

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานของบริษัท เบ็ทเทอร์ เท็กซ์ไทล์ จำกัด เป็นการศึกษาถึง ความต้องการในการฝึกอบรม และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการอบรมแล้ว ของพนักงานบริษัท เบ็ทเทอร์ เท็กซ์ไทล์ จำกัด เพื่อให้ทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรม และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถแบ่งเนื้อหาของแนวคิด ทฤษฎี ออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
2. แนวคิดความต้องการการฝึกอบรม

#### หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

##### ความหมายของการฝึกอบรม

ชูชัย สมิทธิไกร (2538) ได้ให้ความหมายของฝึกอบรมไว้ดังนี้คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กระบวนการที่ได้จัดรูปซึ่งคนจะเรียนรู้ความรู้ และหรือทักษะเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

วิจิตร อวระกุล (2540) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมคือ การปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้มีมากขึ้น สูงขึ้น มีพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานที่หน่วยงานต้องการ

Mondy, Noe and Premeaux.(2002) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกิจกรรม เพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบัน

##### จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา (Purposes of Training and Development)

เทรื่อวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531) ได้กล่าวว่าจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนประการหนึ่งของการฝึกอบรมคือ เพื่อเตรียมพนักงานใหม่ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับจ้างมา ซึ่งมีบางตำแหน่งเท่านั้นที่มีต้องมีการฝึกอบรม ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ ถ้านายจ้าง ประสบความล้มเหลวในการฝึกอบรมหรือไม่ได้จัดฝึกอบรม พนักงานใหม่อาจจะต้องเรียนรู้การ

ทำงานด้วยตนเอง ซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ตลอดจนทำให้เสียเวลา วัสดุ และค่าใช้จ่าย

การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะและความรู้ไม่ได้จำกัดเฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานปัจจุบันสามารถได้รับการปรับปรุงพัฒนาโดยการฝึกอบรมเพิ่มเติมในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการผลิต เทคโนโลยี นโยบาย และวิธีดำเนินงานในโลกของธุรกิจ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องถือเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะทำให้พนักงานได้รับความรู้และได้พัฒนาทักษะต่าง ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ แม้แต่ในธุรกิจขนาดย่อมการฝึกอบรมก็สามารถทำให้พนักงานได้พบกับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของเขา ตลอดจนสามารถได้ผลกำไรในการดำเนินธุรกิจจากการตั้งใจทำโปรแกรมการฝึกอบรมบุคลากรด้วยความรอบครอบ

กล่าวโดยสรุปการฝึกอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาความรู้ (Knowledge) พัฒนาทักษะ (Skill) และพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติแล้วกลับไปปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือเกิดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) ในการปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น

### แนวคิดความต้องการการฝึกอบรม

รัตนา หิรัญรัตน์ (2528) ได้กล่าวว่าความต้องการทางการศึกษา (Knowledge) เป็นความแตกต่างระหว่างระดับความสามารถในปัจจุบัน กับระดับความสามารถที่สูงกว่า ในอันที่จะกระทำการใด ๆ ให้ประสบผลตามที่ตัวเองส่วนหนึ่ง องค์กรส่วนหนึ่งและสังคมส่วนหนึ่งเป็นผู้กำหนดอีกส่วนหนึ่ง ความสามารถในที่นี้รวมถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความสำเร็จ ผู้ใดก็ตามที่สามารถรู้แน่ชัดว่าความต้องการทางการศึกษาคืออะไรแล้วผู้นั้นก็จะมีแรงเร้าที่จะอยากเรียนมากขึ้น แต่ถ้าความต้องการของผู้นั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสังคมที่มีต่อเขาแล้วยิ่งจะเป็นเครื่องสนับสนุนให้การศึกษาเล่าเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ชูชัย สมितिไกร (2538) ได้กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมในองค์กรมีวัตถุประสงค์ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่มีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skill) ของแต่ละบุคคล โดยอาจจะเป็นทักษะในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การรักษาความปลอดภัยในการทำงาน การปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติการเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงาน บุคคลนั้นจะมีได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่แล้วผลงานก็ย่อมจะไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในองค์การ

#### ความสำคัญของการฝึกอบรมในองค์การ

เครือข่าย ลีหมอกษิชาติ (2531) ได้กล่าวว่างค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม และยอมรับว่าการฝึกอบรมเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นอย่างหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการกำหนดงบประมาณและแผนงานด้านการฝึกอบรมของหน่วยงานในแต่ละปีไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เนื่องจากองค์การต่างๆ มองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมคือ

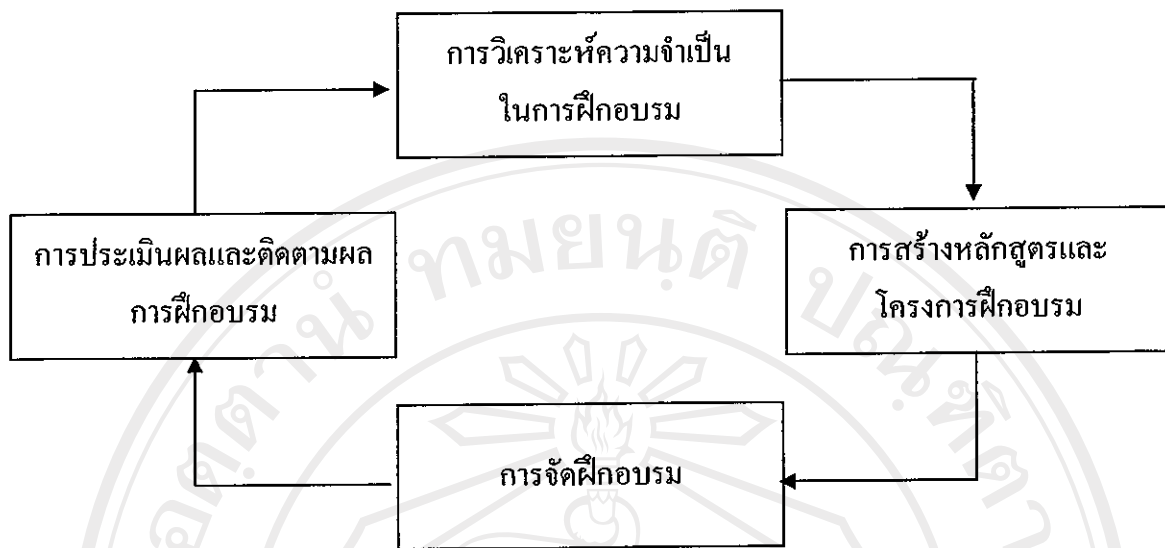
1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่าง ๆ ได้ทันที จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะธุรกิจลักษณะการดำเนินงานตลอดจนเป้าหมายของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2. สภาพแวดล้อมการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายของรัฐ เป็นต้น และสภาพแวดล้อมภายใน เช่น นโยบายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การโยกย้ายบุคลากร เป็นต้น ล้วนเป็นเหตุให้องค์การต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ภายในเวลารวดเร็ว ซึ่งการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. ได้มีการพิสูจน์ว่าการขาดการฝึกอบรมอย่างมีระบบก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายทางอ้อมสูงกว่ามีการฝึกอบรม เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องการฝึกฝนตนเองโดยการลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่น ซึ่งทำให้เสียเวลาและอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดด้วย

#### ขั้นตอนการฝึกอบรม

เครือข่าย ลีปิยะศรีสกุล และเกศินี หงสนันท์ (2527) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนใหญ่ 4 ประการ คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม การจัดฝึกอบรม และการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม



### รูปแสดงขั้นตอนการฝึกอบรม

#### การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

จิตร อวระกุล (2540) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องภายในหน่วยงานซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาอาจเป็นปัญหาในด้านการปฏิบัติงานหย่อนประสิทธิภาพ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน การนำเอาเทคนิคทางวิชาการหรือเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคคลสำหรับตำแหน่งในระดับสูงขึ้นด้วยการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ต้องวิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างแท้จริง

ความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจดูได้จากการทำงานของพนักงาน คือ การขาดความรู้ (Knowledge) ในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่

1. การปฏิบัติ (Practice) ยังไม่ถูกต้อง บกพร่อง
2. ทักษะ (Skill) ความชำนาญคล่องแคล่ว ในการทำงาน
3. ความสนใจ (Interest) ความตั้งใจ สมารถในการทำงาน
4. ทัศนคติ (Attitude) ทำที่ความรู้สึกรู้สึกความสำนึกที่ดีที่ถูกต้องในงานที่ทำนั้น
5. ความเข้าใจ (Understanding) ในงาน ทฤษฎี หลักการ นโยบาย

ถ้าทั้ง 6 สิ่งนี้ สิ่งใดสิ่งหนึ่งปรากฏ ให้เห็นว่ายังบกพร่อง ย่อมแสดงว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมให้ได้ตามเกณฑ์ที่ต้องการ ซึ่งจะต้องรีบทำตั้งแต่บัดนี้และในอนาคตด้วย โลกหมุนไป

ทุกวันทุกนาที มนุษย์เราจึงต้องเรียนรู้ฝึกรวมให้ก้าวหน้าทันโลกทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วย

### จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2542) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม มีจุดมุ่งหมายสองประการคือ

1. เพื่อวินิจฉัยว่าองค์กรมีความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมมีประโยชน์สำหรับการแก้ไขปัญหาบางประการ เช่น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ ถ้าปัญหานั้นๆ มีสาเหตุจากความขัดข้องในด้าน โครงสร้างขององค์กรหรือความไม่เพียงพอในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ หรือบุคลากร

2. เพื่อศึกษาข้อมูลที่สำคัญต่อการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม จะช่วยให้ทราบสภาพปัจจุบันขององค์กร รวมทั้งภารกิจและคุณสมบัติที่พนักงานมีอยู่ ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการฝึกอบรม กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2542) ได้กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ประกอบด้วยการวิเคราะห์ลักษณะสามประการคือ (1) การวิเคราะห์องค์กร (2) การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (3) การวิเคราะห์บุคคล

1. การวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) คือการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์จะครอบคลุมเป้าหมายขององค์กร บรรยากาศในการทำงานภายในองค์กร ทรัพยากรที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์องค์กรจะช่วยตรวจสอบว่า ปัญหาแท้จริงคืออะไร องค์กรควรใช้มาตรการใดเพื่อแก้ปัญหานั้น และการฝึกอบรมจะใช้ประโยชน์แก่องค์กรบ้างหรือไม่

2. การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Knowledge, Skill and Ability Analysis) คือกระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน โดยส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ภารกิจ (Task Analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ส่วนประกอบของงานหนึ่งๆ การวิเคราะห์ดังกล่าวมิได้เป็นการบรรยายถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นการบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ ส่วนที่สองคือการวิเคราะห์คุณสมบัติ ซึ่งจะชี้บ่งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเหล่านั้น

3. การวิเคราะห์บุคคล (Personal Analysis) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ ประการแรก เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็น สำหรับการ

ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด ประการที่สองเพื่อกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรจึงจะทำให้การทำงานของพวกเขาดีขึ้น ทำให้ทราบว่าใครจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และการฝึกอบรมนั้นคืออะไร

### ประเภทของการฝึกอบรม

ซูชัย สมितिไกร (2542) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม แบ่งได้ 2 ลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) การฝึกอบรมแบบนี้จัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร มีข้อดีคือ องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ ข้อเสียคือองค์กรอาจจะต้องทุ่มทรัพยากรด้านกำลังคนและเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มากพอสมควร

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มิได้เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม การฝึกอบรมประเภทนี้ได้รับการจัดขึ้นขณะที่ผู้รับการฝึกอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการฝึกอบรมในห้องเรียน

2.1 การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) คือการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริงๆ ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมอธิบายประกอบ

2.2 การฝึกอบรมนอกรางาน (Off-the-Job Training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้ จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึกอบรม หมายถึงสิ่งที่การฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูน หรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการฝึกอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skill Training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการจัดการและการบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึงระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee Training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง มักเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซม บำรุงรักษา เครื่องจักร

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร มีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial Training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย หรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ จัดการ และบริหารที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานของบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning and Decision Making) หรือการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นต้น

#### ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

วิจิตร อาวะกุล (2537) ได้กล่าวว่า การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงานในสำนักงานต่าง ๆ แต่ในบางครั้งการฝึกอบรมอาจไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจาก

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ในการฝึกอบรมมีไม่เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกได้ หรือขาดความรู้ประสบการณ์ในด้านการฝึกอบรม ขาดแคลนบุคลากร

2. ปัญหาด้านวิทยากร การจัดการฝึกอบรมส่วนใหญ่ต้องอาศัยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ในบางครั้งไม่สามารถหาผู้ทรงคุณวุฒิในสาขานั้นได้ เพราะติดภารกิจอื่น ทำให้บางครั้งวิทยากรไม่ใช่ผู้มีความรู้ในสาขานั้นอย่างแท้จริง หรือวิทยากรขาดเทคนิคในการเป็นวิทยากรที่ถูกต้องเหมาะสม

3. ปัญหาด้านตัวบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ไม่มีความพร้อมในการเข้ารับการอบรม เนื่องจากมีงานประจำมากไม่สามารถเข้ารับการอบรมตามเวลาที่กำหนดได้ หรือผู้ที่เข้ารับการอบรมไม่ใช่ผู้ปฏิบัติหรือที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ ทำให้การฝึกอบรมต้องสูญเปล่า ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ในการพัฒนาบุคลากร บางครั้งการฝึกอบรมต้องหาสถานที่ที่เหมาะสม มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ บางครั้งไม่สามารถจัดหาได้ ขาดงบประมาณ โดยเฉพาะในการจัดหาอุปกรณ์การฝึกอบรม ทำให้เกิดความไม่พร้อมสมบูรณ์ในการฝึกอบรม

5. ปัญหาด้านผู้บริหาร การพัฒนาด้านบุคลากรจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยผู้บริหารให้ความสำคัญและจัดหาสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการสัมมนา

การฝึกอบรมพนักงานเป็นการช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยการอบรมนั้น ๆ ต้องสามารถส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจมีความรู้ความสามารถทักษะเพิ่มขึ้น ซึ่งวิธีการในการเพิ่มความสามารถให้แก่พนักงานส่งผลทำให้ผลงานดีขึ้นตามมาด้วย หน่วยงานจะต้องวิเคราะห์ให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากนั้นจึงพิจารณาเลือกวิธีในการฝึกอบรมที่เหมาะสม มีการประเมินผลบุคคลที่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง บุคคลนั้นมีพื้นฐานความรู้เพียงพอต่อการอบรมตรงกับสายงาน และมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองหรือเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

#### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ชิราพร หนูฤทธิ อ่างในสุภาเพ็ญ สุภูตะโยธิน (2541) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินดูเหมือนว่าทำให้องค์การต้องสิ้นเปลืองทั้งเวลา แรงงาน และงบประมาณมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ แต่ที่แท้จริงแล้วเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมีคุณค่าและมีผลดีต่อองค์การมากที่สุด ดังนั้นการฝึกอบรมจึงถือได้ว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์การที่ก่อให้เกิดประโยชน์อันคุ้มค่า แม้บางครั้งไม่สามารถวัดผลให้เป็นรูปธรรมได้แต่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมดังนี้

1. ตัวผู้ปฏิบัติงานจะมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยให้ทำงานดีขึ้นทั้งผู้ที่เข้าทำงานใหม่และผู้ทำงานอยู่แล้วให้ได้รับความเจริญก้าวหน้า



2. ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ มีทัศนคติที่ดี ลดการขาดงาน ช่วยเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญสามารถเพิ่มผลผลิต ลดปัญหาในการทำงาน รู้จักวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ อีกทั้งยังประหยัดเวลาค่าใช้จ่าย
4. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลามากในการสอนงาน
5. ช่วยแก้ปัญหาของการบริหารงาน เช่นลดการขัดแย้งในการทำงาน ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี แก้ปัญหาการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน
6. เกิดความมั่นคงขององค์กร เนื่องจากการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาอยู่เสมอ ถ้าขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็สามารถหาแทนได้และยังช่วยลดการเรียนรู้จากผู้บริหารอีกด้วย

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ชัชวาล ภาษยะวรรณ (2540) ได้ศึกษาความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสายบริหารและธุรการในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้เพื่อนำวิธีการมาช่วยแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความพร้อมในการทำงาน ประเภทความรู้ที่ต้องการฝึกอบรม ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างความพึงพอใจ ด้านเทคนิควิธีทำงานสมัยใหม่ ด้านการบริหารงานและการจัดการช่วงระยะเวลาที่ต้องการฝึกอบรม ได้แก่ ช่วงเดือน เมษายน - มิถุนายน ระยะเวลาที่ต้องการฝึกอบรม ได้แก่ จำนวน 3 วัน สถานที่ที่จัดฝึกอบรมส่วนใหญ่ต้องการฝึกอบรมในจังหวัดเชียงใหม่

ศุภมาส พินธุวัฒน์ (2545) ได้ศึกษาเรื่องแนวโน้มในการจัดการองค์กรของบริษัทไทยโปรดัก อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด โดยมีขอบเขตครอบคลุมเนื้อหา 3 ประเด็น คือ 1) แนวโน้มด้านการจัดการระบบ 2) แนวโน้มด้านการพัฒนาบุคลากร 3) แนวโน้มด้านการจัดการองค์กรด้านการค้า ซึ่งแนวโน้มด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยในอนาคตมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม การส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มเติมทักษะและความรู้ เช่น การส่งไปอบรมการศึกษาเพิ่มเติมคุณวุฒิทางการศึกษา และฝึกทักษะด้านต่าง ๆ รวมทั้งการปลูกฝังให้บุคลากรมีความรักในองค์กร และการมีคุณธรรมในการทำงาน