

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภายใต้การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับงานเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง การดำเนินการในองค์กรนั้น คนเป็นปัจจัยสำคัญ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน หรือการทำงานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยในการทำงานของคนมีอิทธิพลต่อผลผลิต หรือผลงานขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาบุคคลจึงถือว่าเป็นหัวใจของการดำเนินงาน ซึ่งฐิระ ประวาลพุกัญ (2538, หน้า 1-2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลคือการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นโดยแบ่งการพัฒนาบุคคลออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ ด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคคลในลักษณะนี้มักจะทำกันมากในราชการและรัฐวิสาหกิจเพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน

2. การส่งเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นที่ไปตามความต้องการขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ความรู้ในเรื่องเนื้อหาวิชาไม่ได้สิ้นสุดอยู่ตรงที่มีความรู้ ความจำได้ ระลึกได้เท่านั้นแต่ความรู้ที่ได้เล่าเรียนมานั้นจะต้องเป็นสื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สามารถวัดได้ทั้งในแง่ของปริมาณ และคุณภาพ (วิชัย ดิสสระ, 2535, หน้า 86)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมมีส่วนประกอบอยู่ในเกือบทุกขั้นตอนของการบริหารงานสมัยใหม่ เมื่อองค์กรใดมีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ องค์กรนั้นจะได้รับประโยชน์ทั้งในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น บุคลากรมีคุณภาพ ลูกจ้างหรือผู้รับบริการพึงพอใจ ฯลฯ เจมส์ อาร์ เบค จูเนียร์ (James R.Beck,Jr.) ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ในประเทศสหรัฐอเมริกา (Director, Bureau of Training, U.S. Civil Service Commission) ได้เขียนบทความเรื่อง Eight Basic steps for Successful Training Program (สถาบันพัฒนาข้าราชการ

พลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2528, หน้า 57-65) โดยสรุปความได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดีตลอดจนการที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องมีขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยความถูกต้องระมัดระวัง (determination of training need)
 2. ได้รับความร่วมมือ สนับสนุนจากหน่วยงาน องค์การที่เกี่ยวข้อง (organizationally related training)
 3. วางแผนการฝึกอบรมอย่างระมัดระวังรอบคอบ (planning for training work)
 4. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ชัดเจนว่ามีความคาดหวังอะไรเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลง (establishment of training objectives)
 5. กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยกำหนดให้มี ประสิทธิภาพ วุฒิการศึกษาใกล้เคียงกัน (establishment of rigid trainee attendance criteria)
 6. สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (establishment of an adult learning climate)
 7. กำหนดเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม โดยกำหนดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการฝึกอบรม (training relevance)
 8. ประเมินผลและติดตามผล (evaluation & follow-up) ให้พิจารณาจากความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์และมาตรฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- เครือข่าย ล้อมอภิชาติ (2531, หน้า 6) ให้ความเห็นว่า องค์การต่างๆ ไม่ว่าจากภาครัฐบาลและเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนามากขึ้น บางองค์การกำหนดงบประมาณการฝึกอบรมและการพัฒนาถึงร้อยละ 15 ของงบประมาณทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาในขณะทำการ หรือการฝึกอบรมและพัฒนาขณะที่ทำการ โดยองค์การเป็นผู้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาเอง หรือองค์การฝึกอบรมอื่นเป็นผู้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้ การที่ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาเนื่องจากสาเหตุ ดังนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่าง ๆ ได้ทันที องค์การที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนการทำงาน (pre-service training) ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ (orientation) หรือการแนะนำการทำงาน (induction training) เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถคุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่พอเหมาะกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากร

2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ของในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญทางด้านอุตสาหกรรม ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคม และ ทรัพยากรของชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในได้แก่ นโยบายขององค์กร การแบ่ง ส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่หรือ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เป็นผลให้องค์กรต้องหาทางให้บุคลากรใหม่สามารถทำงานในสภาพ แวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในเวลารวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ เร็วยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นการอบรมหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานใน องค์กรแล้ว เรียกการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (in-service training)

3. ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมีระบบ ก่อให้เกิด ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนเองโดยลงมือลงถูก หรือสังเกตจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลาและอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย

ทั้งนี้ การฝึกอบรมเป็นที่รู้จักและนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการและธุรกิจเอกชน มีการจัดตั้งองค์กรและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน บริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีการจัดตั้งแผนกฝึกอบรม เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของบริษัทให้มีความรู้ ความสามารถ ความเสียสละ ร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในนโยบาย การประสานงาน การสื่อความหมาย และจะ ต้องมีทักษะการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น ปัจจุบันจากการจัดฝึกอบรมพนักงานหลักสูตรการ ทำงานเป็นทีม มีการจัดฝึกอบรมเป็นประจำมากกว่า 10 รุ่นต่อปี แต่ไม่สามารถทำให้พนักงาน ทำงานเป็นทีม พนักงานไม่สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติจริงได้ และไม่สามารถสนองความต้องการ ของบริษัท ที่ต้องการให้พนักงานสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นผลกระทบ ต่อการบริหารจัดการของบริษัท ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายความต้องการของบริษัท ที่ต้องการส่งเสริม และพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งพอจะสรุปปัญหาการทำงานเป็นทีมได้ว่า เกิดความขัดแย้งในการ ทำงาน ความไม่เสมอภาคในสิทธิประโยชน์ พนักงานทุ่มเทเวลาและให้ความสำคัญกับงานของ ตัวเองก่อนงานของกลุ่ม การเกื้อกูลให้กับบุคคลอื่น หน่วยงานอื่น ค่อนข้างน้อย ขาดความร่วมมือ กันอย่างจริงจัง ออสติน และบาลวิน (Austin & Baldwin, 1991, p. 7) กล่าวว่า การทำงานเป็น ทีมเป็นเทคนิคที่สำคัญที่จะช่วยทำให้หน่วยงานหรือองค์กรประสบผลสำเร็จในการที่จะเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน เป็นการนำแนวคิดของคนมากกว่า 1 คน มาร่วมกันใน

การแก้ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดนวัตกรรมและสิ่งสร้างสรรค์ เป็นการเพิ่มผลกำไรที่ยิ่งใหญ่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการที่จะร่วมแสดงความคิดเห็น มีความรับผิดชอบในงานและปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 13) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ คือ

1. มีความสมดุลย์ในบทบาท คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถบุคคลและใช้ความแตกต่าง ได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง
3. มีการเปิดเผยมีการเผชิญหน้ากัน การสื่อสารและสัมพันธ์ภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน พูดกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหา ด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. มีการสนับสนุนและจริงจังต่อกัน สมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง ให้โอกาสพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ
5. มีความร่วมมือเมื่อมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีม ต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนการดำเนินงานต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ข้อขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
6. มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่นการตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำภายในกลุ่มควรจะกระจายไปทั่วกลุ่มได้ตามสถานการณ์ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. มีการทบทวนการทำงานของทีมสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้ อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้
9. มีการพัฒนาบุคคล มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกของทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน
10. มีสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มดี การทำงานระหว่างกลุ่ม เป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจ แนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิก ทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

การทำงานเป็นทีมที่จะมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องประกอบด้วยโครงสร้างดังกล่าวแล้ว ลิเคิร์ต (Likert, 1961, pp. 166 – 169) ได้กล่าวไว้ว่าต้องประกอบด้วย พฤติกรรมของสมาชิกที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การที่สมาชิกมีค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มผสมผสานกัน มีการกระตุ้นเตือนกันเพื่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นสำคัญ แต่ละคนจะทำทุกอย่างเพื่อกลุ่ม การแก้ปัญหาการวินิจฉัยสั่งการ เกิดขึ้นจากความร่วมมือเกื้อกูลกัน การแนะนำการวิจารณ์ความคิดเห็นหรือข้อมูล เกิดขึ้นในบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันรวมทั้งความล้มเหลวในการทำงาน ระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะเป็นไปด้วยดี มีความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน ต่างมีความไว้วางใจกันสูง และนอกจากนี้บรรยากาศของการสร้างสรรค์ภายในกลุ่มก็เป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีการร่วมมือประสานงานกัน แทนที่จะมุ่งแข่งขันชิงดีกัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มมีความกระตือรือร้น ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนพร้อมที่จะเผชิญต่ออุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ แมกเกรเกอร์ (Mcgragor, 1960, pp. 132 – 135) ซึ่งได้กำหนดลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า บรรยากาศการทำงาน ต้องไม่เคร่งเครียด ตามสบาย ยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจโดยความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึกและแนวคิดในการทำงาน ที่จะนำมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหา งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จะได้รับความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งทุกคน สมาชิกพร้อมที่จะช่วยเหลือกันเมื่อมีความจำเป็น การมอบหมายงานได้รับการยอมรับอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม พบว่า มีเพียงการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างหลักสูตร สร้างชุดการสอน สร้างชุดฝึกอบรม ฯลฯ เพื่อให้การฝึกอบรมก่อให้เกิดประโยชน์ สอดคล้องกับบริบทของโรงงานอุตสาหกรรม สามารถฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบกระบวนการวิจัยโดยเน้นการพัฒนาทั้งระบบ โดยเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน คือ มีการเรียนรู้ เกิดทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงเจตคติที่เหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

บนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลดังกล่าว การพัฒนาระบบการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ การพัฒนาระบบการฝึกอบรมในทุกขั้นตอนมีความสำคัญทั้งกระบวนการ หลังจากฝึกอบรมแล้ว ผลที่ได้ต้องสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี ดังนั้น รูปแบบการวิจัยในครั้งนี้ จึงเน้นการพัฒนาทั้งระบบ

ความมุ่งหมายในการวิจัย

พัฒนาระบบการฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม

ขอบเขตการวิจัย

1. การออกแบบและพัฒนาระบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม โดยได้วิธีการและขั้นตอนที่เป็นระบบ โดยประยุกต์ตามแนวทางของ TONEX
2. ทำการทดลองใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นกับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ระบบการฝึกอบรม หมายถึง รูปแบบ วิธีการ ตลอดจนการกำหนดเงื่อนไขการฝึกอบรมอย่างมีระบบซึ่งอาศัยความรู้ความเข้าใจของกระบวนการเรียนรู้ โดยการรวมองค์ประกอบและตัวแปรต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการออกแบบการสอน แล้วจึงทำการทดสอบและแก้ไขปรับปรุงจนใช้ได้ผลดี
2. การพัฒนาระบบการฝึกอบรม หมายถึง การปรับปรุง/พัฒนา รูปแบบ วิธีการ ตลอดจนเงื่อนไขการฝึกอบรมอย่างมีระบบ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุง/แก้ไข
3. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานแบบเป็นกลุ่มหรือทีมโดยเน้นให้แต่ละกลุ่มเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน
4. พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเสริมสร้าง ดังนี้ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการทำงานระบบงาน และเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวินิจฉัยปัญหา การเป็นผู้นำ การไว้วางใจกัน ความรู้สึก ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม หมายถึง คะแนนที่ได้จากการวัด ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งวัดได้จากการทำแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
6. พนักงานโรงงานอุตสาหกรรม หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นของบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงาน 1-5 ปี