

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร
  - 1.1 ความหมายของกระบวนการฝึกอบรม
  - 1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม
  - 1.3 กระบวนการฝึกอบรม
  - 1.4 ประเภทการฝึกอบรม
  - 1.5 ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการฝึกอบรม และแนวทางแก้ไข
2. การพัฒนาทักษะบุคลากร
  - 2.1 ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่
    - 2.1.1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management Skills)
    - 2.1.2 ทักษะด้านวิชาชีพเฉพาะ (Technical Skills)
  - 2.2 ความสามารถ (Competency)
    - 2.2.1 ความหมายความสามารถ
    - 2.2.2 การแบ่งระดับความสามารถ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิดเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร

##### ความหมายของกระบวนการฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้คล้ายกัน จึงขอนำเสนอดังนี้

การฝึกอบรม (ชูชัย สมิทธิไกร, 2544 อ้างถึงใน Goldstein, 1993) คือ กระบวนการการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ชาวฤทธิ์ ปัญญาไว (2545, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ที่จะเข้ามาทำงานหรือปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก เช่น ทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงาน หรือองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 146) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ชาญ สวัสดิ์สาธิ (2542, หน้า 14) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในปัจจุบันและ/หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายในอนาคตโดยตรง

จกณีนี ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 1) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคนทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงานรวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงานและสิ่งอื่น ๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน

ชัยลักษณ์ พรฤทัยรัตน์ (2539, หน้า 22) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไป มีจุดหมายเพื่อพัฒนาความรู้ (Knowledge) พัฒนาทักษะ (Skill) พัฒนาความสามารถไปในทางที่พึงปรารถนา ทั้งนี้เพื่อบู่มุ่งที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาของเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานให้ลดลง

จากความหมายข้างต้น พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาทัศนคติและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนความหมายของกระบวนการฝึกอบรมสำนักงาน ก.พ. (2532, หน้า 1) ได้ให้นิยามไว้ว่า กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

และตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (<http://www.royin.go.th/riThdict/lookup.html>) ได้ให้นิยามกระบวนการว่า หมายถึง กรรมวิธีหรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง

ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมจึงหมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาทัศนคติและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของการฝึกอบรม

จงกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 5) กล่าวว่า การฝึกอบรม นอกจากจะได้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิค วิชาการ และความชำนาญเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานแล้ว การฝึกอบรมยังสามารถใช้แก้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร อาทิ ปัญหาของความขัดแย้ง ปัญหาสัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาทัศนคติ และปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยเทคนิคการอบรมที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ดี จะสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ได้

พนม วิจารณ์สุนทร (2541, หน้า 13-14) กล่าวว่า งานฝึกอบรมมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อทั้งองค์กรเล็กและองค์กรใหญ่ เพราะเมื่อพิจารณาถึงสภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีผลต่อการพัฒนาบุคคลในองค์กรพบสาเหตุหลายประการ ดังนี้

#### 1. ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปัจจุบันเป็นสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ประดิษฐ์กรรมทางเครื่องจักรสมองกล เครื่องมือเครื่องใช้ ถูกสร้างขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคมมนุษย์ จึงมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถที่จะใช้เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรกลที่มีประสิทธิภาพสูงแบบใหม่ที่มีระบบการทำงานสลับซับซ้อน ต้องการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะเพื่อปฏิบัติงาน และเครื่องจักรเหล่านี้มีราคาสูงหากใช้ผู้ที่ไม่มีความรู้ ความชำนาญควบคุมจะเกิดผลเสียหายอย่างมหาศาล จึงต้องมีการคัดเลือกตัวบุคคลแล้วนำมาอบรมเป็นพิเศษก่อนจนแน่ใจว่ามีประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานแล้วจึงแต่งตั้งหรือให้ปฏิบัติงานได้

## 2. การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความจำเป็นต้องฝึกอบรม

ปัจจุบันมีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงทำให้องค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวตามเหตุการณ์สภาพแวดล้อมซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งอาจจะเป็นไปในทางก้าวหน้าหรือเสื่อมลงก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นก็จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคคลให้มีคุณภาพดีขึ้นเพื่อเป็นการรองรับความก้าวหน้า หรือ แก้ไขเหตุแห่งความเสื่อมนั้น

วิจิตร อวาทกุล (2540, หน้า 25) กล่าวถึง ความจำเป็นที่องค์กรต้องทำการฝึกอบรมบุคคลากร ดังนี้

1. พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงาน จะมีเพียงความรู้ก่อนทำงาน ซึ่งได้มาจากการศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้ ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ จึงต้องมีการสอนงาน อบรมงาน เพื่อปรับความรู้ที่เรียนมา ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ เพราะองค์กรมีลักษณะงานเฉพาะตัว มีแบบแผน จึงต้องอบรมพนักงานให้มีพฤติกรรม ทักษะ ฯลฯ ในรูปแบบที่องค์กรต้องการหรือพึงประสงค์
2. เพื่อการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าและมีชื่อเสียงขององค์กร ทำให้ต้องเพิ่มประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ พนักงานจากการฝึกอบรมที่เข้มข้น และมีประสิทธิภาพ ทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ
3. องค์กรจะดำรงอยู่ จะต้องมีความเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการ ทั้งการขาย การผลิตและการบริการ องค์กรจึงต้องสร้างคนที่มีความรู้ความสามารถออกไปปรับหน้าที่การทำงานตามสาขาที่ขยายออกไป จึงจำเป็นต้องสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ องค์กรจึงต้องพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา
4. ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงจำเป็นต้องอบรมเจ้าหน้าที่ พนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปรับตัว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนให้เข้าสมัยสังคมที่เปลี่ยนไป
5. พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน แม้แต่เดิมจะมีความรู้ความชำนาญ แต่เมื่ออยู่กับงานนาน ๆ จะเกิดความจำเจ เมื่อยล้า เหนื่อยหน่าย ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่มีการเพิ่มเติม เคลื่อนไหว ด้านความรู้ ขวัญ กำลังใจ จำเป็นที่องค์กรจะต้องจัดฝึกอบรมในระยะเวลาที่เหมาะสมปีละครั้งเป็นอย่างน้อย เพื่อเป็นการกระตุ้น บำรุงขวัญพนักงานในการทำงานที่กำลังถดถอย ให้กระฉับกระเฉงขึ้น
6. องค์กรต้องวางแผนพัฒนาตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ พนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ทำประโยชน์ให้กับองค์กร เช่น งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ งานเทคนิค วิชาการ หรือ แม้แต่งานด้านบริหาร ซึ่งต้องใช้เวลาในการเตรียมคนและฝึกอบรมเป็นระยะเวลานาน การฝึกอบรมประเภทนี้จึงต้องจัดอย่างต่อเนื่องอย่างมีแผนและมีระบบ จึงจะบรรลุผล

### กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้รับผิดชอบจัดโครงการฝึกอบรมควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ซึ่ง ดวงใจ สุกสารัมภ์ ได้กล่าวถึงขั้นตอนทั้ง 5 ไว้ในเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดังนี้ (<http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/process.html>)

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหาเรื่องใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไป หรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาและแสดงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ ซบซ้อน จำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

### กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

บงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 20-21) ได้กล่าวถึงกระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์สภาพการณ์ การพิจารณาปัจจัยที่บ่งชี้ว่าเกิดปัญหาในหน่วยงานหรือองค์กร
2. ขั้นการวางแผน เพื่อหาความต้องการที่จำเป็นในการฝึกอบรม โดยเริ่มจากการวางแผนศึกษานโยบาย เป้าหมาย และแผนงานของหน่วยงานย่อย แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ของการหาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา แผนปฏิบัติงาน กำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อศึกษาวิจัยข้อมูล เริ่มตั้งแต่การสร้างเครื่องมือเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ไปจนถึงวิธีสรุปผลข้อมูล
3. ขั้นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กร โดยเริ่มจากการศึกษานโยบาย เป้าหมาย จุดประสงค์ และแผนงานด้านบุคลากร จำนวนบุคลากรตลอดจนความต้องการของบุคลากร ศึกษาปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรม รวมไปถึงค่านิยม เจตคติของฝ่ายบริหารที่มีต่อการฝึกอบรมด้วย ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเป็นประจำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม โดยทั่วไปของงานที่ต้องปฏิบัติ ลักษณะโดยทั่วไปของงานที่ต้องปฏิบัติ ความรู้โดยทั่วไป ทักษะ และเจตคติที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน

4. ขึ้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เปรียบเทียบความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน กับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ศึกษาความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย ผู้ที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน

5. ขึ้นการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมและการประชุม โดยการกำหนดหัวข้อที่ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้ครอบคลุมกว้างเพียงพอกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและ ผู้เข้าร่วมประชุม เช่น กำหนดหัวข้อด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญและ เจตคติที่จำเป็นต้องฝึกอบรมของบุคลากร

6. ขึ้นพิจารณาปัญหาและสรุป เป็นการตัดสินใจพิจารณาแก้ไขปัญหายอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการพิจารณาแนวทางต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจว่าต้องแก้ปัญหา ด้วยการฝึกอบรมหรือใช้วิธีอื่น ๆ โดยพิจารณาว่าหากการฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้และมี ความคุ้มค่า สมควรที่จะจัดฝึกอบรมหรือไม่แล้วทำรายงานสรุปผลการหาความจำเป็นในการ ฝึกอบรมต่อไป

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ ชัดเจนแล้วว่ามีปัญหาใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และ พฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของ แต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับ หัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะ ทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ เป็นปัญหาได้รับการแก้ไขคล่องไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับ การอบรมทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ดวงใจ สุภสารัมภ์ (<http://www.tu.ac.th/org/ofrefector/person/train/handbook/process.html>) ได้กล่าวสรุปถึงขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ระบุภารกิจที่เป็นปัญหาหรือต้องการพัฒนา
3. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
4. การจัดระดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นปัญหา
5. การกำหนดหัวข้อวิชา

6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. การกำหนดแนวการอบรม
8. การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม
9. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร
10. การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ที่เรียกว่า "โครงการฝึกอบรม" เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งการเขียนโครงการฝึกอบรม ควรประกอบด้วย

- 3.1 ชื่อโครงการ
- 3.2 หลักการและเหตุผล
- 3.3 วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม
- 3.4 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม
- 3.5 หลักสูตรฝึกอบรม
- 3.6 ระยะเวลาในการฝึกอบรม
- 3.7 สถานที่ในการฝึกอบรม
- 3.8 วิทยากรในการฝึกอบรม
- 3.9 เทคนิค/วิธีการฝึกอบรม
- 3.10 การประเมินผล
- 3.11 การรับรองผลการฝึกอบรม/ การผ่านการฝึกอบรม
- 3.12 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ
- 3.13 ประมาณการค่าใช้จ่ายของโครงการฝึกอบรม
- 3.14 ที่ปรึกษาโครงการฝึกอบรม
- 3.15 ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
- 3.16 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

4. การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมต้องเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรมพอที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วงทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในการดำเนินการฝึกอบรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการฝึกอบรมนั้น เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวก ให้กับวิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งใน

ด้านสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกัน ยังต้อง  
 ดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการ โครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตาม  
 กำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ในระหว่างผู้เข้าอบรม อันจะ  
 ช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี

4.1 การดำเนินงานสำหรับระยะเวลาก่อนการฝึกอบรม หลังจากเขียนโครงการเพื่อ  
 ขออนุมัติเสร็จสิ้นแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเตรียมดำเนินการในการจัดการ  
 ฝึกอบรมก่อนวันเปิดการฝึกอบรม ดังนี้

4.1.1 การคัดเลือกวิทยากรและเชิญวิทยากร

4.1.2 การดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม เช่น การเลือกและจองใช้สถานที่  
 อบรม การจัดสถานที่ฝึกอบรม เป็นต้น

4.1.3 การวางแผนสำหรับพิธีเปิด - ปิดการฝึกอบรม

4.1.4 การจัดทำกำหนดการฝึกอบรม

4.1.5 การติดต่อผู้เข้าอบรม เช่น การเชิญให้ส่งผู้เข้าอบรมหรือให้สมัครเข้าอบรม

4.1.6 การดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน

4.1.7 การประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรม

4.1.8 การจัดเตรียมเพิ่มเอกสารประกอบการอบรม

4.1.9 การจัดเตรียมประวัติวิทยากร

4.1.10 การเตรียมการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

4.1.11 การจัดเตรียมการบริการอาหารว่าง/เครื่องดื่ม และอาหารระหว่าง

การฝึกอบรม

4.1.12 การจัดเตรียมสิ่งเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ สำหรับการฝึกอบรม เช่น ทำป้ายชื่อ  
 วิทยากรสำหรับตั้งโต๊ะบรรยาย ป้ายชื่อผู้เข้าอบรม แบบฟอร์มลงทะเบียนสำหรับผู้เข้าอบรม และ  
 ป้ายบอกทางห้องอบรม เป็นต้น

4.2 การดำเนินงานสำหรับช่วงระหว่างการฝึกอบรม

4.2.1 เกี่ยวกับวิทยากร เช่น โทรศัพท์เตือนวิทยากรล่วงหน้าก่อนวันฝึกอบรมจัด  
 รถรับ-ส่งวิทยากร จัดเครื่องดื่ม อาหารว่าง หรืออาหารกลางวันให้วิทยากร และจัดเตรียมเงิน  
 สมนาคุณวิทยากร เป็นต้น

4.2.2 สถานที่และอุปกรณ์ เช่น จัดโสตทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นให้อยู่ในสภาพที่พร้อม  
 จะให้ใช้งาน และจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้พร้อม



4.2.3 การดำเนินการฝึกอบรม เช่น ทำหน้าที่พิธีกรทั่วไประหว่างการฝึกอบรมจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ แจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรม เป็นต้น

4.2.4 การกล่าวแนะนำและขอบคุณวิทยากร

4.2.5 การให้บริการและอำนวยความสะดวกในระหว่างการฝึกอบรม

4.3 การดำเนินงานสำหรับช่วงหลังการฝึกอบรม หลังจากการฝึกอบรมสิ้นสุดลง เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินโครงการฝึกอบรม ยังคงมีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ ได้แก่

4.3.1 การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

4.3.2 การดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน

4.3.3 การแจ้งผลการฝึกอบรม

4.3.4 กิจกรรมอื่น ๆ ที่ควรจัดทำหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม เช่น ส่งหนังสือขอบคุณวิทยากร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ออกใบรับรองการผ่านการฝึกอบรม และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม เป็นต้น

5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องคำนึงถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้วผู้รับผิดชอบโครงการจะต้อง ทำการสรุปประเมิน ผลการฝึกอบรมและจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการเองก็จะต้องนำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้พิจารณาประกอบในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า ควรจะต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการเพิ่มขึ้น

ขั้นตอนและวิธีดำเนินการในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ควรมีขั้นตอนการประเมินผลโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน

ข้อมูลที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมินมาจากวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม รวมทั้งสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบ แล้วสรุปเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมิน

## ขั้นที่ 2 ขั้นวางแผนการประเมิน

ในขั้นนี้เป็นการนำวัตถุประสงค์ของการประเมินผล มากำหนดเป็นแผนการประเมิน 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดประเภท หรือ ระดับการประเมินที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมิน
2. กำหนดคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการทราบ
3. กำหนดแหล่งที่มาของข้อมูล
4. กำหนดช่วงเวลาจัดเก็บข้อมูล
5. กำหนดเทคนิคหรือวิธีการและเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล
6. กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

## ขั้นที่ 3 จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ได้แก่

1. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินปฏิบัติการ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งโดยปกติ เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการประเมินผลจำเป็นต้องพัฒนาขึ้นมาเอง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เข้าอบรม โดยแบบสอบถามในการประเมินผลระดับนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1.1 ชนิดที่ 1 แบบประเมินโครงการ - เป็นแบบสอบถามแบบปรนัย โดยเมื่อได้รับข้อมูลหรือคำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลข แจกแจงความถี่ แล้ววิเคราะห์เชิงปริมาณได้ ไม่นิยมใช้คำถามปลายเปิด (Open-Ended) หรือควรจะใช้ให้น้อยที่สุด ส่วนเนื้อหาหรือประเด็นที่สอบถามควรกำหนดให้ครอบคลุมทุกด้านของโครงการฝึกอบรม ทั้งที่อยู่ในปัจจัยนำเข้าของกระบวนการฝึกอบรม (Inputs) และกระบวนการฝึกอบรม (Process) อาทิ เนื้อหาหลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ และวิธีการฝึกอบรม ความเหมาะสมของรายละเอียดโครงการและกำหนดการฝึกอบรม วิทยากร เอกสารประกอบการอบรม การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ และสถานที่ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

1.2 ชนิดที่ 2 แบบประเมินรายวิชา - นิยมใช้เป็นคำถามแบบปรนัยล้วน ๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตอบเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อวิชาแต่ละวิชา โดยข้อคำถามมักจะเน้นถึงประเด็นเกี่ยวกับวิทยากรในแต่ละหัวข้อวิชาในด้านต่าง ๆ อย่างละเอียด อาทิ ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา ความสามารถในการถ่ายทอด การสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม การตอบข้อซักถาม การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ ข้อดีหรือข้อควรปรับปรุงของวิทยากร รวมทั้งสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมคิดว่าตนเองมีเกี่ยวกับเนื้อหาวิชานั้น ๆ ทั้งก่อน และหลังการฝึกอบรม ระยะเวลาฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในหัวข้อวิชานั้น และประโยชน์ของหัวข้อวิชานั้นในการปฏิบัติงาน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ ได้แก่ ข้อทดสอบก่อน-หลังการอบรม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประเมินมักจะต้องพัฒนาขึ้นมาเอง หรือมีฉะนั้นก็จะต้องเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมเพื่อจัดทำแบบทดสอบโดยขอความร่วมมือจากวิทยากรในแต่ละวิชาช่วยออกข้อทดสอบให้ในหัวข้อวิชาที่วิทยากรรายดังกล่าวรับผิดชอบ ส่วนข้อเขียน แบบฝึกปฏิบัติเพื่อวัดทักษะ โครงการหรือโครงการงาน(Assignment) ต่าง ๆ ที่วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้าอบรมฝึกปฏิบัติ นั้น จำเป็นต้องอาศัยวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้พัฒนาเครื่องมือดังกล่าวขึ้นมาให้ หรืออาจใช้เครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาไว้แล้ว และมีความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการใช้สอบวัดก็ได้

3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน มีเพียง 3 ชนิด คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการฝึกอบรม และแบบสอบวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติหรือที่เรียกว่า แบบสอบวัดทัศนคติ

แบบสอบถามเพื่อใช้ติดตามผลการฝึกอบรมนั้นอาจมีความหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการติดตามผล โดยทั่วไปแล้ว ข้อคำถามจะเน้นถึงการเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านต่างๆ ที่ผู้ผ่านการอบรมแสดงให้เห็นได้ระหว่างก่อนการอบรม และหลังการอบรมเป็นสำคัญ ส่วนแบบสอบวัดทัศนคติที่ใช้ติดตามผลการอบรมนั้น จำเป็นต้องขอให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาขึ้นหรือใช้แบบสอบวัดที่มีอยู่แล้ว

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับเครื่องมือในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน เช่น แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการอบรม แต่ข้อคำถามจะเน้นที่ผลงานและความก้าวหน้าของผู้ผ่านการอบรม

#### ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติตามแผน

เมื่อได้จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแล้ว จึงลงมือปฏิบัติตามแผนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสอบถามด้วยแบบสอบถาม หรือ การสัมภาษณ์ ตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้

#### ขั้นที่ 5 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปรายงานการประเมินผล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้ว เป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยนำเอาหลักสถิติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์มาใช้ ก่อนที่จะนำผลการวิเคราะห์ไปเขียนสรุปเป็นรายงานผลการประเมินโครงการฝึกอบรมต่อไป ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล จะขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการประเมินผลและเครื่องมือที่ใช้ ดังที่ได้ทำการวางแผนการประเมินผลเอาไว้ตั้งแต่ต้น

#### ประเภทการฝึกอบรม

ดวงใจ สุภสารัมภ์ ได้สรุปถึงการแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

(<http://www.tu.ac.th/org/ofrefector/person/train/index.htm>)

## 1. แบ่งโดยยี่ดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่เป็นในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน

1.2 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถ ปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

## 2. แบ่งโดยยี่ดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

2.1 การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยจำกัดเฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้น ๆ ตามปกติแล้ว มีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับอาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบาย หรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับการฝึกปฏิบัติของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้เขียนระบุถึง ขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานไว้

2.2 การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงาน ปกติ ในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือ ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การอบรมระหว่างการปฏิบัติงานทุกกรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตราย การฝึกอบรมแบบนี้ มักมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือ จะเน้นถึงการ จัด ให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละมาก ๆ ตั้งแต่ 10 - 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุม เป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิค การบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้ โสตทัศนูปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

2.3 การฝึกอบรมแบบผสม การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้ง การฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ ทำงานประกอบกัน

## 3. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.1 การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะราย ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็นอบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะ

ปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิคทางการบริหารอื่นๆ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกันที่ละจำนวนมาก ๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training

4. แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์กร แล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเนื้อหาหลายด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากร ซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงาน ธุรการ การฝึกอบรมด้านการบริหาร เป็นต้น

5. แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย เป็นการฝึกอบรมที่แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

5.1 การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอนในโครงสร้างขององค์กร เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ทั่ว ๆ ไปในลักษณะที่ต้องการสร้างกรอบแนวความคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะทราบหรือสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น

5.2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์กร เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถ เฉพาะสำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้นโดยเฉพาะตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของตำแหน่งนั้น ๆ และมักจะเน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงานได้มากกว่าการฝึกอบรมแนวนอน เพราะผู้จัดฝึกอบรมสามารถกำหนดหลักสูตรที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ ได้ เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น

6. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมประเภทที่แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น มี 3 ประเภท คือ

6.1 การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม)

จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่า เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจกรายงานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการจกรายงานการประชุมขึ้น

6.2 การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ มักเกิดขึ้นเมื่อมีแผนหรือมีความคาดหวังว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล หรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิม ในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผน จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากร ที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน

6.3 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว หมายถึง เมื่อมีได้มีปัญหา หรือมีแผนในการเปลี่ยนแปลง ในระยะสั้นแต่อย่างใด แต่ในระยะยาวมุ่งที่จะพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวม ดังที่มักจะมีคำกล่าวว่าการอยู่หนึ่งเดียวไม่พัฒนาก็คือการถอยหลังไปเรื่อยๆ เพราะผู้อื่นก็จะแซงหน้าขึ้นไปหมด จึงจำเป็นต้องมี การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีก จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร

### ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการฝึกอบรม และแนวทางแก้ไข

จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการฝึกอบรมในแต่ละกระบวนการนั้น มีผู้อธิบายสภาพปัญหาไว้หลายท่าน ซึ่งมีเนื้อหาใกล้เคียงกัน พอจะสรุปสภาพปัญหาพร้อมแนวทางแก้ไขได้ดังนี้

#### 1. ปัญหาเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เด่นพงษ์ พลตะคร (2520, หน้า 51) กล่าวว่า การสำรวจความต้องการหรือการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถาม อาจไม่ได้ข้อเท็จจริงเสมอ ดังนั้น การที่ฝ่ายฝึกอบรมจะทราบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานในองค์กรอย่างแท้จริงและถูกต้อง จึงเป็นเรื่องยาก และเป็นปัญหาที่ฝ่ายฝึกอบรมของหลายแห่งยังแก้ไม่ได้ และการที่จะให้ฝ่ายฝึกอบรมไปติดต่อสัมภาษณ์และสอบถามความต้องการดังกล่าวจากพนักงานแต่ละคนก็ยิ่งเป็นไปได้ยาก

ส่วนนงลักษณ์ สิ้นสืพล (2542, หน้า 143) กล่าวถึงสภาพปัญหาเรื่องการสำรวจความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ

1. หน่วยงานบางหน่วยงานจัดฝึกอบรมโดยไม่สำรวจความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม

2. วิธีที่ใช้สำรวจความต้องการไม่ชัดเจน ไม่รัดกุม
  3. วิธีสำรวจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  4. ขาดความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลไม่ตรงตามข้อเท็จจริง
  5. การประสานงานการสำรวจไม่ดีพอ
  6. แบบสำรวจมีลักษณะไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยเสรี
  7. การสำรวจไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในหน่วยงานเท่าที่ควร
- แนวทางแก้ไข**

ฐิระ ประมวลพฤกษ์ (2538, หน้า 174) กล่าวว่า การกำหนดความต้องการจำเป็นต้องทำให้ชัดเจน โดยการวิเคราะห์และศึกษาข้อมูลตามหลักและวิธีการหาความต้องการการฝึกอบรม

ยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 239) กล่าวว่า ควรสำรวจความต้องการฝึกอบรมก่อนจะมีการจัดโครงการฝึกอบรมใด ๆ ขึ้น โดยอาจใช้แบบสอบถาม ซึ่งควรสำรวจหาความจริงว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มีสาเหตุแท้จริงมาจากอะไร และจะสามารถแก้ไขปัญหานั้น ๆ ด้วยการฝึกอบรมได้อย่างไร ทั้งนี้ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาอย่างเป็นระบบ และควรมีผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ช่วยประเมินข้อมูลที่สำรวจได้

## 2. ปัญหาเกี่ยวกับการสร้างและการจัดหลักสูตร

ฐิระ ประมวลพฤกษ์ (2538, หน้า 175) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาด้านการสร้างและจัดหลักสูตรไว้ ดังนี้ คือ

1. ความต้องการและความจำเป็นของการฝึกอบรมไม่ชัดเจน ทำให้หลักสูตรที่สร้างไม่สามารถตอบสนองความต้องการและไม่สามารถแก้ปัญหการทำงานที่เกิดขึ้นให้หมดไปได้
2. หลักสูตรไม่เหมาะสมกับผู้เข้าอบรม เนื่องจากขาดข้อมูลรายละเอียดของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้เนื้อหาสาระที่จัดขาดความเหมาะสม
3. กำหนดเวลาของแต่ละหัวข้อเรื่องไม่เหมาะสม ทำให้ไม่เป็นไปตามตารางที่กำหนด
4. ผู้สร้างและจัดหลักสูตรขาดประสบการณ์ทำให้สัดส่วนของเนื้อหาสาระไม่เหมาะสม การจัดลำดับหัวข้อเรื่องไม่ต่อเนื่อง หลักสูตรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจ
5. ไม่ได้กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาสาระที่สำคัญของหัวข้อเรื่อง บางครั้งทำให้วิทยากรให้ความรู้ในลักษณะที่กว้างเกินไป

## แนวทางแก้ไข

ฐิระ ประมวลพฤกษ์ (2538, หน้า 175) กล่าวถึงแนวทางแก้ไข ดังนี้

1. จะต้องวางแผนและสร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้าอบรมสนใจ เกิดเจตคติที่ดีต่อการฝึกอบรม ด้วยการเชิญวิทยากรที่มีความสามารถ มีชื่อเสียงบ้าง โดยพิจารณาจากทำเนียบวิทยากร นอกจากนี้ ฝ่ายจัดฝึกอบรมจะต้องมีแผนในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การฝึกอบรมให้แก่ทีมงาน และการสำรวจความต้องการที่เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้แต่ละส่วนงานเตรียมแก้ปัญหาให้งานประจำดำเนินไปด้วยดี

2. ฝ่ายบุคคลจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร การฝึกอบรมของหน่วยงาน องค์กร สถาบันและบริษัทที่จัดฝึกอบรมว่ามีหลักสูตรอะไรบ้าง หลักสูตรใดที่ตรงกับความต้องการและความจำเป็นขององค์กร ความคุ้มค่าในการส่งคนเข้าอบรม หากพิจารณาอย่างดีแล้ว การส่งคนไปอบรมภายนอกจะได้ประโยชน์ ช่วยลดปัญหาดังกล่าวได้

3. การจัดและสร้างหลักสูตรจะต้องทำให้เกิดความยืดหยุ่น มีส่วนของสาระสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมบรรลุประสงค์ และมีส่วนเสริมที่จัดในลักษณะที่สามารถปรับให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละรุ่น แต่ละกลุ่ม

4. การกำหนดเวลาแต่ละหัวข้อเรื่อง จะต้องกำหนดตามน้ำหนักความสำคัญของหัวข้อเรื่องที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เข้าอบรม รวมทั้งการกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระที่สำคัญของหัวข้อเรื่องด้วย และ

5. อบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างและจัดหลักสูตรและเชิญนักวิชาการในสาขาวิชาการในสาขาวิชานั้น ๆ มาให้คำแนะนำเพื่อจัดหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม

### 3. ปัญหาเรื่องการบริหารโครงการฝึกอบรม/การดำเนินโครงการฝึกอบรม

#### 3.1 ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

เด่นพงษ์ พลละคร (2520, หน้า 52) กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมนั้นมักจะถูกบังคับให้ทำหน้าที่ในด้านบริหารและฝึกอบรมควบคู่กันเพราะงบประมาณจำกัด ขาดความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา วงการภายนอกหรืออาจเป็นเพราะทัศนคติของฝ่ายปฏิบัติการอื่นที่เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายฝึกอบรม ฝ่ายปฏิบัติการไม่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมขององค์กรหลายแห่งจึงจำเป็นต้องทำทุกอย่างทั้งบริหารและการฝึกอบรม

นงลักษณ์ สีนสืบผล (2542, หน้า 143) กล่าวถึงสภาพปัญหาที่พบ คือ

1. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีน้อย ไม่เพียงพอ ต้องทำงานหนัก
2. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องทำหน้าที่ทั้งด้านบริหารและฝึกอบรมควบคู่กัน
3. เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการจัดดำเนินการฝึกอบรม
4. เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบ



5. ขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ดำเนินการในแต่ละฝ่าย และ
6. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและนักวิชาการ

เท่าที่ควร

ยงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 232) ได้กล่าวถึงปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมว่า เนื่องจากลักษณะของงานฝึกอบรมในองค์กรโดยทั่วไปเป็นงานส่งเสริมที่ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่งานสายหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้ จึงมักไม่ค่อยเต็มใจปฏิบัติงาน เพราะเห็นว่าเป็นงานที่ไม่ได้มีความสำคัญหรือมีความดีความชอบอะไร

จิระ ประมวลพฤกษ์ (2538, หน้า 180) กล่าวถึงสถานภาพของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมว่า

1. งานฝึกอบรมไม่มีเป้าหมายที่แน่ชัด ไม่มีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานขาดการเน้นให้เป็นรูปธรรม ทำให้การปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมไม่เต็มศักยภาพ
2. หน่วยฝึกอบรมไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม เช่น การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ทำให้ขาดอิสระในการทำงาน และ
3. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมแนวทางแก้ไข

จิระ ประมวลพฤกษ์ (2538, หน้า 180) กล่าวถึงแนวทางแก้ไข ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องจัดงานการฝึกอบรมให้มีลักษณะเป็นเอกเทศภายใต้กำกับดูแลของฝ่ายบริหาร จะทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ
2. ต้องกำหนดเป็นลักษณะงานที่ชัดเจน และหาผู้ที่รับผิดชอบงานเฉพาะเพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
3. ต้องจัดให้มีการศึกษาดูงานและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความสามารถปฏิบัติงานด้านกำหนด และพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม การจัดและดำเนินการฝึกอบรม เลือกและใช้โสตทัศนูปกรณ์ การถ่ายทอดความรู้ การประสานงาน การให้คำปรึกษาตลอดจนการประเมินผล การฝึกอบรม นอกจากนี้ นักฝึกอบรมจะต้องหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมอยู่เสมอ

ยงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 232) ให้คำแนะนำว่า ฝ่ายบริหารจะต้องคัดเลือกคุณสมบัติผู้ที่มารับหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม เช่น คุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ ความอดทน และความมีใจรักงานบริการ เป็นผู้ประสานงานได้ดีมีความฉับไวในการแก้ปัญหา ตรงต่อเวลา มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เชี่ยวชาญในการสื่อความหมายและเข้าใจกระบวนการฝึกอบรม มีความรู้ในเรื่องสื่อการเรียนรู้และสื่อในการฝึกอบรมเป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์ระบบต่างๆ ในการฝึกอบรมและระบบต่างๆ ในองค์กรได้ เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งในการ

ฝึกอบรมเพื่อสร้างความเป็นกันเองแก่ผู้เข้ารับการอบรมได้ เป็นต้น นอกจากนี้ฝ่ายบริหารยังต้องคอยสนับสนุนและให้กำลังใจเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรม พร้อมอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

### 3.2 ปัญหาเกี่ยวกับผู้รับการอบรม

เด่นพงษ์ พลละคร (2520, หน้า 53) กล่าวว่า ปัญหานี้ดูเหมือนจะยุ่งยากสืบเนื่องมาจากปัญหาเรื่องความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม เพราะบางคนอาจมาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพักผ่อน เพื่อเป็นการพบเพื่อนฝูงจากแผนกอื่น เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วไม่ได้อะไรเพิ่มเติม บางคนอาจเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นการเสริมбарมี เป็นการปูหน้าหน้จรงวัก โดยเฉพาะการไปรับการฝึกอบรมในต่างประเทศ หรือต่างจังหวัด

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542, หน้า 144) กล่าวว่า ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นปัญหาที่ยุ่งยาก เพราะจะมีผลสืบเนื่องมาจากปัญหาเรื่องความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะเมื่อเจ้าหน้าที่บริหารได้ทำการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จากนั้นจะจัดดำเนินการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการการฝึกอบรม แต่เมื่อจัดการฝึกอบรมปรากฏว่า ผู้เข้ารับการอบรมบางคนไม่ให้ความร่วมมือและความสนใจเท่าที่ควร บางคนเข้ารับการอบรมเพื่อเป็นการพักผ่อนหรือเพื่อเป็นการพบปะเพื่อนฝูง และเมื่อผ่านการฝึกอบรมไปแล้วก็ไม่ได้ทำอะไรเพิ่มขึ้น สภาพปัญหาที่พบ คือ

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ให้ความสนใจต่อการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ เนื่องจากเรื่องที่อบรมไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีความรับผิดชอบเท่าที่ควร
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา โดยไม่มีการสอบถามความสมัครใจ จึงทำให้การอบรมไม่ได้ผลเท่าที่ควร
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดว่าการฝึกอบรมเป็นการเสริมбарมี
5. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย
6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อผ่านการอบรมไปแล้วเปลี่ยนงานใหม่
7. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน
8. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ร่วมกิจกรรมในระหว่างการอบรม
9. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม พุดมากเกินไปและไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่อบรม ทำให้

เสียเวลา

10. ผู้นำกลุ่มควบคุมสมาชิกในกลุ่มไม่ได้ สมาชิกไม่ยอมให้ความร่วมมือ
11. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติไม่ดีต่อการฝึกอบรม

12. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมินผล ทำให้ได้แบบประเมินผลไม่มากเท่าที่ควร และ

13. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เข้าใจในคำชี้แจงในการกรอกแบบประเมินผล ทำให้ได้ข้อเท็จจริงไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ขงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 233) กล่าวถึงปัญหาด้านตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่พบได้แก่

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของการฝึกอบรม ว่าเมื่อเข้ารับการอบรมแล้ว จะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการฝึกอบรมเพราะ ได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

2. บางคนยังมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการฝึกอบรม เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มี การเรียนการสอนในห้องเรียน ไม่เหมาะกับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งยังเป็นการเสียเวลาเสียเงิน โดยเปล่าประโยชน์

3. บางคนอาจมีทัศนคติทางอนุรักษ์นิยม กล่าวคือ พอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมาช้านานแล้ว และ

4. บางคนมองโลกในแง่ร้าย โดยไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้มากกว่าตนหรือเพียงพอที่จะฝึกฝนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการฝึกอบรมจะสามารถนำมาปฏิบัติได้

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538, หน้า 177) กล่าวถึงสภาพปัญหาด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า

1. เจตคติของผู้เข้าอบรมมีความรู้สึกลัวผู้เข้าอบรมคือ ผู้ที่มีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดความสนใจและตั้งใจในขณะฝึกอบรม

2. ความรู้พื้นฐานของผู้เข้าอบรมมีความแตกต่างกันมากทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่เท่ากัน บางครั้งต้องเสียเวลาไปกับการเรียนรู้บางเรื่อง

3. พฤติกรรมที่เป็นปัญหา ได้แก่ ผู้เข้าอบรมเห็นว่าการอบรมเป็นการพักผ่อน จึงไม่เตรียมตัวเพื่อการอบรม บางคนช่างพูดพูดการพูดทำให้เสียเวลา บางคนก็ทำตัวเป็นผู้รู้ คุยแข่งกับวิทยากร พฤติกรรมเหล่านี้ ทำให้การฝึกอบรมไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

#### แนวทางแก้ไข

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538, หน้า 177) กล่าวถึงแนวทางแก้ไขไว้ดังนี้

1. หน่วยฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ต้องสร้างความเข้าใจ และชี้ให้เห็นความจำเป็นที่ ต้องมีการเสริมสมรรถภาพการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมตลอดจนให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ตั้งแต่ตอน

ปฐมนิเทศว่า ผู้ที่เข้ามาในองค์กรทุกคนจะอยู่ในแผนพัฒนาอาชีพที่องค์กรกำหนดไว้ จะช่วยให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการฝึกอบรม

2. หน่วยฝึกอบรม วิทยากร จะต้องพร้อมที่จะปรับแผนและหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตอบสนองลักษณะของกลุ่มได้ รวมทั้งการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยนำให้ผู้เข้าฝึกอบรมไปสู่จุดหมายปลายทางได้ และ

3. วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมต้องเรียนรู้พฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรม และใช้เทคนิคที่จะเบี่ยงเบนพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรมไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น คนที่หนึ่งหลับอาจให้ตอบคำถามหรือทำกิจกรรม เป็นต้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 239) ให้คำแนะนำว่า ผู้ดำเนินการฝึกอบรมควรทำหนังสือชี้แจงถึงผู้เข้ารับการอบรม โดยพยายามชี้แจงให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ชี้แจงให้เห็นถึงแนวทางในอนาคตหลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้วจะมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งใด เป็นต้น รวมทั้งหาสิ่งดึงดูดใจ เช่น วุฒิบัตรรับรองการฝึกอบรม นอกจากนี้ควรให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีกิจกรรมที่แปลกใหม่ได้ทำ เพื่อทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่าได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

### 3.3 ปัญหาเกี่ยวกับอุปสรรคในการฝึกอบรม

เด่นพงษ์ พลตะคร (2520, หน้า 54) กล่าวว่า อุปสรรคในการฝึกอบรมนั้น มีได้หมายถึงเฉพาะกระดานดำและชอล์กเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น กระดานหมึก ภาพยนตร์ เทป เครื่องฉายสไลด์ เครื่องขยายเสียง หนังสือ ตำรา ฯลฯ อุปสรรคดังกล่าวนอกจากจะมีราคาแพงแล้วยังหมดสมัยและเปลี่ยนแปลงแบบหรือค่านิยมอย่างรวดเร็วด้วย ดังนั้นบริษัทเล็กจึงไม่สามารถจัดหาให้ครบถ้วนได้ และการจะหยิบยืมหน่วยงานอื่นก็ลำบาก โดยเฉพาะเรื่องฟิล์มภาพยนตร์ สไลด์ และตำรา

นงลักษณ์ สีนสีบล (2542, หน้า 145) กล่าวถึงสภาพปัญหาเกี่ยวกับอุปสรรคและสื่อในการฝึกอบรม ว่า

1. อุปสรรคในการฝึกอบรมไม่เพียงพอ
2. ใช้อุปสรรคไม่เหมาะสมกับหัวข้อวิชา
3. ผู้ใช้สื่อขาดความรู้ในการจัดหาและเลือกสื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการฝึกอบรม
4. ขาดการเตรียมพร้อมในการใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม
5. ขาดเจ้าหน้าที่ผลิตเอกสาร ทำให้เอกสารไม่ครบ หรือไม่ทันต่อเวลา
6. อุปสรรคที่ใช้ล้าสมัย ไม่น่าสนใจ

7. สภาพของอุปกรณ์บางชิ้นไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม และ

8. สภาพของอุปกรณ์บางชิ้นไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม

#### แนวทางแก้ไข

นงลักษณ์ สิ้นสืบลผล (2542, หน้า 145) กล่าวถึงแนวทางแก้ไขว่า หน่วยฝึกอบรมควรจัดให้มีบุคลากรทำหน้าที่ดูแล จัดหาอุปกรณ์การฝึกอบรมตามหลักสูตรให้เหมาะสม

ส่วนด้านเอกสารและตำรา จีระ ประवालพฤษย์ (2538, หน้า 177) ได้พูดถึงสภาพปัญหา ดังนี้ คือ

1. เอกสารและตำราไม่เพียงพอ ที่มีส่วนใหญ่ก็เป็นภาษาต่างประเทศ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

2. หน่วยจัดฝึกอบรมไม่สามารถจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้ทันใช้ เพราะไม่มีความรู้เพียงพอ และวิทยากรภายนอกส่งต้นฉบับให้ช้า บางครั้งก็ไม่มีเอกสาร และ

3. หน่วยฝึกอบรมมีขีดจำกัดในการจัดหาเอกสารตำรามาใช้ในการฝึกอบรม เช่น ขาดความรู้แหล่งเอกสาร งบประมาณจำกัด หน่วยฝึกอบรมที่เป็นราชการมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดซื้อ

#### แนวทางแก้ไข

จีระ ประवालพฤษย์ (2538, หน้า 177) กล่าวถึงแนวทางแก้ไข ดังนี้

1. หน่วยฝึกอบรมควรจัดให้มีบุคลากรทำหน้าที่ดูแล จัดหาเอกสารการฝึกอบรมตามหลักสูตรให้เหมาะสม

2. ประสานกับวิทยากรในการขอรับเอกสารต้นฉบับล่วงหน้าและจัดหาบทความข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่วิทยากรบรรยายมาจัดทำเป็นเอกสารเสริมเพื่อทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจดีขึ้น และแก้ปัญหากรณีวิทยากรไม่มีเอกสาร

3. หน่วยฝึกอบรมจะต้องรวบรวมรายการเกี่ยวกับเอกสารตำราใหม่ ๆ จากร้าน บริษัทที่จำหน่ายหนังสือ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเลือกซื้อหนังสือตำราที่จำเป็นตามงบประมาณที่มีอยู่ รวมทั้งการแสวงหาจากแหล่งหนังสือที่ให้เปล่า

#### 3.4 ปัญหาเกี่ยวกับวิทยากร

จีระ ประवालพฤษย์ (2538, หน้า 176) กล่าวถึงสภาพปัญหาด้านวิทยากร ดังนี้

1. การสรรหาและเชิญวิทยากรทำได้ยาก เนื่องจากผู้ที่จะเป็นวิทยากรมีอาชีพมีจำนวนจำกัด เวลาว่างอาจไม่ตรงกับช่วงเวลาที่จัดฝึกอบรม จึงมักได้วิทยากรแทน ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมขาดความสนใจ

2. วิทยากรที่มีประสบการณ์สูงแต่ขาดเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้

3. วิทยากรบางคนถือการฝึกอบรมเป็นเชิงธุรกิจ ทำให้หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจขนาดเล็กประสบปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทนวิทยากร

4. วิทยากรที่เชิญมาขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมาย

5. วิทยากรขาดความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จในการฝึกอบรม

#### แนวทางแก้ไข

ฐิระ ประวาลพฤษย์ (2538, หน้า 176) กล่าวถึงแนวทางแก้ไข ดังนี้

1. หน่วยฝึกอบรมจะต้องจัดทำทำเนียบวิทยากร โดยแยกเป็นสาขาวิชาและประสบการณ์ เพื่อสะดวกในการเชิญวิทยากร

2. หน่วยฝึกอบรมควรมีข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิทยากรดับหน่วยฝึกอบรมอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจเชิญวิทยากร และ

3. หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจขนาดเล็กควรชี้แจงให้วิทยากรทราบถึงค่าตอบแทนที่สามารถจ่ายให้ได้

ยงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 239) แนะนำว่า ควรคัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงในเรื่องที่จะอบรมนั้น ๆ ซึ่งคุณสมบัติของวิทยากรที่ดี ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อจะได้ถ่ายทอดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดี เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะบรรยายในแขนงวิชานั้น ๆ เป็นผู้ที่มีเทคนิคในการถ่ายทอดเนื้อหาวิชานั้น ๆ มีเทคนิคในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีชื่อเสียงในวงการนั้น ๆ และ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสอนและใช้สื่อต่าง ๆ ได้ดี

#### 3.5 ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม

เด่นพงษ์ พลละคร (2520, หน้า 55) กล่าวว่า ยิ่งระบบการฝึกอบรมในปัจจุบันนี้ วิชาการไปไกลเท่าไร ความเปลี่ยนแปลงในเรื่องสถานที่ฝึกอบรมก็ยิ่งต้องวิชาการตามไปด้วย องค์กรหลายแห่งไม่อาจจัดหาสถานที่ที่เหมาะสมในการฝึกอบรมภายในสำนักงานของตนเองได้ ก็ไปเช่าสถานที่อื่น หรือไม่ก็อาศัยสถานที่ตามโรงแรม หรือสถานตากอากาศนอกเมือง ที่สำคัญที่สุด คือ ค่านิยมของพนักงาน จึงทำให้การแก้ปัญหาเรื่องนี้มีอยู่ไม่จบสิ้น

นงลักษณ์ สีนสืบผล (2542, หน้า 145) กล่าวถึงสภาพปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม ดังนี้

1. หน่วยงานหรือองค์กรไม่มีสถานที่ฝึกอบรมเป็นของตนเอง ต้องเสียเงินค่าเช่าสถานที่

2. สถานที่ฝึกอบรมไม่เหมาะสมกับการจัดฝึกอบรม เช่น อยู่ใกล้โรงงานที่มีก๊าซพิษ เป็นต้น และ

3. สถานที่ฝึกอบรมราคาแพง เช่น โรงแรม ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณมาก  
 ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538, หน้า 182) กล่าวถึงสภาพปัญหาด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกไว้ดังนี้

1. หน่วยฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่มีสถานที่สำหรับการฝึกอบรม โดยเฉพาะ จึงไม่สามารถจัดเตรียมและติดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้ได้ การฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องจัดและเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ทำให้เสียเวลาและแรงงาน ตลอดจนไม่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้

2. หน่วยฝึกอบรมขาดห้องประชุมเล็ก สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินการประชุม

3. สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องเสียง เครื่องฉาย วัสดุ อุปกรณ์ มีปัญหาในเรื่องสภาพไม่พร้อมใช้ โดยเฉพาะหน่วยฝึกอบรมที่เป็นของทางราชการ

#### แนวทางแก้ไข

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538, หน้า 182) กล่าวถึงแนวทางแก้ไข คือ ถ้าหน่วยฝึกอบรมที่ไม่มีสถานที่เป็นของตนเอง ใช้วิธีการเช่าสถานที่ หรือใช้บริการของโรงแรมจะช่วยลดภาระในเรื่องการจัดและให้บริการ ซึ่งสถานที่โรงแรมที่จัดเป็นธุรกิจจะเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกไว้พร้อมสำหรับหน่วยงานฝึกอบรมของทางราชการจะใช้วิธีการขอใช้สถานที่ และหรือใช้การฝึกอบรมร่วมกับหน่วยฝึกอบรมอื่นที่มีความพร้อมกว่า

ขงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 240) แนะนำว่า

1. ถ้าเป็นการฝึกอบรมระดับผู้บริหาร ต้องพยายามใช้สถานที่นอกองค์กร เพื่อไม่ให้ผู้บริหารผูกติดกับงานประจำ จัดสถานที่แบบมีที่พักผ่อนที่ดี เป็นสถานที่ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ค่อนข้างสูงอายุ จึงต้องหาสถานที่ที่ไม่พลุกพล่าน แออัดไปด้วยการสัญจรจนเกินไป ที่พักจะต้องค่อนข้างเงียบไม่อีกทึก

2. ถ้าเป็นการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ อาจะจัดภายในองค์กรได้ แต่ต้องมีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ดึงดูดใจเพิ่ม ถ้ามีงบประมาณพอ อาจจัดภายในองค์กรได้ แต่ควรเป็นสถานที่แบบมีที่เที่ยวพักผ่อน มีสถานบันเทิงที่เพียงพอเพื่อบำบัดความพึงพอใจ

#### 3.6 ปัญหาเกี่ยวกับเวลาและวิธีการในการฝึกอบรม

เด่นพงษ์ พลละคร (2520, หน้า 56) กล่าวถึงปัญหาเรื่องเวลาว่า ส่วนมากรายการฝึกอบรมมักจัดเวลาไว้ไม่พอคือ บางครั้งก็มากหรือน้อยเกินไป ทำให้การบรรยายขาดตอนไป เป็นต้น ในด้านวิธีการสอน ผู้บรรยายจะต้องคำนึงถึงความจริงที่ว่า การฝึกอบรมพนักงานของ

องค์กรนั้น ขอมไม่เหมือนกับการบรรยายในโรงเรียน หรือในมหาวิทยาลัย เพราะวัยที่ผ่านพ้น ระยะเวลาแห่งการศึกษามานานพอสมควรแล้ว ทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย บางคนอาจคิดว่าเป็น การเสียเวลาที่ต้องกลับมาเป็นนักเรียนอีก หรือไม่ก็เป็นการเสียเวลาทำงาน เป็นต้น

นงลักษณ์ สิบสืผล (2542, หน้า 149) กล่าวถึงสภาพปัญหาเกี่ยวกับเวลาและเทคนิค ในการฝึกอบรม ดังนี้

1. เวลาที่ใช้ไม่ค่อยเหมาะสม คือ เวลามากเกินไปหรือน้อยเกินไป
2. เทคนิคที่ใช้ไม่เหมาะสมกับหัวข้อวิชา
3. ขาดทักษะในการใช้เทคนิคการฝึกอบรม
4. เวลาสำหรับจัดกิจกรรมประกอบมีน้อยเกินไป
5. เทคนิคที่ใช้ไม่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. มีการเปลี่ยนแปลงเวลาใหม่และไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า และ
7. การไม่ตรงต่อเวลาตามตารางการฝึกอบรม

#### แนวทางแก้ไข

ยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 241) แนะนำว่า ควรขอคำปรึกษาจากวิทยากรและผู้มี ประสบการณ์ว่า ในการอบรมครั้งนี้ เนื้อหาอย่างนี้ควรใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมแบบใดจึงจะ เหมาะสม รวมทั้งผู้จัดฝึกอบรมเองก็ต้องพยายามศึกษาเทคนิควิธีการฝึกอบรมเองด้วย ทั้งจากตำรา จากผู้รู้ จากการเข้ารับการอบรมจากที่อื่น หรือจากการศึกษาต่อ

#### 3.7 ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณในการฝึกอบรม

เด่นพงษ์ พลละคร (2520, หน้า 57) กล่าวว่า สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีศูนย์ ฝึกอบรมนั้น ต้องใช้งบประมาณในการฝึกอบรมมากที่สุด ถ้างบประมาณมีจำกัด งานทางด้านการ ฝึกอบรมจะกระทำได้ยากมาก เพราะเป็นงานทางด้านบริหารบวกกับงานวิชาการ และเป็นการ ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประเมินผลออกมาค่อนข้างลำบากและต้องอาศัยเวลา ทำให้องค์กรบาง แห่งเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ เพราะไม่สามารถเห็นผลสำเร็จของการฝึกอบรม ทันความต้องการได้

นงลักษณ์ สิบสืผล (2542, หน้า 149) กล่าวถึงสภาพปัญหาด้านงบประมาณ ดังนี้

1. หน่วยงานมีงบประมาณจำกัด ทำให้ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่
2. หน่วยงานขาดงบประมาณในการดำเนินงาน แต่ต้องจัดการฝึกอบรมขึ้น ทำให้เกิด ปัญหากระทบกระเทือนต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องจ่ายเอง
3. หากไม่ใช้หน่วยงานฝึกอบรมโดยตรง มักมีปัญหาด้านงบประมาณในการจัด ฝึกอบรมเสมอ



4. การฝึกอบรมเกี่ยวกับการฝึกอาชีพจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการฝึกอบรม ซึ่งทำให้เกิดปัญหาสำหรับวัสดุฝึกอบรม และวัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ

นอกจากนี้ ยงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 239) กล่าวว่า บางครั้งผู้จัดฝึกอบรมจำเป็นต้องหางบประมาณสนับสนุนจากส่วนอื่น เนื่องจากงบประมาณที่จัดตั้งไม่เพียงพอ เช่น ขอบริจาคจากบริษัทเอกชนต่างๆ บางครั้งต้องรบกวนโดยขอคิดเอาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยจัดในลักษณะจ่ายค่าลงทะเบียน ซึ่งส่วนนี้เป็นปัญหาสำคัญเพราะเป็นการดึงดูดใจให้เขาเกิดเจตคติที่ดีต่อการฝึกอบรม แต่กลับต้องมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควักกระเป๋าตัวเองจ่ายจึงทำให้เกิดเจตคติในแง่ลบ

#### แนวทางแก้ไข

ยงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 239) กล่าวถึงแนวทางแก้ไข ดังนี้ คือ ควรให้ผู้ที่มีอำนาจในการพิจารณาด้านการเงินขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำโครงการฝึกอบรม และถ้าหากไม่สามารถเพิ่มงบประมาณจากหน่วยงานเราได้ ก็ควรหันไปพึ่งองค์กรเอกชนที่พอจะให้การสนับสนุนได้บ้าง เช่น มูลนิธิที่ส่งเสริมด้านการพัฒนา

#### 3.8 ปัญหาเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538, หน้า 174) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาของการจัดฝึกอบรมภายใน (In-house Training) ว่าได้แก่

1. การสร้างให้เกิดการยอมรับของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีความรู้สึกว่าเป็นการจัดกันเอง ไม่น่าสนใจ ถ้าวิทยากรเป็นพวกเดียวกันยังไม่ให้ความสนใจ
2. การเชิญวิทยากรภายนอก บางครั้งไม่ได้วิทยากรที่ต้องการเพราะวิทยากรเก่งยอมขายดีและราคาแพง ถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐยังเป็นปัญหาเนื่องจากงบประมาณและระเบียบการจ่ายมีข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงได้
3. ทีมงานของฝ่ายจัดฝึกอบรมมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาในขณะดำเนินการฝึกอบรม และ
4. การจัดอบรมภายใน หากทำพร้อมกันอาจมีผลต่อการทำงาน ทำให้งานชะงักบ้าง ส่วนการจัดฝึกอบรมภายนอก (Domestic Training) มีปัญหา คือ
  1. ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานเฉพาะทางได้
  2. การส่งคนไปอบรมภายนอก ปัจจุบันต้องเสียค่าใช้จ่ายต่อรายบุคคลสูง และ
  3. ไม่สามารถส่งคนเข้าอบรมพร้อมกันหลายๆ คนได้ เพราะทำให้กระทบต่องานประจำ

### แนวทางแก้ไข

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538, หน้า 174) กล่าวถึงแนวทางแก้ไข ดังนี้

1. การจัดกำลังคนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องจัดทำแผนวิเคราะห์งาน ภารกิจที่ต้องรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อขอกำลังคนเพิ่ม
2. ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องวางแผนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะงานด้านการฝึกอบรมให้แก่ทีมงานของตนเอง เพื่อเสนอให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบ
3. องค์กรที่ไม่มีหน่วยฝึกอบรมจะต้องกำหนดงาน และผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมไว้อย่างชัดเจน ให้ความสนใจและสนับสนุนการทำงาน
4. ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมขององค์กร หน่วยงานไว้อย่างชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบจะจัดงบประมาณให้
5. ในการฝึกอบรมจะต้องเชิญผู้บริหารระดับสูงร่วมเป็นวิทยากร จะได้รับทราบถึงความจำเป็นในด้านการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ แต่ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบจะต้องแสดงให้เห็นว่าได้ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงค่ากับการลงทุน
6. ฝ่ายฝึกอบรมต้องจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณากำหนดเป็นนโยบายและแผนงานขององค์กร และ
7. ฝ่ายฝึกอบรมต้องประสานกับฝ่ายหรือส่วนงานต่าง ๆ ให้ผู้บริหาร หัวหน้างานได้มีส่วนในการกำหนดความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้การฝึกอบรมสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

### 4. ปัญหาเรื่องการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

เด่นพงษ์ พลตะคร (2520, หน้า 57) กล่าวถึงปัญหาในเรื่องนี้ว่า ทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว องค์กรมักจะมีการประเมินผลการฝึกอบรมโดยส่วนใหญ่จะเป็นการขอให้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นการประเมินผลที่ยากมากและไม่ค่อยได้รับคำตอบที่แท้จริง ส่วนใหญ่จะเป็นการตอบแบบสรรเสริญเยินยอการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเอาใจเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือไม่ก็ตอบรับว่าตัวเองได้ประโยชน์อย่างที่สุดจากการฝึกอบรมเพียงเพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหารพอใจว่าตนมีความสามารถในการเรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ ทำให้การประเมินผลที่แท้จริงเป็นไปได้ยากมาก ทำให้ได้ข้อมูลผิดพลาดตลอดเวลา

นงลักษณ์ สีนสืบผล (2542, หน้า 150) กล่าวว่าปัญหาเกี่ยวกับการประเมินและติดตามผลนั้น ตามหลักการแล้วต้องใช้งบประมาณถึง 35 % จากงบประมาณโครงการฝึกอบรม แต่ปรากฏว่า

การประเมินผลมักไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าใดนักสำหรับบางหน่วยงาน ซึ่งสภาพปัญหาของประเมินผล มีดังนี้

1. ปัญหาการออกแบบประเมินผลเพื่อวัดผลการฝึกอบรม
2. ปัญหาเจ้าหน้าที่ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินผล
3. แบบประเมินผลไม่ชัดเจน ทำให้ไม่ได้ผลตามวัตถุประสงค์
4. เมื่อวัดและประเมินผลแล้วไม่นำผลไปใช้ปรับปรุงแก้ไข
5. ผู้ประเมินผลมีความโน้มเอียง อคติในการแปลข้อมูล

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538, หน้า 178) กล่าวถึงสภาพปัญหาการประเมินและติดตามผล

ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไม่ชัดเจน ทำให้ผลการประเมินขาดความชัดเจน ไม่สามารถเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงการฝึกอบรมได้
2. ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล ไม่สามารถเลือกรูปแบบการประเมินได้เหมาะสม ตลอดจนการจัดทำแบบประเมิน
3. การประเมินผลยังไม่สามารถประเมินได้ครอบคลุมในประเด็นของความสำเร็จของโครงการ มุ่งแต่จะประเมินเฉพาะผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้เฉพาะเนื้อหาวิชา
4. เจตคติของผู้เข้ารับการอบรม มักจะมองการประเมินเป็นเรื่องจับผิด การหาข้อบกพร่อง ทำให้ขาดความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
5. ขาดเจ้าหน้าที่ในการติดตามผลการฝึกอบรม
6. เจ้าหน้าที่ขาดเทคนิคในการติดตามผล ไม่รู้ว่าจะติดตามผลอย่างไร จะใช้เครื่องมือหรือวิธีการติดตามผลได้อย่างไรบ้าง ตลอดจนการประมวลผลและการนำเสนอผลการอบรม และ
7. ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานและผู้ที่เกี่ยวข้องของผู้เข้ารับการอบรมไม่ค่อยให้ความสำคัญร่วมมือในการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการอบรม

แนวทางแก้ไข

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538, หน้า 178) กล่าวถึงแนวทางแก้ไข ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมต้องทำให้เกิดความชัดเจนโดยเฉพาะถ้ากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม จะสามารถประเมินผลการฝึกอบรมได้ตรงและชัดเจน
2. เสนอเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องมีเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานด้านการประเมินและติดตามผลต่อผู้บริหาร
3. จัดให้มีการฝึกอบรมหรือส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมเรื่องการประเมินผลเพื่อกลับมาปฏิบัติงานในด้านการประเมินและติดตามผล

4. ชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการอบรมให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลและติดตามผลการอบรม และ

5. หาโอกาสในการเชิญผู้บริหาร หัวหน้างานมาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมบ้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อการฝึกอบรม

### การพัฒนาทักษะบุคลากร

ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม การผลิต

1. ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management Skills) ในการศึกษาครั้งนี้ทักษะด้านการบริหารจัดการจะหมายถึง ความรู้และความสามารถที่จำเป็นต้องใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารหรือจัดการงานให้ลุล่วง ซึ่งเจราร์ด เอ็ม แบลร์ (Gerard M Blair) ได้กล่าวถึงทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารจัดการไว้ ดังนี้ (<http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/bookInfo.html>)

1.1 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การนำเสนองาน (Presentations) การเขียน (Writing) และการพูดสนทนา (Conversation)

1.2 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership) ได้แก่ การสร้างทีมงาน (Team - Work) การมอบหมายงาน (Delegation) ความสามารถในการเป็นผู้นำ (People)

1.3 ทักษะด้านองค์กร (Organization) ได้แก่ การบริหารเวลา (Time Management) การวางแผนโครงการ (Project Planning) เป็นต้น

2. ทักษะด้านวิชาชีพเฉพาะ (Technical Skills) ทักษะด้านวิชาชีพเฉพาะในการศึกษานี้จะหมายถึง ความรู้และความสามารถที่จำเป็นต้องใช้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค ซึ่งทาง U.S. Manufacturing Skill Standards Council ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้คำปรึกษาด้านมาตรฐานทักษะการผลิตแก่สถานประกอบการต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับสถานประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตว่าควรจะต้องมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (<http://www.msscusa.org/publications/standards.cfm>)

2.1 ความรู้ด้านการผลิต ได้แก่ ความรู้เรื่องการติดตั้ง การทำงาน การตรวจสอบ การควบคุม และการปรับปรุงกระบวนการผลิต

2.2 การพัฒนากระบวนการผลิต ได้แก่ การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยปรับเปลี่ยนกระบวนการ และการประเมินผลผลิตภัณฑ์และการออกแบบกระบวนการเพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิต

### 2.3 การประกันคุณภาพ ได้แก่ การทำให้ระบบการผลิตตรงตามมาตรฐานระบบ

#### คุณภาพ

### 2.4 สุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

### 2.5 การบำรุงรักษา การติดตั้งและการซ่อมบำรุงเครื่องมือ อุปกรณ์

### 2.6 การขนส่งและการควบคุมสินค้าคงคลัง ได้แก่ การวางแผนและควบคุม การเคลื่อนไหวของวัตถุดิบและสินค้าในระบบการผลิต

#### ความสามารถ (Competency)

#### ความหมายของความสามารถ (Competency)

คำว่า “Competency” มีคำแปลที่เป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลายและแตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจ และความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ซึ่งบางท่านอาจแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ขีดความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมรรถนะ” แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “ความสามารถ”

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 14-15) ได้ให้นิยาม Competency ไว้ว่า เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ

พารี (Parry, 1997 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 16) Competency ตามนิยามของพารี หมายถึงกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ และสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการอบรมและการพัฒนา

เชอร์มอน (Shermon, 2004 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 16) ได้แบ่งความหมายของ Competency ออกเป็น 2 ความหมาย ในหนังสือของเขาชื่อ Competency Based HRM คือ

1. หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

2. หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โบบาตซิส (Boyatzis, 1992 อ้างถึงใน ธัญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546, หน้า 56) ได้นิยามความสามารถ หรือ สมรรถนะ หรือ Competency ว่าเป็นคุณลักษณะส่วนที่ลึกลงไปของบุคคล

ประกอบด้วย แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะ (Traits) ทักษะ (Skills) ภาพลักษณ์ของแต่ละบุคคล (Aspect of One's Self Image) บทบาททางสังคม (Social Role) และลักษณะขององค์ความรู้ (A Body of Knowledge) ที่แต่ละบุคคลใช้

จากความหมายที่นักวิชาการได้นิยามไว้ในเบื้องต้นนั้น สรุปได้ว่า ความสามารถ หรือ สมรรถนะ หรือ Competency นั้น คือ ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติที่แต่ละบุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้บุคคลผู้นั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนความหมายของของระดับความสามารถ (Proficiency Level) มีผู้ให้คำนิยาม ดังนี้ เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546, หน้า 73) ได้ให้ความหมายของระดับความสามารถ (Proficiency Level) ไว้ว่า หมายถึง การจำแนกความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ตาม ตำแหน่ง บทบาท และความรับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนได้รับรู้และเข้าใจมาตรฐาน ความสามารถเชิงสมรรถนะที่หน่วยงานและองค์กรต้องการให้มี

อาภรณ์ ภูวพิพันธ์ (2547, หน้า 31-32) ให้ความหมายของระดับความสามารถ (Proficiency Level) ไว้ว่า หมายถึง การบ่งบอกพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งแยก ตามบทบาทของแต่ละตำแหน่งงานและความสามารถ (Competency)

ดังนั้น สรุปได้ว่า ระดับความสามารถ (Proficiency Level) หมายถึง การระบุถึง ความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่แต่ละบุคคล และพฤติกรรมที่หน่วยงานหรือองค์กรคาดหวังหรือต้องการให้ พนักงานมี โดยแยกตามความสามารถ หรือ สมรรถนะ หรือ Competency บทบาท ตำแหน่งงาน และความรับผิดชอบ ซึ่งสามารถวัดได้

#### การแบ่งระดับความสามารถ

แนวทางในการกำหนดระดับความสามารถ มีด้วยกันหลายวิธี แต่ที่เป็นที่นิยมนั้น มีด้วยกัน 3 วิธี คือ 1. กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา หรือ Hierarchy Role 2. กำหนดตาม ความเชี่ยวชาญ หรือ Expert Model 3. กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ/ มาตรฐานคุณภาพสากล หรือ Global Scales โดยเป็นการนำแนวคิดของแมคเคิลแลนดัมมาใช้กำหนดระดับความสามารถในแต่ละแบบ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 21)

ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เน้นศึกษาความสามารถของบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือ Supervisor ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญในงานเป็นอย่างดี จนสามารถสอนงานผู้อื่นได้ รวมทั้งระดับผู้บริหาร หรือ Manager ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้มีความสามารถในการวางแผนงานและจัดระบบงาน ซึ่งบางองค์กรอาจเป็นผู้ที่ส่วนช่วยในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำวิธีการกำหนดระดับความสามารถแบบการกำหนดตาม

ความเชี่ยวชาญ หรือ Expert Model เป็นหลักในการศึกษา ซึ่งการแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ หรือ Expertise Scale นั้น นิยมแบ่งออกเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ

ซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่าการกำหนดระดับความสามารถควรจะกำหนดแบบใดจึงจะเหมาะสมกับองค์กรนั้น ควรพิจารณาจาก (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546, หน้า 75)

1. โครงสร้างองค์กร และระดับตำแหน่งว่ามีลักษณะแบบใด ถ้าโครงสร้างขององค์กรเป็นแบบระนาบ ก็ควรใช้การแบ่งแบบ 4 ระดับ ซึ่งไม่มีความซับซ้อนมากนัก

2. พิจารณาจากบทบาท และความรับผิดชอบ ว่าตำแหน่งต่าง ๆ มีภารกิจอย่างไร ซึ่งข้อดีข้อจำกัด ของการแบ่งระดับความสามารถออกเป็น 4 ระดับ และ 5 ระดับ นั้นสรุปได้ ดังนี้ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546, หน้า 76)

2.1 แบบ 5 ระดับ มีข้อดี คือ สามารถประเมินความสามารถได้อย่างละเอียด แต่ข้อจำกัด คือ ต้องพัฒนาดัชนีวัด และเครื่องมือประเมินจำนวนมากเพื่อให้ครอบคลุมทุกระดับความสามารถ

2.2 แบบ 4 ระดับ มีข้อดี คือ สามารถหาคำอธิบายความสามารถในแต่ละระดับให้แตกต่างกันอย่างชัดเจนได้ง่าย ไม่ต้องพัฒนาดัชนีวัด และเครื่องมือประเมินจำนวนมาก และสามารถประเมินได้ง่าย ยุ่งยากน้อยกว่าแบบ 5 ระดับ ข้อจำกัด คือ ไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีระดับชั้นมาก เนื่องจากไม่สามารถจำแนกระดับความสามารถได้อย่างละเอียด

จากข้อดีของการแบ่งระดับความสามารถออกเป็น 4 ระดับข้างต้น อีกทั้งระบบโครงสร้างองค์กรของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิต ที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครนั้น ไม่ซับซ้อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้การแบ่งแบบ 4 ระดับ เป็นหลักในการศึกษา โดยนำหลักเกณฑ์การจำแนกระดับความสามารถแบบ 4 ระดับ ตามที่ ดร. เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค ได้อธิบายไว้ เป็นแนวทางในการศึกษา คือ การเรียนรู้ (Learn) การประยุกต์ (Apply) การจัดการ (Master) และการนำ/ ผู้นำที่มีความสามารถ/ กลยุทธ์ (Lead/ Strategize) โดยมีแนวคิดของแมคเคิลเลนดส์ มาใช้กำหนดระดับความสามารถ ซึ่งกลุ่มยุทธศาสตร์และแผน สถาบันราชประชาสมาสัย กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ก็ได้้นำการแบ่งระดับความสามารถแบบ 4 ระดับ ดังกล่าวไปใช้ในการประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะของกรม เช่นกัน ([http://www.strategic plan\\_thaile prosy\\_org.htm](http://www.strategic plan_thaile prosy_org.htm)) โดยผู้วิจัยขอสรุปการให้นิยามความสามารถเบื้องต้นหรือ ความสามารถพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นหลักในการศึกษา โดยนำไปประยุกต์ใช้กับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ระดับที่ 1 การเรียนรู้ (Learn) หมายถึง มีความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการปฏิบัติงานเบื้องต้น สามารถจำแนกความสามารถหลัก ดังนี้

- 1.1 สามารถเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานเบื้องต้น
- 1.2 สามารถปฏิบัติงานภายใต้คำแนะนำ
- 1.3 สามารถรายงานผลการปฏิบัติงานเบื้องต้นได้
2. ระดับที่ 2 การประยุกต์ (Apply) หมายถึง การนำความรู้ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี หลักการไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ สามารถจำแนกความสามารถหลัก ดังนี้
  - 2.1 มีความรู้ในกระบวนการปฏิบัติงาน
  - 2.2 แก้ปัญหาในงานได้ แต่ไม่ใช่ปัญหาที่ซับซ้อน
  - 2.3 มีความสามารถในการสอนงาน
  - 2.4 พัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ
3. ระดับที่ 3 การจัดการ (Master) หมายถึง การนำความรู้ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี หลักการไปปรับปรุงระบบ และกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน รวมทั้งสามารถประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานได้ สามารถจำแนกความสามารถหลัก ดังนี้
  - 3.1 พัฒนาแผนงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน กฎและระเบียบการปฏิบัติงาน
  - 3.2 ติดตาม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน
  - 3.3 สามารถเทียบเคียงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานกับหน่วยงานภายใน/ภายนอก
  - 3.4 แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้
4. ระดับที่ 4 การนำ/ ผู้นำที่มีความสามารถ (Lead/ Strategize) หมายถึง การนำความรู้ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ไปพัฒนากลยุทธ์และแผนงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร สามารถจำแนกความสามารถหลัก ดังนี้
  - 4.1 ประเมินระบบการจัดการ/งานที่มีอยู่ในปัจจุบัน
  - 4.2 พัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ
  - 4.3 พัฒนาแผนงานเชิงรุกที่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ
  - 4.4 บูรณาการทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 11-15) แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของแมกเคิลเลนด์ เมื่อปี ค.ศ. 1970 เรื่อง “Testing for competence rather than for intelligence” โดยกล่าวว่า IQ



(ประกอบด้วยความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่ทำนายความสำเร็จได้ดีกว่า นั่นคือ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มี เพื่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency

โดยเดวิด แมคเคลเลนดจ์ ได้ให้นิยาม Competency ไว้ว่า เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยระบุถึงองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการของ Competency คือ

1. Skills หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
  2. Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น
  3. Self- concept หมายถึง ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Self-Confidence) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น
  4. Trait หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
  5. Motive หมายถึง แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป่าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักจะตั้งเป้าหมาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนตลอดเวลา
- พาร์รี (Parry, 1997 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 16) ได้นำองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนข้างต้นของแมคเคลเลนดจ์มาเป็นแนวทางในการกำหนดนิยามของ Competency โดยรวมเอา Self-Concept, Trait และ Motive เข้าด้วยกัน เรียกว่า Attributes หรือ คุณลักษณะ ดังนั้น Competency ตามนิยามพาร์รี จึงหมายถึงกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ และสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการอบรมและการพัฒนา

เดชา เชชะวัฒนไพศาล (2543, หน้า 11) ยังกล่าวอีกว่า แนวคิดสมรรถนะของแมคเคลเลนดจ์ เป็นการกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กร กับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ และเพื่อให้ได้คุณลักษณะที่ดีนี้ ได้มีผู้นำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยกำหนด

ปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้น จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือ พฤติกรรมใดบ้าง และต้องอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรผู้นั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น การประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวจึงขยายออกสู่ภาคธุรกิจ เอกชน มากขึ้น

วันทนา กอวัฒนสกุล (2543, หน้า 20-21) กล่าวถึงรูปแบบของทักษะ ความรู้ และ ความสามารถ ดังนี้

1. รูปแบบของสมรรถนะ หรือความสามารถ โดยทั่วไปจะมีรูปแบบที่ประกอบด้วย 2 หรือ 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1.1 ความรู้ในงาน (Functional Competency) ได้แก่ ความรู้ด้านเนื้อหาวิชาการของงาน หรือกิจกรรมใด ๆ ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งต้องปฏิบัติ เช่น ความรู้ทางวิชาการทางบัญชี ความรู้ทางช่าง ซึ่งความรู้เหล่านี้ บุคคลสามารถเพิ่มพูนความรู้ได้โดยกระบวนการฝึกอบรม

1.2 คุณสมบัตินี้จำเป็นในการทำงาน (Professional Qualities) ได้แก่ คุณสมบัตินี้ บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานหรือทำกิจกรรมใด ๆ สมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง พฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นที่มีผลต่อความสมฤทธิ์ของงาน หากเป็นการทำงานในองค์กร พฤติกรรมนี้ต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วย กระบวนการเรียนและการฝึกอบรม

1.3 คุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงาน (Success Factors) ได้แก่ คุณลักษณะของพนักงานทุกคนที่องค์กรต้องการให้มี ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กรว่าได้มีการกำหนดไว้แล้ว เช่น ค่านิยมหลักต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ

2. การกำหนดรูปแบบของทักษะ ความรู้และความสามารถ มีวิธีการดังนี้

2.1 ศึกษาบทบาท และความสามารถขององค์กร (Organization Roles and Capabilities) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Cultures) ธุรกรรมหลัก (Core-Functions) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) วิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้ทราบแนวทางหรือทิศทางขององค์กร เพื่อนำไปประกอบการพิจารณากำหนดรูปแบบของสมรรถนะขององค์กร

2.2 สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Executive Interviews) เพื่อค้นหาแนวทางหรือทิศทาง และเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ ทั้งในรูปแบบที่เห็นได้หรือไม่ก็ตาม

2.3 จัดสัมมนาผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Brain Storming Panel)

2.4 สัมภาษณ์พนักงานที่มีศักยภาพสูง

2.5 วิเคราะห์งานทุกงานขององค์กร (Job Content Analysis)

ด้วยวิธีการดังกล่าว จะทำให้ได้ข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำรูปแบบของสมรรถนะในรายละเอียด และสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ

จกสนี ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึง แนวคิดการอบรมแบบดั้งเดิม และการอบรมแนวใหม่ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมจะแตกต่างกันและหลากหลายออกไปตามวัตถุประสงค์ ตามลักษณะของหลักสูตร และปรัชญาของการฝึกอบรมแต่ละหน่วยงาน

#### การอบรมแบบดั้งเดิม

1. การได้รับความรู้จะนำไปสู่การปฏิบัติ
2. ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ในสิ่งที่ผู้สอนให้
3. สิ่งที่ประยุกต์ได้จากการอบรม นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
4. การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานอบรม ตั้งแต่ต้นจนจบ

#### การอบรมแนวใหม่

1. ทักษะและแรงจูงใจนำไปสู่การปฏิบัติ และทักษะความสามารถพัฒนาได้จากการ

#### ฝึกฝน

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

เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick, 2004 อ้างถึงใน ธเรศ ขำเกิด, 2547) ได้เสนอรูปแบบการประเมินการฝึกอบรมไว้ 4 ลำดับชั้น ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รู้ว่า ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้สึกอย่างไรจากการฝึกอบรม พอใจหรือไม่ต่อสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รู้ว่า ผู้เข้ารับการอบรม ได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
3. การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังฝึกอบรม (Behavior Evaluation) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่า ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานในทิศทางที่พึงประสงค์ หรือไม่
4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results Evaluation) มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้รู้ว่า การฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง เป็นการประเมินผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน

ปาร์เกอร์ (Parker, n.d. อ้างถึงใน ทรงพล เกื้อนุ้ย, 2545, หน้า 30-31) มองการประเมินในแง่ของข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยแบ่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินออกเป็น

4 กลุ่ม ต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงาน (Job Performance) การศึกษาว่าผู้เข้าร่วมโครงการนั้นได้ปรับปรุงตนเองในการปฏิบัติงานหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด การประเมินการปฏิบัติงานทำได้โดยการวัดเชิงวัตถุวิสัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงผลงาน คุณภาพของงาน ความเหมาะสมของเวลา การลดต้นทุน นอกจากนี้ผู้ประเมินอาจจะดูจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ที่บ่งชี้ให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
2. การปฏิบัติงานกลุ่ม (Group Performance) เป็นการประเมินผลกระทบของโครงการฝึกอบรมที่มีต่อกลุ่ม หรือต่อองค์กร ที่ผู้เข้าอบรมต้องทำงานด้วย ซึ่งทำการประเมินได้ยากมาก เพราะมีปัจจัยอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมที่อาจมีผลต่อการปฏิบัติงานกลุ่มในด้านผลผลิตภาพ อาทิ ผลผลิตรวม อัตราการผลิตและของเสีย ต้นทุน อัตราการขาดงาน โดยรูปแบบในการประเมิน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนและหลังเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลง โดยพยายามแยกผลของตัวแปรอื่น ๆ ออกให้มากที่สุด
3. ความพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ (Participants' Satisfaction) เป็นการประเมินว่าผู้เข้าร่วมโครงการมีความพอใจกับโครงการมากน้อยเพียงใด อาจใช้แบบสอบถามตอนสิ้นสุดโครงการ และการสัมภาษณ์ในการรวบรวมข้อมูลควบคู่กัน เพื่อให้เห็นภาพของความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโครงการ

4. ความรู้ที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับ (Participant's Knowledge Gained) เป็นการประเมินให้ทราบว่า ผู้เข้าร่วมการอบรมได้รับอะไรบ้างจากการอบรม ในด้านของข้อเท็จจริง เทคนิค หรือทักษะ ถ้าเป็นเรื่องความรู้ อาจใช้วิธีการทดสอบความรู้ก่อนและหลัง แต่ถ้าเป็นเรื่องของทักษะ อาจใช้วิธีการฝึกปฏิบัติทักษะ โดยทั่วไป การประเมินในทางปฏิบัติมักมุ่งไว้ที่ 2 ประการ คือ ความพอใจและความรู้ของผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรม มีมากน้อยเพียงใด และมีปฏิริยาอย่างไรต่อองค์กร ซึ่งจะมากกว่าการประเมินความสามารถในการประยุกต์ความรู้ หรือสิ่งที่ผู้เข้าร่วมการอบรมได้จากโครงการ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ชวฤทธิ์ ปัญญาไว (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระดับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม: ศึกษากรณีสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จ. ระยอง พบว่า การฝึกอบรมโดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านงบประมาณการฝึกอบรมมีปัญหาอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนด้านอื่น ๆ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านการประเมินผลการฝึกอบรม ด้านเวลาและวิธีการฝึกอบรม ด้านบุคลากรการฝึกอบรม ด้านสถานที่ฝึกอบรมและด้านอุปกรณ์การฝึกอบรม นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่ากลุ่มอุตสาหกรรมหนักมีปัญหาการฝึกอบรมมากกว่ากลุ่มอุตสาหกรรมเบา และสถานประกอบการขนาดใหญ่มีปัญหาด้านอุปกรณ์การฝึกอบรมและปัญหาด้านสถานที่ฝึกอบรมมากกว่าสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดเล็กลง ส่วนปัญหาด้านการประเมินผลพบว่าสถานประกอบการขนาดใหญ่และขนาดกลางมีปัญหามากกว่าสถานประกอบการขนาดเล็ก

ศุภวัฒน์ เนียมนุ้ย (2544, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร พบว่า ในด้านหลักสูตร ควรมีความทันสมัยต่อเหตุการณ์และควรมีเอกสารประกอบทุกวิชา ด้านวิทยากร ควรเลือกวิทยากรที่มีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ได้ดี ส่วนการจัดห้องฝึกอบรม ก็ควรเน้นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เข้าฝึกอบรม ควรให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากขึ้น

สุริณี ฤกษ์จำ (2544, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาการวางแผนหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานฝ่ายการผลิต: กรณีศึกษา บริษัท ไทยตาบูชิ อีเล็คทริก จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบนพื้นฐานขีดความสามารถสำหรับพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท

ไทยดาบวิชิ อีเล็คทริก จำกัด และเพื่อเป็นแนวทางของการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบนพื้นฐานขีดความสามารถให้แก่พนักงานในฝ่ายงาน อื่นของบริษัท พบว่า ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในฝ่ายการผลิตให้ประสบความสำเร็จ (Professional Competencies) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผลงาน การมุ่งเน้นคุณภาพ การตัดสินใจแก้ปัญหา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานแต่ละกลุ่มงาน (Technical Competencies) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ประเภทที่ 1 คือ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน (Core Technical Competencies) ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกับผู้อื่น การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำทีมงาน ความตระหนักในองค์กร และการมีพันธะผูกพันต่อองค์กร และประเภทที่ 2 คือ ความสามารถเพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Support Technical Competencies) ประกอบด้วย ความสามารถเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นให้บริการลูกค้า

ยงยุทธ ชื่นตา (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาและความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานบริษัทไทยคอปเปอร์อินดัสตรี (จำกัด) มหาชน พบว่าปัญหาในการฝึกอบรมของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมีปัญหามาก โดยปัญหาที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ บริษัทไม่มีงบประมาณสนับสนุน ปัญหาที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ไม่มีการประเมินผล/ติดตามผลการฝึกอบรม มีการกำหนดวิธีไม่เหมาะสมกับเนื้อหา และจำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอตามลำดับ

วันเพ็ญ ชูชื่น (2541, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาค้นคว้าความต้องการในการฝึกอบรมในสถานประกอบการอุตสาหกรรมทางด้านงานเชื่อม พบว่า สถานประกอบการอุตสาหกรรมทางด้านงานเชื่อม ต้องการหลักสูตรฝึกอบรม ด้านหลักการพื้นฐานของงานเชื่อม ได้แก่ ความต้องการในด้านการฝึกอบรมด้านความรู้เรื่องคุณภาพของงานเชื่อม อยู่ในระดับมาก ความต้องการในด้านการฝึกอบรมด้านทักษะเชิงเทคนิค อยู่ในระดับมาก และความต้องการในการฝึกอบรมเรื่องทักษะการตรวจสอบก่อนการเชื่อมมีความต้องการ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ประเทือง ทรัพย์เกิด (2540, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการนำความรู้ไปใช้จากหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาในภาคกลาง พบว่า ในหมวดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร เนื้อหาวิชาที่ผู้บริหารนำไปใช้น้อย คือ การวิเคราะห์และการตอบสนองนโยบายทางการศึกษา และเนื้อหาวิชาที่ควรเพิ่มเติม คือ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่ผู้บริหารควรทราบ การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ส่วนในหมวดบริหารศาสตร์ เนื้อหาวิชาที่นำไปใช้น้อย คือ การนำผลวิจัยไปใช้ใน

การพัฒนาการศึกษา และ เนื้อหาวิชาที่ควรเพิ่มเติม คือ การบริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารงานบุคคล ส่วนหมวดพฤติกรรมศาสตร์ เนื้อหาวิชาที่ควรเพิ่มเติม คือ การพัฒนาทักษะการพูดและหมวดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เนื้อหาวิชาที่ควรเพิ่มเติม คือ ศึกษาคุณงาน ส่วนด้านกระบวนการฝึกอบรม วิทยาการที่เกี่ยวข้อง ควรเป็นผู้มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน

ศิริเพ็ญ นัยจิต (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับกลางของการท่าเรือแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรมว่า เนื้อหาที่อบรมควรปรับปรุงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน วิทยาการผู้บรรยายควรเป็นผู้ที่มีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ควรมีเอกสารประกอบการอบรมทุกวิชา ส่วนวิธีการดำเนินการฝึกอบรม ควรจัดกิจกรรมกลุ่มย่อยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และในด้านการประเมินผลและการติดตามผล ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สุจิตราภรณ์ คำสอาด (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานในสถานประกอบการขนาดกลาง” พบว่า

1. รูปแบบของการพัฒนาทักษะแรงงานที่สถานประกอบการขนาดกลางดำเนินอยู่นั้น ส่วนใหญ่เป็นการจัดฝึกอบรมภายในสถานประกอบการเอง รองลงมา ได้แก่ การส่งลูกจ้างไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การส่งลูกจ้างไปอบรมกับหน่วยงานภาคเอกชนและภาครัฐ การสนับสนุนให้ลูกจ้างไปศึกษาต่อนอกเวลางานและการจัดการศึกษานอกโรงเรียนภายในโรงงานตามลำดับ
2. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานตามลำดับ คือ การไม่สามารถส่งลูกจ้างเข้ารับการฝึกอบรมได้เพราะกระบวนการผลิตต้องใช้กำลังแรงงานเต็มที่ การขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และบุคลากรที่จะทำหน้าที่ฝึกอบรมพัฒนาทักษะแรงงาน ขาดการประสานงานกับสถานประกอบการด้วยกันเองและหน่วยงานภาครัฐ และลูกจ้างไม่ได้ให้ความสนใจที่จะเข้ารับการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม

สุภาเพ็ญ สุภูตะโยธิน (2540, บทคัดย่อ) ทำการศึกษารุ้กิจให้บริการด้านการฝึกอบรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาของธุรกิจเอกชนที่ให้บริการด้านการฝึกอบรม เรียงลำดับจากมากที่สุด เป็นดังนี้ ได้แก่ ปัญหาด้านการเงิน ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านการให้บริการฝึกอบรม ปัญหาด้านการจัดการทั่วไป และปัญหาด้านบุคลากร นอกจากนี้ยังประสบปัญหาอื่น ๆ จากภายนอก ได้แก่ ปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจ และเมื่อทำการศึกษาในรายละเอียดของปัญหาแต่ละด้านที่เป็นปัญหามากที่สุด พบว่า ปัญหาด้านการเงิน ด้านที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ไม่สามารถ

บรรลุปาหมายรายได้ ส่วนด้านการตลาด ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในโครงการโฆษณา ประชาสัมพันธ์งานฝึกอบรมสูง ด้านการให้บริการฝึกอบรม ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการจองเวลาและคุณภาพของวิทยากรภายนอกองค์กร ด้านการจัดการทั่วไป ได้แก่งบประมาณด้านการปรับปรุงและพัฒนางานฝึกอบรมไม่เพียงพอ ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานฝึกอบรมยังไม่พอใจค่าจ้างและค่าตอบแทนที่ได้รับ

โสรัตน์ ไวยคำตรง (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหาและความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท อากาศประกันภัย จำกัด พบว่า ผู้บริหารส่วนมากต้องการให้หน่วยงานฝึกอบรมจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและผลิตภัณฑ์ของบริษัท และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีความเป็นกันเอง และควรมีนโยบายในการจัดฝึกอบรมที่ชัดเจน รวมทั้งนำสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรม

รัชฎลักษณ์ พรฤทัยรัตน์ (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาการฝึกอบรมของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่าโดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่าโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และขนาดกลางทั้งอุตสาหกรรมหนักและอุตสาหกรรมเบามีปัญหาด้านงบประมาณการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ มีปัญหาระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านเวลาและวิธีการฝึกอบรม ด้านสถานที่ฝึกอบรม ด้านประเมินผลการฝึกอบรม ด้านบุคลากรการฝึกอบรม และด้านอุปกรณ์การฝึกอบรม นอกจากนี้ยังพบว่าโดยภาพรวมและเป็นรายด้านนั้น โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และขนาดกลางอุตสาหกรรมหนักและอุตสาหกรรมเบามีปัญหาการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน

กนกวรรณ เหมือนวงศ์ (2538, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมที่พิมพ์ระหว่างปี พ.ศ. 2520 - พ.ศ.2538 โดยทำการสำรวจหนังสือที่ตีพิมพ์ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. ดังกล่าว พบว่า หนังสือเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุมทุกกระบวนการมีจำนวน 22 เล่ม จากหนังสือที่ทำการสำรวจทั้งหมด 33 เล่ม ซึ่งหนังสือจำนวน 22 เล่มดังกล่าว มีลักษณะการเขียนเชิงทฤษฎี หลักการและเชิงปฏิบัติ และ ผู้เขียนส่วนใหญ่เป็นอาจารย์สังกัดสถาบันอุดมศึกษา แต่กระนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมส่วนมากต้องการอ่านหนังสือเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม จากผู้เขียนที่สังกัดภาคธุรกิจเอกชน เป็นหนังสือที่มีลักษณะการเขียนเชิงทฤษฎี หลักการและเชิงปฏิบัติ และให้มีลักษณะเนื้อหาในเล่มครอบคลุมทุกกระบวนการฝึกอบรมโดยเน้นแนวทางการปฏิบัติ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมคิดว่าเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระดับมากทุกหัวข้อเรื่อง



### งานวิจัยต่างประเทศ

งานศึกษาของฟิลลิป เจ คิงก์ (Phillip J. King) ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างน้อย 5 ประการที่ทำให้ต้องมีการฝึกอบรม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531, หน้า 330-333) ได้แก่

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ สามารถผลิตคนให้สามารถทำงานกับองค์กรได้ทันที
2. มีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่

ตลอดเวลา

3. คนงานต้องการมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
4. การลองผิดลองถูกในการทำงานไม่ใช่วิธีการเรียนรู้ที่ถูกต้องและดีที่สุด
5. มีปัญหาและข้อบกพร่องของการบริหารงานในองค์กรที่ซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัย

การจัดการ แก้ไขอย่างเร่งด่วน

จากผลการวิจัยของกระทรวงแรงงานของประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Labor) ซึ่งได้ทำการสำรวจบริษัท 17 แห่งของสหรัฐอเมริกาที่มีการจัดฝึกอบรมพนักงานโดยเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง เมื่อปี ค.ศ. 1997 ได้ข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการหรือนายจ้างในเรื่องการฝึกอบรมที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางสรุปได้ดังต่อไปนี้ ([http://wdr.doleta.gov/opr/FULLTEXT/eta\\_default.cfm?year](http://wdr.doleta.gov/opr/FULLTEXT/eta_default.cfm?year))

1. เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าทั้งตัวผู้ประกอบการและตัวพนักงานเอง
2. การฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพในเรื่องของการเพิ่มผลิตผล ก็ต่อเมื่อนายจ้างให้

การสนับสนุน

3. ต้องมีการสอนทักษะพื้นฐานที่ตรงกันสภาพการทำงาน
4. เมื่อมีการปรับปรุงองค์การ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการปรับโครงสร้างหรือ

ปรับสถานที่ทำงาน ควรมีการฝึกอบรมพนักงานโดยเน้นการฝึกอบรมที่มีพนักงานเป็นศูนย์กลาง Australian National Training Authority (ANTA) (<http://www.anta.gov.au>) ได้ทำการศึกษาถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับภาคอุตสาหกรรมในอนาคต และสถานประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมด้านใดก็ตาม จำเป็นต้องทำการจัดฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 ทักษะด้านการบริการลูกค้าและผู้บริโภค ได้แก่ (Consumer and Customer Service Skills) เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า อันได้แก่ การให้บริการที่เชื่อถือได้ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การแสดงความเต็มใจในการให้บริการ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4.2 การฝึกอบรมเรื่องทักษะการบริหารจัดการเทคโนโลยีข้อมูล เช่น E-business ซึ่งช่วยลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากร

4.3 การฝึกอบรมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในสถานประกอบการ ซึ่งเป็นเรื่อง  
ที่จำเป็นและต้องทำการฝึกอบรมเป็นลำดับต้น

คิไทริส (Chitiris, 1984) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารและการให้แรงจูงใจในอุตสาหกรรม  
โรงแรมของกรีก ผลการวิจัย พบว่า การให้โอกาสพนักงานได้ไปฝึกอบรม เป็นแรงจูงใจอันหนึ่ง  
จะให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น

จากการศึกษางานวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในเบื้องต้น สามารถสรุปได้ว่า การฝึก  
อบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ในการสร้างเสริมและพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ  
ของพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น แต่การฝึกอบรมแต่ละ  
โครงการจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายส่วนด้วยกัน อาทิ หลักสูตร  
วิธีการจัดฝึกอบรม รวมทั้งการนำความรู้ และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานเอง สิ่งเหล่านี้จะทำให้การฝึกอบรมขององค์กรประสบผลสำเร็จ และ  
เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้