

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการฝึกอบรม โดยสรุปแนวคิดในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม
 - 1.1 ความหมายของการฝึกอบรม
 - 1.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม
 - 1.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม
 - 1.4 กระบวนการฝึกอบรม
 - 1.5 ประเภทของการฝึกอบรม
 - 1.6 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)
2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (In – service Training)
3. ข้อมูลสังเขปของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ชลบุรี 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความ ความหมายของคำว่า “การฝึกอบรม” ไว้หลายแง่มุมแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

ประสิทธิ์ โชติภวณิชย์ (2535, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม เน้นที่การพัฒนา
งานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิด
ความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (Attitude) และ
ทักษะ (Skill) ในการปฏิบัติงาน ทั้งงานที่กำลังปฏิบัติอยู่และงานที่จะได้รับมอบหมายใหม่

โสภณ ภูเก้าล้วน (2538, หน้า 88) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการเพิ่มความถนัด
ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างให้แก่พนักงาน

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539, หน้า 13) ได้สรุปว่า การฝึกอบรม คือ
กระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติตาม

ความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียน หรือสถานที่ทำงานก็ได้

ชาญ สวัสดิ์สาตี (2539, หน้า 14) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอีกอันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรงด้วย

พัฒน์ สุขจันทร์ (2523) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ ที่จัดขึ้น เพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน การฝึกอบรมจะต้องประกอบด้วยคน การเรียนรู้ งาน และการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2525) อธิบายว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

Beach (1980 อ้างถึงใน ชัยศักดิ์ คารวณันท์, 2542, หน้า 20) อธิบายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีการจัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และเสริมสร้างความชำนาญ เพื่อจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในเรื่องพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ

เครือข่าย ล้อมอภิชาติ (2351) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา คือ กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือความชำนาญ และทัศนคติ อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2531) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ และเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ

จากความหมายของการฝึกอบรมข้างต้นที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นไปที่ทักษะทางด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

ในปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ นำเอาความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่องค์กรอื่น ๆ นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้แตกต่างกัน คือ

ธงชัย สันติวงษ์ (2525, หน้า 164-165) มองความสำคัญของการฝึกอบรมจากงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ งานบางอย่างอาจมีขอบเขตขยายกว้างขึ้น จำเป็นต้องใช้คนทำงานที่มีความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม ในทางตรงกันข้ามงานบางอย่างอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะงานแคบลง ทำให้ต้องใช้บุคคลที่มีความชำนาญแคบลง มีความรู้เฉพาะเรื่องมากขึ้น หรือยังไปกว้างนั้นงานหลาย ๆ ชนิด อาจหมดสิ้นไป และถูกทดแทนด้วยงานใหม่ เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกล ลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องเตรียมคนให้สนองตามการเปลี่ยนแปลงของงานในลักษณะต่าง ๆ โดยอาศัยการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญ

เครือวัลย์ ถิ่นอภิชาติ (2531, หน้า 6-7); ชัชฎา พารุ่ง (2539, หน้า 12-13) และสมคิด บางโม (2540, หน้า 15-16) ได้ให้ทัศนะที่ตรงกันเกี่ยวกับความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ คือ

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง และช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต และการขยายงานด้านต่าง ๆ ออกไป ในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่รองรับงานเหล่านั้น
3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้วิธีการทำงานขององค์กรแม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นก็ตาม เพราะตำแหน่งงานในแต่ละองค์กร ย่อมแตกต่างกัน

4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมากจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นในการฝึกอบรมควรที่จะตอบสนองความต้องการของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกล่าวโดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมมีบทบาทในการ

ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ

ประการแรก การฝึกอบรมจะเป็นการให้ผลประโยชน์ต่อองค์กรได้ดังนี้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. ช่วยให้ผลงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
3. ช่วยลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการทำงานให้น้อยลง
4. ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ
5. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยมาใช้งาน

ประการที่สอง การฝึกอบรมจะเป็นการให้ผลประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรได้ดังนี้

1. ช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
2. ช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในวิทยาการใหม่ ๆ
3. ช่วยให้แต่ละคนมีโอกาสดำเนินตำแหน่งและเติบโตในหน้าที่การงาน
4. ช่วยให้แต่ละคนได้ทราบจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง รวมทั้งความถนัดและความสามารถเพื่อจะได้เลือกงานได้ถูกต้อง
5. ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา
6. ช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากยิ่งขึ้น

สุปราณี ศรีฉัตรากิมูข (2524, หน้า 5) กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่า นอกจากจะเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรแล้วยังมีประโยชน์ที่เห็นได้ชัดแจ้งหลายประการ ทั้งเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานแต่ละบุคคลแล้ว ยังส่งผลให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในที่สุดด้วย โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพที่ 2 ประโยชน์ของการฝึกอบรม (สุปราณี ศรีฉัตรเกษม, 2524)

สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 201) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงการแสวงหาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน นอกจากนั้นยังได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรม คือ

1. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เพราะผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี ทุ่นเวลาในการเรียนงานควบคู่ไปขณะปฏิบัติงาน

2. การฝึกอบรมเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ที่จะไม่ต้องเสียเวลา มาชี้แจง สอนงานและยังช่วยลดการปฏิบัติงานล่วงเวลาให้น้อยลงในกรณีที่การปฏิบัติงานล่วงเวลา เกิดจากความล่าช้า และไม่เข้าใจในงาน

สมชาติ กิจขรรยง (2537, หน้า 11-12) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมใน 3 ส่วนหลัก คือ

1. ในระดับพนักงาน การฝึกอบรมจะมีประโยชน์ดังนี้
 - 1.1 ช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง
 - 1.2 ช่วยลดอุบัติเหตุหรือการทำงานผิดพลาด
 - 1.3 ช่วยทบทวนแนวความคิดและทัศนคติ
 - 1.4 ช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น
2. ในระดับผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมจะมีประโยชน์ดังนี้
 - 2.1 ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น
 - 2.2 ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาด
 - 2.3 ช่วยลดภาระในการปกครอง การบังคับบัญชา
 - 2.4 ช่วยเสริมสร้างภาวะ การเป็นผู้ผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด
3. ในระดับหน่วยงาน/องค์กร การฝึกอบรมจะมีประโยชน์ดังนี้
 - 3.1 ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน
 - 3.2 ช่วยลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
 - 3.3 ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม
 - 3.4 ช่วยสร้างศูนย์กำไรในการประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์(2545, หน้า 132-133) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ องค์กรจะได้รับดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากการฝึกอบรมจะช่วย เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถนำ เทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพิ่มเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว การฝึกอบรมยังมีส่วน ในการช่วยกระตุ้นบุคลากรให้มีความสนใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มี จิตใจรักงาน มีความผูกพันกับองค์กร สามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น และจะมีส่วนช่วยในการแก้ไข ข้อบกพร่อง ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงานอยู่เสมอ

2. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด การฝึกอบรมจะมีส่วนช่วยพัฒนา บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีข้อผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความ

เสียหายน้อยลงทำให้ลดความสิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องถึงการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อวัสดุขององค์กร ตลอดจนช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่เกิดจากข้อผิดพลาดในการทำงานที่เกิดขึ้น เช่น ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์ ค่าจ้าง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบแก้ไข ค่าเสียโอกาสจากการหยุดดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมีส่วนช่วยลดการปฏิบัติงานล่วงเวลา (Overtime) ลงเนื่องจากการปฏิบัติงานล่วงเวลานั้น นอกจากจะเป็นผลมาจากปริมาณงานที่มีมากจนไม่สามารถทำได้ตามเวลางานปกติแล้วยังมีส่วนเกินมาจากความล่าช้าและความไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทำให้เกิดข้อผิดพลาดและสูญเสียเวลาทำงาน เมื่อบุคลากรผ่านการฝึกอบรมแล้วก็จะสามารถทำงานได้ตามที่ต้องการในระยะเวลาที่ตั้งไว้ได้

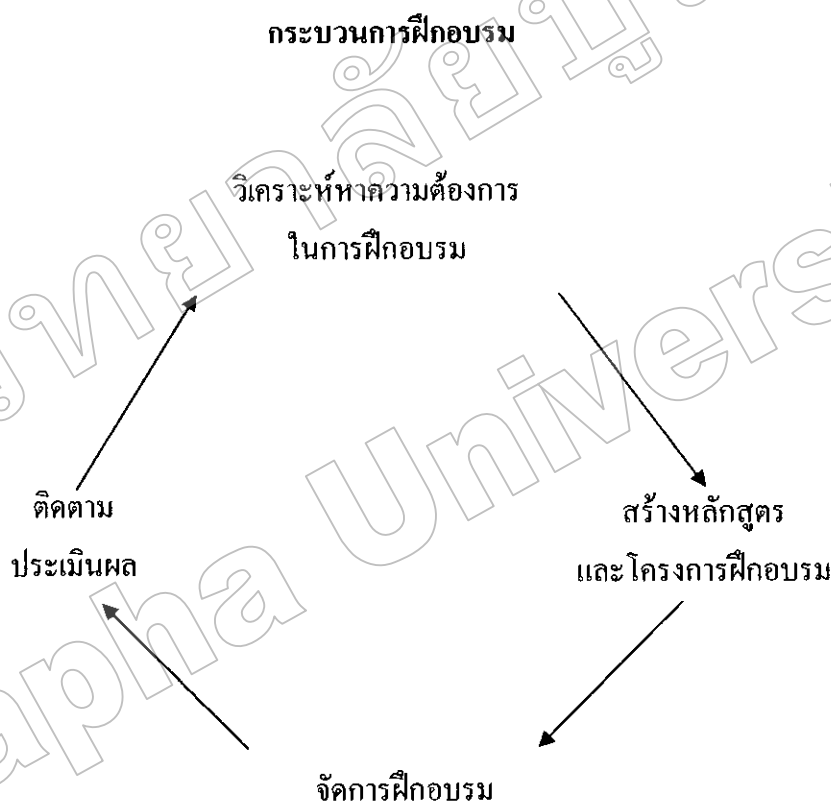
3. การฝึกอบรมช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน การฝึกอบรมบุคลากรใหม่ก่อนที่จะปฏิบัติงานทำให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติ และวิธีการปฏิบัติงานที่เขาจะต้องทำ และสามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานในสถานที่ทำงานมากนัก นอกจากนี้การฝึกอบรมบุคลากรเดิมให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในด้านวัตถุและจิตใจ เช่น การนำวิทยาการทางด้านการผลิตเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน การรีออกแบบ (Reengineering) เป็นต้น มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วโดยที่บุคลากรไม่ต้องเกิดความกังวล เสียขวัญและกำลังใจ หรือลงมือทดลองผิดในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปได้อย่างรวดเร็ว

4. การฝึกอบรมช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน หัวหน้าที่ผ่านมาได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่าจะมีส่วนช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานของบุคลากรใหม่ ซึ่งทำให้หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงงานและการสอนงาน นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรอันเป็นผลสืบเนื่องจากการฝึกอบรม จะส่งผลให้หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาควบคุม ดูแลและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคลากร ทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

5. การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตนหลายองค์กรมักจะทำการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่าบุคคลกลุ่มนี้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานตามที่ได้รับ การฝึกอบรมมาแล้ว ทำให้บุคลากรมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้เองจึงมีผู้เห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหากเขาสามารถผ่านเข้ารับการฝึกอบรมทำให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

กระบวนการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุดในวิธีหนึ่ง แต่เทคนิคในการฝึกอบรมนั้นมีหลายขั้นตอนและในแต่ละขั้นตอนต่างก็มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอนำเสนอกระบวนการการฝึกอบรมที่เน้น 4 ขั้นตอนหลัก คือ การวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม การจัดการฝึกอบรมและการติดตามประเมินผล ด้วยแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของกระบวนการฝึกอบรม (บุญศรี แก้วคำศรี และทองศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2533, หน้า 6)

วิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis)

การวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญ และเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรม เป็นการหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลเป้าหมาย

Campbell (1979, p. 140) กล่าวว่าไว้ว่า การสำรวจหาความต้องการในการฝึกอบรม ครั้งแรก ถือเป็นความจำเป็นเบื้องต้นของการศึกษาเมื่อมีลูกจ้าง ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้หรือทักษะ ในการปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจได้ ความต้องการในการฝึกอบรมนั้นมีทั้ง ความต้องการที่เห็นเด่นชัดและความต้องการที่ต้องค้นหา มีทั้งความต้องการเฉพาะบุคคล กลุ่ม บุคคล หรือองค์กร และมีทั้งความต้องการในปัจจุบันและอนาคต

เมื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ แล้ว ก็ต้องพิจารณาว่าปัญหาเหล่านั้น เกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจความสามารถ หรือไม่ โดยคำนึงว่า “ส่วนที่ยังขาดอยู่และสามารถเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ขึ้น ได้ด้วยการฝึกอบรมที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือ ความจำเป็นในการฝึกอบรม” (ชาญ สวัสดิ์สาลี, 2539, หน้า 34)

วิธีการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจะต้องใช้ วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสม ง่ายต่อการที่จะวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม ได้แก่ วิธีดังต่อไปนี้

1. การสำรวจ (Survey) โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ คือ

1.1 การสัมภาษณ์ (Interview) ทำได้ 2 ลักษณะ คือ การสัมภาษณ์ พูดคุยแบบไม่เป็นทางการพูดคุยกับผู้มาขอรับบริการ ฯลฯ

1.1.1 การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสามารถออกแบบคำถาม รูปแบบ การตอบคำถามที่อำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ความสะดวกในการ เก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีข้อดี คือ สามารถแจกแบบสอบถามให้แก่บุคคลที่เป็น กลุ่มเป้าหมายได้กว้างขวาง เสียค่าใช้จ่ายน้อย ประหยัดเวลาว่าการสัมภาษณ์รายคน

1.1.2 การสังเกต (Observation) โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของ ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะปฏิบัติงานสัมพันธ์ใกล้ชิด กับผู้ได้บังคับบัญชาตลอดเวลาการทำงาน

1.2 การศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ เช่น เป้าหมายขององค์กร รายงานผลการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน เรื่องร้องเรียน ฯลฯ

2. การประชุมเพื่อปรึกษาหารือ

เป็นการประชุมเพื่อวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถทำได้โดยการ ประชุมผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าพนักงาน เพื่อรับฟังปัญหาการทำงานและ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อรับทราบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อนำ ข้อมูลที่ได้มานั้นมาวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรมต่อไป (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์, 2527; จูรีระ ประวาลพฤกษ์, 2538, หน้า 83-86)

3. การประเมินการทำงานสามารถทำได้โดยวิธีการดังนี้

3.1 การทดสอบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงข้อบกพร่อง หรือปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม

3.2 การประเมินคุณสมบัติและผลงานของผู้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับระดับตำแหน่ง และนำผลการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์ปัญหา เพื่อที่ต้องการหาความต้องการในการฝึกอบรม (จิระ ประมวลพฤษ, 2538, หน้า 83-86)

สร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติและความสามารถอันเกิดผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (กริช อัม โภชน, 2524 อ้างถึงใน ชาญ สวัสดิ์สาตี, 2539, หน้า, 56) แนวทางหรือขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม มีดังนี้

1. ทบทวนความต้องการในการฝึกอบรม
2. ระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
3. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
4. วิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์ตามลำดับความสำคัญ
5. กำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา
6. กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. กำหนดแนวทางการฝึกอบรม
8. กำหนดแนวทางการประเมินผล
9. กำหนดเทคนิค และสื่อในการฝึกอบรม
10. กำหนดเวลาของหัวข้อวิชา และหลักสูตร
11. เรียงลำดับหัวข้อวิชา และกำหนดการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรที่ดีนอกจากจะดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นแล้วควรคำนึงถึงสิ่งที่ Tracy (1971 อ้างถึงใน ชาญ สวัสดิ์สาตี, 2539, หน้า 60-61) ได้ให้แนวคิดในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. ความจำเป็นขั้นมูลฐาน (Universality) โดยพิจารณาว่าภารกิจหรือหน้าที่นั้น มีความจำเป็นขั้นมูลฐานที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น จะต้องทราบเป็นเบื้องต้นก่อนจึงจะปฏิบัติงานได้หรือไม่

2. ความยากง่ายในการเรียนรู้ (Difficulty) โดยพิจารณาว่าภารกิจหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบนั้นมีความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่ มีความยากง่ายในการเรียนรู้เพียงใด หากที่บุคคลจะเรียนรู้ด้วยตนเองหรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On-the-job Training) หรือไม่
3. ความสำคัญ (Criticality) โดยพิจารณาว่าภารกิจ หรือหน้าที่นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด
4. ความบ่อยในการปฏิบัติงาน(Frequency) โดยพิจารณาว่าภารกิจหรือหน้าที่ ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น จะต้องปฏิบัติบ่อยหรือมีความถี่ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด
5. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Achievability) โดยพิจารณาถึงพื้นฐาน ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ความพร้อมและสิ่งจูงใจของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจ หรือหน้าที่นั้น ๆ ว่ามีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด
6. คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาว่า การฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจหรืองานนั้น ๆ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มีคุณภาพยิ่งขึ้นหรือไม่เพียงใด
7. ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยพิจารณาว่าภารกิจหรือหน้าที่ใดบ้างที่อบรมไปแล้ว แต่จำเป็นต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมอีก จึงจะสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์

จากแนวคิดของ Tracy (1971) จะเห็นว่าองค์ประกอบในการสร้างหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมที่ดีนั้นจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

พิจารณาว่า สมควรจะฝึกอบรมหรือไม่ และคุ้มกับเวลา และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมหรือไม่

จัดลำดับความสำคัญของภารกิจหรือหน้าที่ที่เป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์รายวิชาขอบเขตของแต่ละหัวข้อวิชา และระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละหัวข้อวิชา

จัดดำเนินการฝึกอบรม

การจัดดำเนินการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการ โดยการนำเอาหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้สร้างไว้แล้วหรือมีอยู่แล้วไปจัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคคลเป้าหมาย ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ไปสู่แนวทางหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น (ชาญ สวัสดิ์สาตี, 2539, หน้า 83-85) การที่จะจัดดำเนินการฝึกอบรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดีนั้น จะต้องมีการวางแผนจัดดำเนินการฝึกอบรมเป็นอย่างดี คือ จะต้องมีการวางแผน

การฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมและหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้รับผิดชอบจัดดำเนินการฝึกอบรมจะต้องศึกษาและระบุกิจกรรมหรือสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าทั้งหมดอย่างละเอียด กล่าวคือ

1. วัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม
2. กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการในแต่ละช่วงของการฝึกอบรม
3. ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการในแต่ละช่วงของเวลาในการฝึกอบรม

การวางแผนการจัดดำเนินการฝึกอบรมจะช่วยให้

4. ทราบจุดมุ่งหมายของการจัดฝึกอบรมครั้งนี้ว่ามีอะไรบ้าง ทำให้สามารถเตรียมการดำเนินการต่าง ๆ ให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้
5. ทราบขั้นตอนและรายละเอียดของกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการไว้ล่วงหน้า ทั้งในช่วยเวลาก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม
6. ช่วยให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายในการจัดดำเนินการฝึกอบรมครั้งนี้ทราบว่าใครบ้างที่จะต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมของการทำงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน
7. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทั้งในขั้นตอนของการปฏิบัติงานและกำหนดเวลาแล้วเสร็จของงาน
8. ช่วยควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
9. ช่วยให้มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
10. ช่วยให้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ทุกคนในทีมงาน ทำให้แต่ละคนรู้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน และช่วยให้ง่ายต่อการประสานงานกับบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

จากข้อความทั้งหมดนี้สามารถสรุปได้ว่าในการจัดดำเนินการฝึกอบรม เป็นการนำหลักสูตรของการฝึกอบรมที่ได้สร้างไว้ หรือมีอยู่แล้วไปดำเนินการในทางปฏิบัติ โดยจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในด้านต่าง ๆ ผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การจัดโครงการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้

ประเมินผลโครงการและติดตามผลการฝึกอบรม

หลังจากที่ได้จัดดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมหนึ่ง ๆ แล้วก็จะต้องมีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมกันอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการจึงจะทราบได้ว่าหลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จความวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้นำเอาผลที่ได้จากการประเมิน และติดตามผลการฝึกอบรมไปใช้

ในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินการแต่ละกระบวนการ เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นได้ผล ได้มาตรฐาน และเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด และที่สำคัญ คือผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้น จะต้องสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม ได้มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด เพื่อเป็นการบรรเทาหรือขจัดปัญหาในการปฏิบัติงานที่ประสบอยู่ในหน่วยงานนั้นด้วย (ชาญ สวัสดิ์สาตี, 2539)

ประเภทของการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมนั้นได้นักวิชาการหลายท่าน ได้จัดจำแนกประเภทของการฝึกอบรมไว้หลายแบบด้วยกันตามแต่จะยึดสิ่งใดเป็นหลักในการจำแนก เช่น ใช้ลักษณะการทำงานเป็นหลัก ใช้รูปแบบของการจัดการฝึกอบรมเป็นหลัก เป็นต้น เรืองลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529, หน้า 10-12) ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรม ได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ 3 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Per-service Training) มีลักษณะเป็นการศึกษาหาความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องการ โดยเฉพาะ ส่วนใหญ่เมื่อหน่วยงานใดก็ทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้น ๆ จำนวนหนึ่งแล้วก็จะฝึกอบรมบุคคลเหล่านั้นให้มีความรู้ ความชำนาญ ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติเพื่อนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรงเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วจึงบรรจุให้เข้าปฏิบัติหน้าที่จุดประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ คือ ต้องการฝึกฝน ผู้ที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ให้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์มากพอสมควรเพื่อไม่ให้เสียเวลาในการฝึกงานสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงาน และทำให้ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ลดน้อยลง ช่วยลดปัญหาและข้อยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ตลอดจนงบประมาณต่าง ๆ

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมให้กับข้าราชการหรือพนักงานในองค์กรต่าง ๆ เมื่อแรกเข้าโดยจะเป็นการเข้าใหม่ บรรจุใหม่ โยกย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ๆ มีจุดประสงค์เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานเข้าใจนโยบาย และหน้าที่ของหน่วยงาน เข้าใจกฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน สิทธิหน้าที่ ประโยชน์ที่พึงจะได้รับ ทราบถึงอนาคตและโอกาสก้าวหน้าของตนเอง และเกิดความสามัคคีระหว่างกัน

3. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-service Training) เป็นการฝึกอบรมผู้เข้ารับราชการหรือทำงานในหน่วยงานใดก็ตามเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ นำความรู้ความคิดที่ได้รับมานั้นไปปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ การงาน เกิดขวัญและกำลังใจในอาชีพ ทั้งนี้เพื่อมุ่งประโยชน์หลักคือ ความสำเร็จขององค์กร การฝึกอบรมประเภทนี้จะพบได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

3.1 การฝึกอบรมโดยให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On the Job Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการหรือมีหลักสูตรพิเศษ เป็นเพียงวิธีสอนงานในหน้าที่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติ หากมีปัญหาหรือข้อติดขัดประการใด ผู้ปฏิบัตินั้นย่อมสอบถามได้จากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะต้องสอดส่องดูแลตรวจตราผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อหาข้อบกพร่องและชี้แจง สอนแนะนำให้ผู้รับการอบรมเข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

3.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off the Job Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการแนะนำหรือสอนงานทั่วไปโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมละจากงานไปชั่วคราวเพื่อรับการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ ไม่ต้องเป็นกังวลเรื่องภาระในงานหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ การฝึกอบรมอาจจัดได้หลายรูปแบบ เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเปิดหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น ทั้งนี้เนื้อหาและหลักสูตรที่ฝึกอบรมอาจเป็นการเสริมความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ดีขึ้น หรืออาจเป็นเนื้อหาความรู้ที่เตรียมไว้เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ได้

เสนาะ ดิยาว (2532, หน้า 157 – 161) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) เป็นการแนะนำบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย หน้าที่การงาน หน่วยงานที่ทำ เจเนอรัลเจ้านงาน ค่าจ้าง บุคลากรระดับบริหาร เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฐมนิเทศเป็นการปรับท่าทีของบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์กร เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อองค์กร ส่งเสริมขวัญกำลังใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยปกติการปฐมนิเทศเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลร่วมกับหัวหน้างาน ถ้าเป็นองค์กรขนาดเล็กก็จะอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างาน ฝ่ายบุคคล สิ่งที่บุคลากรควรทราบเมื่อเข้าทำงานใหม่ ได้แก่ ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน บุคคลที่ต้องติดต่อด้วย อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ผู้บริหารขององค์กร เป็นต้น

2. การฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน เป็นการสอนให้ปฏิบัติจริง ๆ โดยใช้สถานที่สภาพแวดล้อม อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เหมือนกับการปฏิบัติงานจริง โดยต้องกำหนดว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องรู้อะไรบ้าง โดยวิธีการใด ต้องเข้าใจหลักการฝึกอบรม มีอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้พร้อม มีการวิเคราะห์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบว่า งานแต่ละอย่างมีส่วนประกอบอะไรบ้าง ให้ผู้ปฏิบัติงานลองปฏิบัติ โดยผู้ฝึกอบรมเพียงแต่แนะนำและสังเกตว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เข้าใจตรงไหน แล้วแก้ไขให้ถูกต้อง การฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการทำงานที่ใช้ระยะเวลาสั้น สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนน้อย หากเป็นงานที่ต้องอาศัย

หลักการหรือทฤษฎีที่ลึกซึ้งก็จะจัดให้มีการฝึกอบรมในห้องเรียน จึงเหมาะสำหรับงานง่าย ๆ ประเภทงานไร้ฝีมือหรืองานกึ่งฝีมือ

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นในห้องมีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงานเหมาะสำหรับการฝึกอบรมงานประเภทง่าย ๆ ใช้ระยะเวลาสั้น ใช้ฝึกหัดคนจำนวนมากให้ทำงานในเวลาเดียวกัน และมีลักษณะการทำงานเหมือนกัน การฝึกอบรมลักษณะนี้ทำให้คนเรียนรู้งานได้มาก แต่ทว่ายังมีข้อจำกัดอยู่ที่ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีราคาแพง และไม่เหมาะสมกับงานที่มีอัตราการหมุนเวียนของแรงงานสูง

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) จัดทำขึ้นเพื่อฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญ อาจใช้วิธีการฝึกอบรมโดยให้ปฏิบัติงาน หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน งานประเภทนี้ ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า ช่างแกะสลัก ช่างทาสี ช่างพิมพ์และงานเจียรนัยเพชรพลอย เป็นต้น รัฐบาลและสมาคมอาชีพเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อการฝึกหัดช่างฝีมือ เพราะเกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราค่าจ้าง การจ่ายเงินอุดหนุนและการกำหนดมาตรฐานของงาน หลักสูตรในการฝึกอบรมต้องได้รับอนุญาตและความเห็นชอบจากเจ้าหน้าที่เสียก่อน การจดทะเบียนเพื่อประกอบอาชีพและการออกใบอนุญาตต้องอยู่ในการควบคุมของรัฐ เพื่อเป็นการควบคุมจำนวนช่างฝีมือ และการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของบุคลากรตลอดจนเป็นการเพิ่มอำนาจการต่อรองในเรื่อง อัตราค่าจ้าง สภาพการทำงาน เงื่อนไขการจ้างงานและอื่น ๆ การฝึกอบรมช่างฝีมือต้องใช้เวลานาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีคุณสมบัติในระดับหนึ่งก่อน

5. การฝึกงาน (Internship Training) เป็นโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาและองค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นการนำความรู้ภาคทฤษฎีจากหลักสูตรที่ได้ศึกษามาใช้ฝึกปฏิบัติงานจริง จนเกิดความชำนาญ ความสามารถที่เหมาะสม เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกระตือรือร้นที่จะทำงานในอาชีพนั้น ๆ แต่วิธีการนี้ต้องใช้เวลาในการฝึกปฏิบัติให้เกิดความชำนาญอย่างแท้จริง

6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Training) องค์กรอาจจัดหลักสูตรพิเศษขึ้นเพื่อฝึกอบรมบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยองค์กรจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรืออาจส่งบุคลากรไปฝึกอบรมยังองค์กรอื่น ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม

ซูชัย สมितिไกร (2542, หน้า 7-10) จำแนกประเภทของการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. แห่งของการฝึกอบรม โดยใช้แหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) เป็นการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มิได้เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเองแต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะเป็นการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการฝึกอบรมในห้องเรียน ได้แก่

2.1 การฝึกอบรมในงาน การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงโดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติงาน ที่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นการชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม ได้แก่

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการจัดการและการบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้ที่เข้ารับการอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skills Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำอย่างหนึ่งอย่างใดได้ตามต้องการ ทั้งนี้เนื่องมาจากได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นในพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จึง

เชื่อมั่นได้ว่าการฝึกอบรมที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น จะทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)

ในกระบวนการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ความสามารถและเข้าใจในลักษณะธรรมชาติของการเรียนรู้ของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังที่ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2530, หน้า 10-18) ได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ไว้ดังนี้

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามแนวคิดของ Edward Lindeman ซึ่งได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

1. ผู้ใหญ่อยากจะเรียนก็ต่อเมื่อเขามีความต้องการและความสนใจที่จะเรียนและการเรียนรู้นั้น จะช่วยให้เขาพึงพอใจ ดังนั้น ความต้องการและความสนใจที่จะเรียนของผู้ใหญ่จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องพิจารณาสำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
2. ความสนใจหรือแนวโน้มในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น จะมุ่งไปที่การถือเอาชีวิตประจำวันเป็นศูนย์กลาง (Life-centered) ในการเรียนรู้ ดังนั้น การจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงอยู่ที่สถานการณ์ในชีวิตประจำวันของเขามากกว่าเนื้อหาวิชาที่จัดขึ้น
3. ถือว่าประสบการณ์แห่งชีวิตของผู้ใหญ่นั้นนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้น วิธีการเรียนรู้เบื้องต้นก็คือ วิธีการวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์
4. ผู้ใหญ่มีความต้องการเป็นอย่างมากที่จะชี้นำตนเองมากกว่าที่จะให้บุคคลอื่นชี้นำหรือควบคุมเขา
5. ผู้ใหญ่ยิ่งอายุมากขึ้นเพียงใดก็ยิ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้นไปด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างกัน ในเรื่องแนวความคิดหรือแบบของการเรียนการสอน ระยะเวลา สถานที่ และอัตราความเร็วหรือช้าในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างกันเหล่านี้ด้วย

การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (In-service Training)

เป็นการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร หรือในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ แล้ว หรืออาจจะเรียกการฝึกอบรมประเภทนี้ว่า เป็นการฝึกอบรมบุคลากรประจำการก็ได้ Good (n. d. อ้างถึงใน น้อย สิริโชติ, 2524, หน้า 18) กล่าวว่า การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน เป็น

การฝึกอบรมหรือการสอนที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ โดยจัดให้เฉพาะบุคคลที่ทำงานอยู่แล้วในสายอาชีพต่าง ๆ โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความสามารถของคนเหล่านั้น

น้อย สิริโชติ (2524, หน้า 18-19) กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมระหว่างการทำงานเนื่องจากเหตุผลดังนี้

1. จากความเชื่อที่ว่า บุคคลสามารถที่จะปรับปรุงความรู้ความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นได้

2. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการใหม่

3. เมื่อมีการโยกย้ายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ปัจจุบันนี้องค์การทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ได้มีการกำหนดอัตราการเพิ่มกำลังคนในทุกหน่วยงานมากขึ้น โดยเฉพาะทางภาครัฐ ได้มีการปรับขนาดของอัตรากำลังคนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเน้นไปที่การส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงาน จึงส่งผลให้ข้าราชการทุกคนจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้มีความเหมาะสมกับงานมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสรรพากร เนื่องจากกรมสรรพากรเป็นหน่วยงานที่ให้บริการแก่ประชาชนทางด้านการจัดเก็บภาษี และเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานที่ดีเยี่ยม จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรภายในหน่วยงานนั้นได้มีการรับการฝึกอบรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดหาวิธีการในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยจัดให้ข้าราชการภายในหน่วยงานได้รับการฝึกอบรม โดยเรื่องของการฝึกอบรมก็ต้องมีความสอดคล้องกับการทำงานมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อที่จะพัฒนาข้าราชการที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดจากนโยบายของกรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน และการใช้ไอทีเป็นแกนนำในการผลักดันองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยได้ใช้แนวคิดของ Katz (1956, pp. 33-42) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประการ คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ความรู้ในกิจกรรมเฉพาะอย่างรวมถึงวิธีการ ขบวนการ ขั้นตอนหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติในหน้าที่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำ รวมถึงความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น และกระตุ้นคนอื่นในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ สำหรับทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรรวมถึงความสัมพันธ์ของบุคคลอื่น ๆ การสื่อสาร และลักษณะทางการเมือง สังคม พลัทธิเศรษฐกิจของชาติทั้งหมด โดยจาก

เหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นด้วยว่าทักษะทั้ง 3 ด้าน สามารถปรับปรุงเพิ่มเติมด้วยการฝึกอบรมได้ ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาข้าราชการในสังกัดเป็นไปอย่างมีระบบและเกิดประสิทธิภาพ ตรงกับปัญหาการทำงาน และความต้องการของข้าราชการอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการค้นคว้าวิจัย โดยศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ชลบุรี 2 ถึงทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดทำหลักสูตรในการฝึกอบรมของข้าราชการในสังกัดต่อไป โดยในแต่ละด้านนั้นสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ทักษะด้านเทคนิควิธี

การพัฒนาบุคลากรทางด้านการปฏิบัติงานนั้นเป็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติ รวมถึงวิธีการขบวนการ ขั้นตอน หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึงความรู้ทางทักษะที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ (Technical Skill) การทำอะไรได้อย่างคล่องแคล่วหรือชำนาญ อาศัยการฝึกปฏิบัติซ้ำบ่อย ๆ จนเกือบเป็นอัตโนมัติ ความรู้งานธุรการต่าง ๆ เช่น การจัดสำนักงาน การพิมพ์ งานสารบรรณ เป็นต้น ความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านนี้ เมื่อฝึกหัดปฏิบัติซ้ำ ๆ จนเกิดความชำนาญก็จะเป็นส่วนเสริมสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิควิธีข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีหมายถึง ความสามารถของพนักงานในการที่จะใช้ความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนหรือเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงวิธีการกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างชำนาญ ทักษะด้านเทคนิควิธีนี้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ไม่ยากนัก ส่วนมากจะบรรจุไว้ในกฎ ระเบียบ คำสั่ง เช่น การจัดระบบงาน การเงินและการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล และการรู้จักใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถและความรอบรู้ในเรื่องการทำงานกับคน รวมถึงการเข้าใจเรื่องการจูงใจคนเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ด้วยธรรมชาติ มนุษย์ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัว ด้านหน้าที่การงาน และด้านสังคม ทั้งนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2528, หน้า 42) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านมนุษย์ ได้แก่ ความสามารถและการใช้ดุลยพินิจ วินิจฉัยในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น หรือโดยบุคคลอื่น รวมทั้งการเข้าใจเรื่อง การจูงใจ และประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

ทวิบุรณ หอมเย็น (2526, หน้า 22) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวกับหลักวิธีการทำงานกับผู้อื่น หรือการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งจะต้องอาศัยความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและความสามารถกำหนดพฤติกรรมได้ตอบ เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและต่อเนื่อง

เมธิ ปิณฑานนท์ (2525, หน้า 251) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็นความสามารถที่จะทำงานกับบุคคล และกลุ่มคน ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและใช้ความพยายามในการทำงานอย่างได้ผล และมีความสามารถในการประสานงานได้ทั้งกับผู้บังคับบัญชา กลุ่มผู้บริหารด้วยกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดีด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534, หน้า 24) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นการสร้างพลังของกลุ่มผู้ทำงานด้วยกันให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ มนุษยสัมพันธ์ยังช่วยให้คนปฏิบัติงานร่วมกันโดยก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการทำงานร่วมกันกับกลุ่มคน จูงใจให้คนหรือกลุ่มคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ จนเกิดเป็นแรงผลักดันให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคลากรขององค์กรจะต้องพยายามรู้จักตนเองและผู้อื่น

ทักษะด้านความคิดรวบยอด

ทักษะด้านความคิดรวบยอดที่จะเข้าใจงานต่าง ๆ ในองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และถ้าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็จะทราบว่าจะกระทบหรือมีผลต่อสิ่งใดบ้าง เช่น ผลต่อบุคคล การสื่อสาร การเมือง สังคม และเศรษฐกิจของชาติทั้งหมด เมื่อมีความเข้าใจในด้านการรอบความคิดทั้งหมดแล้ว พนักงานจะสามารถปฏิบัติตนให้เกิดความก้าวหน้าและสวัสดิภาพส่วนรวมขององค์กร Barnard (1983, p. 235) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ การมีสามัญสำนึกต่อองค์การทั้งองค์การ

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2535, หน้า 22) กล่าวว่า ต้องการให้งานสำเร็จตามแผนงานและโครงการที่กำหนด ทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย แผนงานและโครงการที่รับผิดชอบ

รวมทั้งมีความเข้าใจในหลักการบริหารและรู้จักใช้ทรัพยากรทุกประเภทที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Hersey and Blanchard (1983, p. 5) กล่าวถึงทักษะด้านความคิดรวบยอดว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ความสามารถในการมองเห็นโครงสร้างการบริการ และ โครงสร้างเกี่ยวกับงานในองค์กรทั้งหมด กับสามารถบ่งบอกได้ว่างานในหน้าที่รับผิดชอบของตน อยู่ในส่วนใดของโครงสร้างรวม ความรู้ความเข้าใจเรื่องนี้ จะช่วยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอดสามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจระบบการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือเกี่ยวกับโครงสร้างและระบบการบริหาร โครงสร้างงาน โครงสร้างตำแหน่ง และนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การฝึกอบรมของกรมสรรพากร

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการฝึกอบรมได้มอบหมายให้กองฝึกอบรมของกรมสรรพากร มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างของกรมสรรพากร ที่มีได้อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค ตลอดจนบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีอากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างทัศนคติที่ดี โครงสร้างของกองฝึกอบรมประกอบไปด้วย

1. ฝ่ายวางแผนและฝึกอบรมทั่วไป
2. ฝ่ายฝึกอบรมคอมพิวเตอร์
3. ฝ่ายฝึกอบรมเทคนิคการตรวจสอบภาษีและการเร่งรัดภาษี
4. ฝ่ายฝึกอบรมเทคนิคกรรมวิธีและแบบแสดงรายการภาษี
5. ฝ่ายวางแผนทุนฝึกอบรมและดูงาน
6. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ตัวอย่างการฝึกอบรมของกรมสรรพากร (สรรพากรภาค 5)

1. การบริหารสำนักงานและการบริการที่เป็นเลิศ
2. การตรวจแบบขึ้นต้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล และการยื่นแบบทางอินเทอร์เน็ต
3. การตรวจแบบขึ้นต้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล

4. ระบบเลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร (TIN) เพื่อรองรับการใช้เลขประจำตัว 13 หลัก และการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกรมสรรพากรและกรมพัฒนาธุรกิจการค้า
5. เทคนิคการตรวจสภาพกิจการ
6. หัก ภาษีอย่างไรให้ถูกต้อง
7. การหักภาษีหัก ณ ที่จ่ายให้มีประสิทธิภาพ
8. เสริมสร้างวิชาการและทักษะในการปฏิบัติระบบการเบิกจ่ายเงินด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
9. สรรพากรพบผู้ประกอบการ
10. ภาษีสรรพากรเกี่ยวกับกิจการรับเหมาก่อสร้าง

ข้อมูลสังเขปของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ชลบุรี 2

สำนักงานสรรพากรพื้นที่ชลบุรี 2 เดิมชื่อ สำนักงานสรรพากรพื้นที่เขต 9 รับผิดชอบการบริหารจัดเก็บภาษีอากรในเขตท้องที่อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ต่อมาเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2539 ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พ.ศ.2538 โดยการแบ่งส่วนราชการใหม่เปลี่ยนเป็น สำนักงานสรรพากรจังหวัดชลบุรี (สาขา) เพิ่มความรับผิดชอบการบริหารการจัดเก็บภาษีอีก 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอสัตหีบ อำเภอสัตร์ราชา อำเภอเกาะสีชัง ต่อมาเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2545 กรมสรรพากรได้ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ ยกเลิกราชการส่วนกลางทั้งหมด ดังนั้น สำนักงานสรรพากรจังหวัดชลบุรี (สาขา) จึงเปลี่ยนเป็นสำนักงานสรรพากรพื้นที่ชลบุรี 2 โดยในปัจจุบัน สำนักงานได้ตั้งอยู่ที่ 404 หมู่ 12 ต.หนองปรือ อ.บางละมุง จ.ชลบุรี ซึ่งสำนักงานสรรพากรพื้นที่ มีอำนาจหน้าที่ภายในเขตท้องที่ที่รับผิดชอบ ดังนี้

1. วางแผนปฏิบัติการและประเมินผล เพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากร ให้เป็นไปตามนโยบายแผนงาน และเป้าหมายของกรม และสำนักงานสรรพากรภาค
2. กำกับดูแลผู้เสียภาษีเป็นรายผู้ประกอบการ ตรวจสอบปฏิบัติการและตรวจสอบภาษีอากรสำหรับรายที่อยู่ในความรับผิดชอบ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากรค้าง และดำเนินคดีแก่ผู้เสียภาษี รวมทั้งตอบข้อหารือทางภาษีอากร
4. กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
5. พิจารณาคืนเงินภาษีอากร
6. ปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีภาษี
7. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร

8. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานสรรพากรพื้นที่ชลบุรี 2 มีสรรพากรอำเภอที่อยู่ในความรับผิดชอบด้วยกันทั้งหมด 6 อำเภอ ประกอบไปด้วย

1. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาศรีราชา 1
2. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาศรีราชา 2
3. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสัตหีบ
4. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขางละมุง 1
5. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขางละมุง 2
6. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาเกาะสีชัง

เนื่องจากกรมสรรพากรเป็นหน่วยงานที่ให้บริการแก่ประชาชนทางด้านการจัดเก็บภาษี ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานที่ดีเยี่ยม จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรภายในหน่วยงานนั้นได้มีการรับการฝึกอบรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดหาวิธีการในการฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยการใช้วิธีการฝึกอบรมข้าราชการในระหว่างการทำงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ได้ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาทักษะ เพื่อการศึกษาความต้องการในด้านการฝึกอบรม ดังนี้

ปาริชาติ ชลนวกุล (2540 อ้างถึงใน จันทน์นิภา ปราบสงบ, 2546, หน้า 38) ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม: กรณีศึกษาบริษัท กรุงเทพมหานคร (มหาชน) เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมการฝึกอบรมในองค์กร และทราบถึงความ ต้องการฝึกอบรมของพนักงาน ผลการศึกษพบว่า พยาบาลระดับปฏิบัติการต้องการที่จะเข้ารับการ ฝึกอบรมเกี่ยวกับโรคในระบบหัวใจมากที่สุดและพบว่า ปัญหาของการฝึกอบรมในปัจจุบันของ พยาบาลระดับปฏิบัติการ คือ การไม่มีเวลาเข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ ประจำ ส่วนพยาบาลระดับบริหารเห็นว่าเนื้อหาในการฝึกอบรมไม่ตรงกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

วัชร พงษ์ประเสริฐ (2543) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากร ในธนาคารจังหวัดจันทบุรี โดยได้ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรใน ธนาคารจังหวัดจันทบุรี ในทักษะ 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิด รวบรวมข้อมูล จำแนกตามตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรในธนาคาร

จังหวัดจันทบุรีในทักษะ 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรในธนาคารจังหวัดจันทบุรี ในทักษะ 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการการฝึกอบรมมากกว่าพนักงานในทุกด้าน

สุกิริยา สุขธิระเดช (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพก 5 ด้าน คือ ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านภาษาอังกฤษ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ทั่วไป และด้านจิตใจและนันทนาการ ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการมีความต้องการกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกด้านและทุกประเด็น โดยกิจกรรมที่มีความต้องการมากที่สุด คือ การจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและรองลงมา คือ การจัดกิจกรรมด้านความรู้ทั่วไป ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านภาษาอังกฤษ และการจัดกิจกรรมด้านจิตใจและนันทนาการตามลำดับ ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับนโยบายของกองทัพกและสำนักงานปลัดบัญชี และนอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการอีกทางหนึ่ง

โสภณศักดิ์ภักตร์ วาควิไล (2539) ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรีและระยอง พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง โดยภาพรวม มีความต้องการในการฝึกอบรม ในด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันโลกธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การสร้างความได้เปรียบนั้น จำเป็นจะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ดังนั้นบุคลากรทุกระดับจึงต้องการพัฒนา ความรู้ ความสามารถเพื่อปรับตนเอง ให้เหมาะสมกับสภาพความเคลื่อนไหว หรือการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ในยุคปัจจุบัน

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การฝึกอบรมบุคลากรจะได้ผลดีสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้นั้น จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปพัฒนาทักษะในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป