเป้าหมายในทางธุรกิจนั่นเอง

ปัจจุบันเทคโนโลยียานยนต์มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็วและทันสมัยมาก และมีการตกรุ่นเร็ว จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเตรียมบุคลากรสำหรับการรองรับความเปลี่ยนแปลงของโลก และต่อการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันธุรกิจยานยนต์ทางยุโรป อเมริกา หรือในเอเชียทั้งในญี่ปุ่นหรือเกาหลี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ทั้งนี้เป็นเพราะการแข่งขัน

นั่นเอง ทำให้ชมรมหรือผู้ประกอบการธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ต้องมีการเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การฝึกอบรมและพัฒนาคนในหัวข้อหรือหลักสูตรเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน และจัดอบรมร่วมกัน จะเกิดผลในด้านต่าง ๆ ตามมา การร่วมมือกันในธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยายนต์ต่อไป

4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในระดับนโยบายของชาติ หรือนโยบายระดับกระทรวง เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งมี กรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการส่งออก สำนักงานส่งเสริมการลงทุน (BOI) กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งมีนโยบายเกี่ยวกับทางด้านยานยนต์ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมการลงทุน การผลิตรถยนต์ในประเทศ จาก บริษัทเจนเนอรัล มอเตอร์ จำกัด บริษัทฟอร์ด ฯ และบริษัทโตโยต้า ฯ ประกาศเพิ่มทุน และขยายการผลิตในเมืองไทย ด้วยเหตุผลหลักอย่างหนึ่ง คือ คนไทยมีทักษะ ฝีมือทางการผลิตดีกว่าประเทศอื่นในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรือในประเทศจีนหรือประเทศอินเดีย

อย่างไรก็ตามการแข่งขันในอุตสาหกรรมยานยนต์มีสูงขึ้นทางประเทศจีนและประเทศอินเดียก็มีทิศทางการลงทุนที่น่าท้าทายไม่น้อย ดังนั้นภาครัฐควรจัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านยานยนต์ และสมควรให้มีการศึกษา วิจัยทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ในระดับสูง (Hight Technology) ทางด้านยานยนต์ และผลิตบุคลากรรองรับการผลิตที่มีการขยายตัวอย่างมาก โดยเฉพาะในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก (Eastern Seabord)

สำหรับหน่วยงานภาครัฐบาล เช่น สถาบันยานยนต์หรือสถาบันไทย-เยอรมัน ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์หรือชิ้นส่วนยานยนต์ เพราะสถาบันดังกล่าวเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนและส่งเสริมเทคโนโลยีทางการผลิต การวิจัยพัฒนาทางด้านต่าง ๆ ควรมีการเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนการวางแผนเตรียมหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในธุรกิจยานยนต์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่าง ๆ ที่มาศึกษาเรียนรู้ทางด้านต่าง ๆ ดังนั้นเป็นหน้าที่ของสถาบันที่ต้องเร่งดำเนินการในการฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป

ในภาคการศึกษาไม่ว่าจะเป็นกระทรวงศึกษาธิการหรือกรมอาชีวศึกษา ซึ่งมีหน้าที่หลักในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าต่อสังคมและประเทศชาติ เพื่อรองรับความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ควรมีการกำหนดนโยบายหรือหลักสูตรในการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ให้มีการเตรียมความพร้อมในการผลิตบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา และสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองได้ตลอดเวลาด้วย นอกเหนือจากการกำหนดหลักสูตรทางการศึกษาแล้ว ควรมีการศึกษาดูงาน หรือจำลองสถานการณ์ให้นักเรียน นิสิต

นักศึกษา ได้ปฏิบัติจริงและสามารถแก้ไขปัญหาได้จริง ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ควรมีความร่วมมือกันกับหน่วยงานภาคอุตสาหกรรมในการส่งนักเรียน นิสิต นักศึกษาเหล่านี้เข้าฝึกงานหรือปฏิบัติงานโดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ทั้งสิ้น เพื่อให้เขาเหล่านั้นได้ทักษะ ความรู้ เพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากบทเรียนในตำรา ซึ่งจะส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเหล่านี้สามารถตามทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ง่ายและเข้าใจมากขึ้น ตลอดจนสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารในอนาคตได้ไม่แพ้ชาวต่างประเทศ

5. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

5.1 ในระดับองค์กร จากการวิจัยพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว มีการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ได้ในระดับดี ดังนั้น บริษัทควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกในเรื่องขององค์ประกอบในการสร้างสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมว่ามีองค์ประกอบใดบ้าง และควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนของเนื้อหาหลักสูตรในการฝึกอบรมด้านใดบ้าง

นอกเหนือจากการฝึกอบรมการเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยการฝึกอบรมแล้ว บริษัทควรมีการศึกษาการเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานในระดับอื่น ๆ ซึ่งมีจำนวนมากพอสมควร โดยเพิ่มประเด็นความคิดเห็นในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมตลอดจนการประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมของบริษัท

จากผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์หรือปรับปรุงหรือพัฒนาการจัดทำหลักสูตรในการจัดการฝึกอบรมในระดับองค์กร ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ตลอดจนศึกษาสมรรถนะในด้านอื่นที่นอกเหนือจาก ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ รวมทั้งการจัดระบบการประเมินผลหลังการฝึกอบรมในรูปแบบอื่น เพื่อยังประโยชน์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและบริษัทอย่างแท้จริง

5.2 ในระดับประเทศ ทางด้านการศึกษา ภาครัฐควรสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาการวิจัยของประเทศให้มีมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยให้ทุนอุดหนุนงานวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษา หรือในระดับอาชีวศึกษา จัดการประกวดแข่งขันการคิดค้นประดิษฐ์อุปกรณ์ทุ่นแรงต่าง ๆ โดยรัฐบาลเป็นตัวกลางในการจัดหาบริษัท หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามาสนับสนุนในส่วนนี้ นอกจากนี้ทางกระทรวงศึกษาธิการและกรมอาชีวศึกษาควรร่วมกันกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนให้เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าเรียนทางภาคทฤษฎีเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะในแผนกช่างอุตสาหกรรม ที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมากในต่างประเทศ ภาครัฐอาจ

สนับสนุนโดยการทำความร่วมมือกับต่างประเทศในการให้ทุนแลกเปลี่ยนนักเรียนไทย หรือศึกษาดูงานในบริษัทต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เยาวชนเหล่านั้นได้เกิดความคิดที่แปลกใหม่ เกิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ ขึ้น เมื่อพวกเขาจบการศึกษามาก็สามารถปฏิบัติงานได้ทันที เพราะมีความรู้ในงานและสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว หน่วยงานนั้น ๆ เพียงส่งเสริมความรู้ เพิ่มทักษะในการทำงานให้มากขึ้น พวกเขาก็สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างง่ายดาย เนื่องจากพื้นฐานที่ก่อนการเข้าทำงานจริงนั่นเอง

ปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ ที่เข้ามาในประเทศไทยส่วนใหญ่จะมีเจ้าของเป็นชาวต่างประเทศ มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เป็นบริษัทของคนไทยเอง ซึ่งบริษัทเหล่านี้ก็ไม่ใหญ่โตเท่าของต่างประเทศ คนไทยเป็นลูกน้ององค์กรข้ามชาติมากมาย ไม่มีสิทธิ อำนาจในการบริหาร ตัดสินใจในองค์กรต่าง ๆ เหล่านั้น สาเหตุเพราะคนไทยมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความรู้พอสมควร แต่ไม่สามารถนำเอาสิ่งที่มีไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังขาดความชำนาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ หากภาครัฐเล็งเห็นถึงปัญหาเหล่านี้ และเร่งส่งเสริม สนับสนุนภาคการศึกษา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการเจริญเติบโตของประเทศ ให้สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ เปลี่ยนหลักสูตรการเรียนการสอนให้เท่าทันต่างประเทศ และสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการเป็นเพียงลูกน้อง หรือทำงานเพียงคำสั่งของเจ้านายหรือลูกค้า มาเป็นผู้ออกคำสั่งและสามารถผลิตสินค้าตัวใหม่เพื่อแนะนำให้กับลูกค้า ตลอดจนสามารถบริหารงานได้ด้วยตนเอง หากทำได้ดังนี้ ในอนาคตอันใกล้คนไทยจะเป็นเจ้าของบริษัทที่สามารถแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติต่าง ๆ ได้อย่างดีเยี่ยม