บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่องการค้นหาความจำเป็นเพื่อการจัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 เพื่อค้นหาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ควรจะพัฒนาสำหรับบุคลากร ทั้งในระดับหัวหน้าส่วน และระดับเจ้าหน้าที่ ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมสาระสำคัญและขอบเขตของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยไว้ดังหัวข้อต่อไปนี้คือ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

2.1.1 บทบาท อำนาจหน้าที่ และเป้าหมาย

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2545 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 119 ตอนที่ 103 ก ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545 กำหนดให้สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของประเทศในระดับมหภาคและอุตสาหกรรมรายสาขา รวมทั้งพัฒนาระบบเตือนภัยด้านอุตสาหกรรม โดยการจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมในภาพรวมและแผนแม่บทอุตสาหกรรมรายสาขา เพื่อเป็นองค์กรชี้นำในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และวางแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) เสนอแนะการกำหนดนโยบาย แนวทาง และมาตรการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ

2) เสนอแนะนโยบาย กำหนดท่าที แนวทางความร่วมมือ และเข้าประชุมเจรจากับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศด้านอุตสาหกรรม

3) จัดทำรายงานภาวะอุตสาหกรรมสาขาต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการพัฒนาอุตสาหกรรม และหาวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมสาขาต่าง ๆ

4) ประสาน เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

5) กำหนดนโยบายการสำรวจ การเก็บรักษา การใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านอุตสาหกรรม จัดทำดัชนีอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เป็นศูนย์สารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

6) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม หรือตามที่กระทรวงหรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

นอกจากนั้น สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมได้มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ. 2543-2547 ดังนี้

วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรชี้นำด้านนโยบายอุตสาหกรรม และเป็นศูนย์ข้อมูลตัวชี้วัดสภาวะอุตสาหกรรมที่ทันสมัย ครบถ้วน น่าเชื่อถือ

พันธกิจ

1) เสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนอุตสาหกรรมที่ชัดเจนน่าเชื่อถือ

2) จัดทำระบบสารสนเทศอุตสาหกรรมที่ทันสมัย ถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้บริการเผยแพร่

วัตถุประสงค์ขององค์กร

1) ผู้บริหารระดับสูงยอมรับข้อเสนอแนะนโยบายและแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2) หน่วยงานของรัฐยอมรับ สนับสนุนนโยบายและแผนอุตสาหกรรมที่สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเสนอและนำสู่การปฏิบัติ

3) ภาคเอกชนมีส่วนร่วม และให้การยอมรับและเชื่อถือการเสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรม

4) ภาครัฐและเอกชนยอมรับและให้การเชื่อถือในระบบสารสนเทศอุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์

1) สร้างกลไกในการเสนอแนะ ชี้นำ และกำหนดมาตรการเพื่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2) สร้างกลไกในการติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจจุลภาคและมหภาค

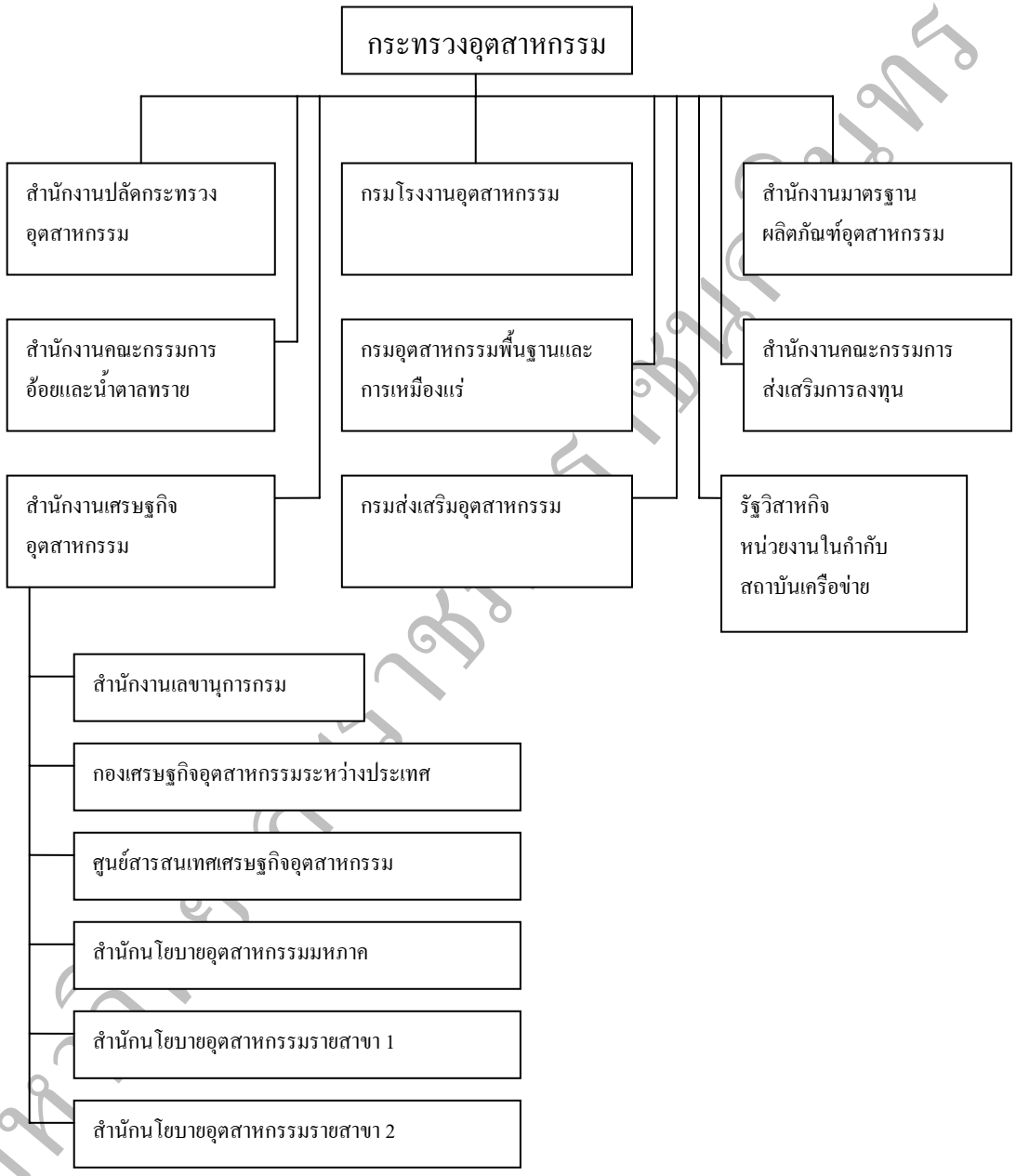
3) สร้างระบบสารสนเทศอุตสาหกรรมที่สามารถชี้นำ และสื่อสารข้อมูลการเตือนภัยล่วงหน้าทางเศรษฐกิจแก่อุตสาหกรรม

4) สร้างระบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

5) สร้างกลไกในการเสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมของภาคอุตสาหกรรมไทยเพื่อรองรับการเจรจา และการดำเนินการตามข้อตกลงระหว่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.1.2 โครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการ



ภาพ 2 แผนผังการแบ่งส่วนราชการ

(ที่มา : กระทรวงอุตสาหกรรม. 2547 : 10)

การแบ่งส่วนราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนเป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการต่าง ๆ กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2545 ตามประกาศราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 119 ตอนที่ 103 ก ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545 ซึ่งแบ่ง ส่วนราชการในสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ไว้ดังนี้

1) สำนักงานเลขานุการกรม
2) กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ
3) ศูนย์สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม
4) สำนักนโยบายอุตสาหกรรมมหภาค
5) สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 1
6) สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2

2.1.3 ปัญหาของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

1) อุตสาหกรรมของไทยในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2538 จะเติบโตและขยายตัวอย่างมาก แต่การดำเนินงานด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมของกระทรวงอุตสาหกรรมมิได้มีการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ กล่าวคือขาดการวางแผนระยะยาว ไม่มีแผนนโยบายระดับกระทรวง ไม่มีแผนกลยุทธ์ และที่สำคัญคือ ไม่มีการประสานแผนปฏิบัติการในระดับกระทรวง แต่ละกรมต่างก็ดำเนินการไปตามบทบาทหน้าที่ ตามตัวบทกฎหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผลของความผันผวนทางเศรษฐกิจที่เริ่มส่งสัญญาณทางลบ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 เป็นต้นมา ทำให้กระทรวงอุตสาหกรรมเริ่มมีการวางแผน โดยมุ่งการทำแผนในระยะยาวคือ แผนแม่บทเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ (พ.ศ. 2538-2555) ซึ่งต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาของประเทศระยะ 5 ปี เรียกว่าแผนแม่บทอุตสาหกรรม ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2540-2544) และต่อมาเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจได้มีการปรับแผนอีกครั้ง ภายใต้ชื่อแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม พ.ศ. 2541-2545 นอกจากนี้แล้ว กระทรวงอุตสาหกรรมยังทำการปรับโครงสร้างการบริหารงานเพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานของกรมต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาค โดยจัดเป็นฝ่ายงานต่าง ๆ อยู่ในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดอีกด้วย โดยผลการดำเนินงานของหน่วยงานระดับกรมในภาพรวม มีดังนี้ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2545 : บทที่ 6 : 3-15)

(1) ขาดการใช้แผนเป็นเครื่องมือในทางปฏิบัติ กล่าวคือกระทรวงอุตสาหกรรมเพิ่มเริ่มทำแผนอย่างเป็นระบบเมื่อปี 2538 และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติยังขาดการรับรู้และการถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติในภูมิภาคขาดการรับรู้และนำนโยบายและแผนไปใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และติดตามพัฒนางานของตนเองอย่างจริงจัง การใช้แผนมักมองแต่เป็นเครื่องมือของงบประมาณเท่านั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(2) กระทรวงอุตสาหกรรมควรเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรของกระทรวงหลายหน่วยงานต้องทำงานประสานกับผู้ประกอบการซึ่งมีความรู้ ความสามารถที่ทันสมัย ข้าราชการจึงต้องมีความรู้ ความสามารถชี้นำ หรืออย่างน้อยตามทันภาคเอกชน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร จากการเปลี่ยนราชการทั่วไปเป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) โดยไม่ยึดเพียงรู้ระเบียบกฎหมายเท่านั้น

(3) สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมควรเน้นบทบาทการประสานแผนระหว่างกรมต่าง ๆ สถาบันอิสระ และรัฐวิสาหกิจในสังกัด เพื่อให้สามารถใช้แผนเป็นกลไกการบริหารมากขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายการเมืองจะต้องให้ความสำคัญ และเห็นประโยชน์จากการมีแผน การใช้แผนเป็นเครื่องมือการบริหาร และการสนับสนุนการทำแผนอย่างจริงจัง

2) สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกรม มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของประเทศในระดับมหภาคและระดับรายสาขา รวมทั้งพัฒนาระบบเตือนภัยอุตสาหกรรม โดยการจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมในภาพรวมและแผนแม่บทอุตสาหกรรมรายสาขานั้น จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2545 : บทที่ 4 : 5-13)

(1) การกำหนดนโยบายรองรับนโยบายรัฐบาลและนโยบายกระทรวงอุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากในช่วงปี พ.ศ. 2538-2544 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมยังไม่ได้กำหนดนโยบายขึ้นรองรับนโยบายรัฐบาลและนโยบายของกระทรวงอุตสาหกรรมหลายเรื่อง อาทิ การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านอุตสาหกรรม

(2) การพัฒนาความพร้อมด้านบุคลากร เนื่องจากปริมาณงานและขอบข่ายของงานที่เพิ่มขึ้นตามสถานการณ์ ความจำเป็นของงานด้านวิชาการเพื่อบุกเบิกและรองรับการแข่งขันด้านอุตสาหกรรม ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติด้านอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์อุตสาหกรรม การติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมเพื่อเสนอแนะนโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมให้สามารถแข่งขันได้ ดังนั้น นับได้ว่าสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมยังขาดความพร้อมด้านบุคลากรทั้งเชิงปริมาณ ความคล่องตัว และการมีเครือข่ายในการปฏิบัติงานระดับกว้าง จึงมีความจำเป็นที่สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมจะต้องปรับปรุงความพร้อมด้านบุคลากร

(3) การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติด้านอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เนื่องจากเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรี จึงทำให้งานขาดความต่อเนื่อง ประกอบกับมีประเด็นทางนโยบายที่จะต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติหลากหลาย อีกทั้งสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไม่ใช่หน่วยงาน

ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติเอง แต่ต้องประสานให้หน่วยปฏิบัติรับไปดำเนินการอีกต่อหนึ่ง จึงมีนโยบายอีกหลายเรื่องที่ยังไม่สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้สมบูรณ์

จะเห็นได้ว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การขาดแผน ขาดการใช้แผนเป็นเครื่องมือในทางปฏิบัติ และขาดการรับรู้ถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติในอดีต ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนขาดการประสานแผนระหว่างกรม เป็นปัญหาระดับกระทรวงที่มีมาตั้งแต่ในอดีตและส่งผลกระทบต่อสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมซึ่งเป็นหน่วยงานเสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างมิอาจหลีกเลี่ยงได้ และปัญหาที่เกิดขึ้นในสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นปัญหาการกำหนดนโยบาย การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้านอุตสาหกรรม หรือความจำเป็นในการปรับปรุงความพร้อมด้านบุคลากร จะเชื่อมโยงส่งผลให้เกิดปัญหาในสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 ดังปรากฏรายละเอียดในหัวข้อ 2.2 ที่จะกล่าวเป็นลำดับต่อไป

ส่วนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม พบว่าสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ประกอบด้วยข้าราชการจำนวน 152 อัตรา และลูกจ้างจำนวน 24 อัตรา มีงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรในระยะ 3 ปี ที่ผ่านมาคือ ปีงบประมาณ 2544-2546 คิดเป็นจำนวนเงิน 300,000 856,000 และ 772,000 บาท ตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 0.36 0.86 และ 0.50 ตามลำดับ ซึ่งถือว่าได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการค่อนข้างจำกัด สำหรับโครงการฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรกิจกรรม 5 ส หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน หลักสูตรจริยธรรมสำหรับข้าราชการ หลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา หลักและเทคนิคในการเขียนหนังสือราชการ และการบริหารโครงการ เป็นต้น

2.2 สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2

2.2.1 บทบาท อำนาจหน้าที่ และการแบ่งส่วนราชการ

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2545 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 119 ตอนที่ 103 ก ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545 กำหนดให้สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) เสนอแนะนโยบาย แนวทางและมาตรการในการพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา

2) ศึกษา วิเคราะห์ และติดตามสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจอุตสาหกรรม รวมทั้งคาดการณ์แนวโน้ม และเตือนภัยภาวะอุตสาหกรรมรายสาขา

3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา

4) ประสานการดำเนินงานเพื่อให้ความช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมรายสาขา

5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา

6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้าง การแบ่งส่วนงานภายในสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2

1) ส่วนอุตสาหกรรม 1 ดูแลรับผิดชอบงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหารและอาหารสัตว์

2) ส่วนอุตสาหกรรม 2 ดูแลรับผิดชอบงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องหนัง และอัญมณีและเครื่องประดับ

3) ส่วนอุตสาหกรรม 3 ดูแลรับผิดชอบงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง ไม้ และกระดาษ

4) ส่วนอุตสาหกรรม 4 ดูแลรับผิดชอบงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมปูนซิเมนต์ เซรามิกและแก้ว และเวชภัณฑ์

5) งานธุรการ ดูแลรับผิดชอบงานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่ งานพัสดุ งานการเงิน และงานงบประมาณ

2.2.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ

1) ตำแหน่งนักวิชาการอุตสาหกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการศึกษาจัดทำรายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดนโยบายและการวางแผนพัฒนาอุตสาหกรรม ดำเนินการเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรม ประสานงานด้านการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำข้อเสนอแนะต่อรายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการศึกษาวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ศึกษาวิเคราะห์แนวทางใน

การพัฒนาอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรม พิจารณาข้อร้องเรียนเพื่อเสนอความเห็นและมาตรการในการเร่งรัดแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ศึกษาวิเคราะห์และพิจารณาทบทวนนโยบายอุตสาหกรรม ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมที่ยังมีผลบังคับใช้ เพื่อให้นโยบายมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์การผลิต การค้า และการลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการแข่งขันกับต่างประเทศ ให้คำแนะนำข้อเสนอแนะต่อรายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3) ตำแหน่งหัวหน้าส่วน คือตำแหน่งที่แต่งตั้งขึ้นเป็นการภายในเพื่อมอบหมายให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการอุตสาหกรรม 8ว ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าส่วนอุตสาหกรรม 1-4 ในสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบงานในด้านการวางแผน/ การจัดรูปงาน ด้านการบริหารงานบุคคล/ การบังคับบัญชา ด้านการควบคุมติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข ของส่วนอุตสาหกรรมที่รับผิดชอบ ตลอดจนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการปฏิบัติงาน ในฐานะที่เป็นนักวิชาการอุตสาหกรรมอีกประการหนึ่งด้วย

2.2.3 ปัญหาของสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2

ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาเอกสารทางราชการและเอกสารทางวิชาการที่มีความเกี่ยวข้องกับสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 สรุปได้ดังนี้

1) สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดในด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานเสนอแนะนโยบาย แนวทาง และมาตรการในการพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา รวมทั้งการจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งานศึกษาวิเคราะห์และติดตามสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจอุตสาหกรรม การคาดการณ์แนวโน้มและเตือนภัยภาวะอุตสาหกรรมรายสาขา เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ในการวางแผนดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม งานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาอุตสาหกรรม งานประสานการดำเนินงานเพื่อให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมรายสาขาเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้นำแนวคิดไปใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้จริง จากกรอบงานที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบงานหลากหลาย จึงจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องมีบุคลากรที่มีความรอบรู้เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อภารกิจของงานได้

2) บุคลากรของสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนา

อุตสาหกรรมรายสาขา เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุตสาหกรรมรายสาขา การพิจารณาเรื่องร้องเรียนเพื่อเสนอความเห็นในการเร่งรัดแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์และพิจารณาทบทวนนโยบาย และประกาศอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์การผลิต การค้าและการลงทุน ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะคำแนะนำต่อรายงานการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าบุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีขอบเขตกว้างขวางและหลากหลาย จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความสามารถในอุตสาหกรรมรายสาขาและกระบวนการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งจึงจะสามารถเสนอแนะนโยบาย แนวทางการแก้ไขปัญหาและเสนอความเห็นในประเด็นต่าง ๆ ได้

3) ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายใน

(1) อัตรากำลังไม่เพียงพอ โดยที่การกำหนดอัตรากำลังในสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 ยังไม่สอดคล้องกับปริมาณ ความยุ่งยาก และความซับซ้อนของงาน ดังเช่น ส่วนอุตสาหกรรมบางส่วนมีผู้ปฏิบัติงานเพียง 3 คน จากที่ต้องมีถึง 5 คน เป็นต้น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานมากขึ้นจึงจะปฏิบัติงานให้คล่องได้

(2) การพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนบุคลากรที่มีจำกัดและต้องรับผิดชอบงานเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้ และขาดโอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม การสนับสนุนให้บุคลากรปลีกเวลาไปพัฒนาตนเองกลับกระทบต่อภารกิจประจำและสร้างภาระหนักเพิ่มให้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในส่วนอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(3) ภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีขอบเขตกว้างขวางและซับซ้อนมากขึ้น ดังเช่น การจัดทำภาวะอุตสาหกรรมรายไตรมาส และรายเดือน การวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำเขตการค้าเสรีระหว่างไทยกับประเทศต่าง ๆ ภารกิจที่เพิ่มขึ้นจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ต้องปรับบทบาทและเพิ่มความรู้ความสามารถ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางนโยบาย และให้ข้อเสนอแนะด้านอุตสาหกรรมที่สอดคล้อง รองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

4) ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

(1) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของภาวะเศรษฐกิจโลก และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้การแข่งขันในเวทีการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศมีความซับซ้อนมากขึ้น การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้าจึงเป็นสิ่งจำเป็น และส่งผลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปรับกระบวนการคิด และการปฏิบัติงานให้สามารถรองรับภารกิจที่หลากหลายและซับซ้อนนี้

(2) ความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยผู้รับบริการของหน่วยงานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งมีความคาดหวังในเรื่องสถิติข้อมูลด้านอุตสาหกรรม งานวิชาการด้านการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์และการคาดการณ์แนวโน้มทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เรื่องแผนพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา การประสานงานเพื่อให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาอุตสาหกรรมรายสาขา และงานบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรม และกลุ่มที่สองซึ่งเป็นภาคเอกชนได้แก่ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย องค์กรสมาคมต่าง ๆ ตลอดจนผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ซึ่งมีความคาดหวังในเรื่องแผนพัฒนาอุตสาหกรรม การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้รวดเร็วทันการณ์ ดังนั้น จึงจำเป็นที่เจ้าหน้าที่จะต้องปรับบทบาทในการทำงานให้เป็นเชิงรุกเพื่อให้สอดรับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

5) ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร พบว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 ได้เสนอความต้องการในคราวตอบแบบสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ประจำปี 2548-2550 ในเรื่องการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการนำเสนอความเห็นและการอภิปรายอย่างมืออาชีพ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมได้มีความรู้ในเทคนิควิธีการพิจารณาจับประเด็นสำคัญเพื่อให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่อที่ประชุม สัมมนา ทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับกรม และหน่วยงานภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความสามารถร่วมอภิปรายในเวทีต่าง ๆ ทั้งในระดับกระทรวงและเวทีสาธารณะได้อย่างหลักแหลมและเป็นมืออาชีพที่น่าเชื่อถือ

ส่วนความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ชี้กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะปานกลางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะยาว และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ในด้านแนวคิดที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง ดังเห็นได้จากวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาฯ ที่ว่า เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในสังคมไทยทุกระดับ เป็นพื้นฐานให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ เน้นปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารจัดการที่ดีของภาคธุรกิจเอกชน การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนา การสร้างระบบการเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และลดการทุจริตประพฤติมิชอบ โดยเป้าหมายการบริหารจัดการที่ดีนั้น คือสร้างระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ มีขนาด

และโครงสร้างที่เหมาะสม ท้องถิ่นมีขีดความสามารถจัดเก็บรายได้สูง และมีระบบสนับสนุนการกระจายอำนาจให้โปร่งใส มีระบบตรวจสอบด้วยการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็ง เพื่อให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง สำหรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดีเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญให้การผลักดันให้ทุกยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนไปได้ โดยให้ความสำคัญกับการปรับระบบบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยปรับโครงสร้าง ลดขนาด และปรับบทบาทให้สอดคล้องกับระบบราชการใหม่ มีระบบข้อมูลที่น่าเชื่อถือ มีเอกภาพและมีเครือข่ายเชื่อมโยงกัน มีระบบการทำงานที่ลดความซ้ำซ้อน ระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแผนชาติ รวมทั้งปรับปรุงระบบกฎหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544 : ข-ช) นอกจากนั้น พบว่าในด้านนโยบายข้าราชการพลเรือนในการประชุมคณะรัฐมนตรี วันที่ 19 พฤศจิกายน 2539 ได้อนุมัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเสนอให้ปรับนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนเสียใหม่ (มติคณะรัฐมนตรี. 2539, อ้างถึงใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคนอื่น ๆ. 2540 : บทที่ 2 : 8-9) ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในทุกสาขาวิชา โดยกำหนดให้มีการวางระบบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในทุกส่วนราชการ มีการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการระยะยาว และแผนรายปี

2) ส่งเสริมให้มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการพลเรือนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนา โดยกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนวางระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียน และให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด ดำเนินการตามระบบอย่างจริงจัง

3) ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องในการให้บริการประชาชน และส่งเสริมศักยภาพในการนำประเทศไปสู่การแข่งขันในเวทีโลก โดยเน้นการพัฒนาความคิดเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการปฏิบัติ

4) ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน

5) ให้มีการจัดสรรงบประมาณและกำหนดสัดส่วนระยะเวลาที่เหมาะสมในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาในปีแรกของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 1 ของหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ และไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ตั้งแต่ปีสุดท้ายของแผนพัฒนาฯ เป็นต้นไป และให้กำหนดเวลาในการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล โดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 5 วันทำการต่อคนต่อปี

6) ส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด กำหนดนโยบายและพัฒนาข้าราชการในสังกัด โดยให้ อ.ก.พ. ทบวง อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. จังหวัด เป็นผู้กำหนดนโยบาย กำกับ ดูแล ส่งเสริมและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในสังกัด

จากสภาพปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่หน่วยงานประสบอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงจำเป็นที่สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 จะต้องพิจารณาดำเนินการพัฒนาข้าราชการทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติอันพึงประสงค์ เพื่อให้การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผล เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุภารกิจขององค์การตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3.1 ความหมาย และขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากร คืองานสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารบุคลากร วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาบุคลากรก็เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการผลิตรูปแบบใหม่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาบุคลากรเป็นโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับมีส่วนร่วมศึกษาสถานภาพความสำเร็จขององค์การ วิเคราะห์ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการหาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเพิ่มความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ การมีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสม่ำเสมอจะมีประโยชน์ช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจกัน และสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น ในกรณีที่ฝ่ายปฏิบัติการมีเจตคติที่ไม่ดีต่อองค์การหรือต่อผู้บริหาร หรือมีความขัดแย้งกันมาก่อน การทำกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะช่วยปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่อกัน ได้รับการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นอุทิศตนปฏิบัติงานเต็มความสามารถยิ่งขึ้น

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีได้หลากหลาย กิจกรรมที่จัดได้วงกว้างครอบคลุมทุกเรื่องและให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้คือ กิจกรรมประชุม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ โดยเน้นไปที่ประสิทธิภาพการทำงาน และการวางแผนดำเนินงานร่วมกัน

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเฉพาะทางในความรู้ความสามารถที่จำเป็น อาจใช้กิจกรรม การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสอนงานระหว่างปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ศึกษาด้วยตัวเองโดยผ่านสื่อต่าง ๆ (สมใจ ลักษณะ. 2542 : 44) ขณะที่ สุนันทา เลาหนันทน์ (2542 : 224) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน

ได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การจะครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้านคือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา โดยที่แต่ละด้านมีความหมาย ดังนี้

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการโดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การศึกษา เป็นกระบวนการให้ความรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ช่วยให้บุคคลที่รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะ เวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

การพัฒนา เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ถึงขีดสูงสุดเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านส่วนตัวและขององค์การ เป็นการเตรียมบุคคลให้ก้าวไปพร้อม ๆ กับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้น

โดยสรุปการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา มีความหมายและความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกันมาก แต่เพื่อให้เห็นความหมายที่เด่นชัดจึงได้แสดงการเปรียบเทียบไว้ในตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ตาราง 1 การเปรียบเทียบระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

มิติ	การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
จุดเน้น	- มุ่งงาน	- มุ่งบุคคล	- มุ่งองค์การ
วัตถุประสงค์	- เพิ่มความรู้ ทักษะ ทัศนคติ	- เพิ่มความรู้สติปัญญา การปรับตัว	- เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
ระยะเวลา	- ใช้เวลาสั้น ๆ	- ใช้เวลานาน	- ใช้เวลาสั้นและต่อเนื่อง
เกณฑ์	- พิจารณางานที่ทำ	- พิจารณาอายุและสติปัญญา	- พิจารณาศักยภาพ
กลุ่มเป้าหมาย	- พนักงานระดับปฏิบัติการ	- บุคคลทั่วไป	- ผู้บริหาร
การประเมินผล	- วัดผลทางการทำงาน	- วัดผลที่การสอบ	- วัดผลที่ความสำเร็จขององค์การ

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่านักวิชาการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างยืนยันว่าวิธีการที่องค์การใช้มากที่สุดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นคือการฝึกอบรม (ดนัย เทียนพุฒ. 2527 : 22, อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์. 2542 : 224)

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และรวมถึงการปรับทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การเองและต่อพนักงาน องค์การจะได้ผลประโยชน์ในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วนพนักงานจะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

2.3.2 การฝึกอบรม

1) ความหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมและการพัฒนา คือกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ในงาน (เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต. 2531 : 2) ความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับความหมายของการฝึกอบรมที่ว่าเป็นการทำให้บุคคลมีความรู้ความเชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. 2529 : 1) และสุนันทา เลาหนันทน์ (2542 : 233) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและออกแบบให้สนองตอบต่อความต้องการของทั้งองค์การและพนักงานเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติที่จัดขึ้นทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงาน ยังผลให้คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาให้ได้ตามมาตรฐานของเงื่อนไขข้อกำหนดของงาน รวมทั้งพัฒนาศักยภาพและทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติบรรลุเป้าหมายทั้งขององค์การและส่วนบุคคล อีกทั้งเป็นการสนองต่อความต้องการด้านกำลังคนขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่วนนักวิชาการชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นความพยายามในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นตามที่ได้มีการระบุไว้ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งขององค์การและเป้าหมายบุคคล (Bernadin, and Russell. 1993 : 297, อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์. 2542 : 231)

จากความหมายของนักวิชาการที่เสนอข้างต้นทำให้สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ เพิ่มพูนทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลในองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดประสิทธิผลต่อองค์การตามที่ได้วางเป้าหมายไว้

โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ

(1) เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเอง คือการเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

(2) การเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านในด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่นการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือการบังคับบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

(3) เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้วบุคคลนั้นก็อาจไม่ใช้ความรู้และความสามารถของตนอย่างเต็มที่และผลงานย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2) ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท สามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

(1) แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้บ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

ก. การฝึกอบรมภายในองค์การ (In-House Training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่องค์การจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์การจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีคือองค์การสามารถกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือองค์การอาจต้องทุ่มเททรัพยากรทั้งคนและเงินมากพอสมควรเนื่องจากต้องรับผิดชอบในการดำเนินการเองทั้งหมด

ข. การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการจ้างองค์การฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้น โดยองค์การภายนอก วิธีนี้มักเป็นที่นิยมขององค์การขนาดเล็กที่มีพนักงานไม่มากและไม่มีหน่วยฝึกอบรมของตนเอง

(2) การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

ก. การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) คือการให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่จากพนักงานที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้อบรมปฏิบัติตามและพี่เลี้ยงให้คำแนะนำช่วยเหลือหากเกิดปัญหาขึ้น

ข. การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-Job Training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานในองค์การชั่วคราวจนกว่าการฝึกอบรมจะแล้วเสร็จ

(3) ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึงสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม ต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ก. การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ เป็นต้น

ข. การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) คือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการอบรมมักจะมีตำแหน่งผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์การ

ค. การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

(4) ระดับขั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึงระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

ก. การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee Training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีหน้าที่ผลิตสินค้าหรือบริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น เทคนิคการขาย เป็นต้น

ข. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์การ โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

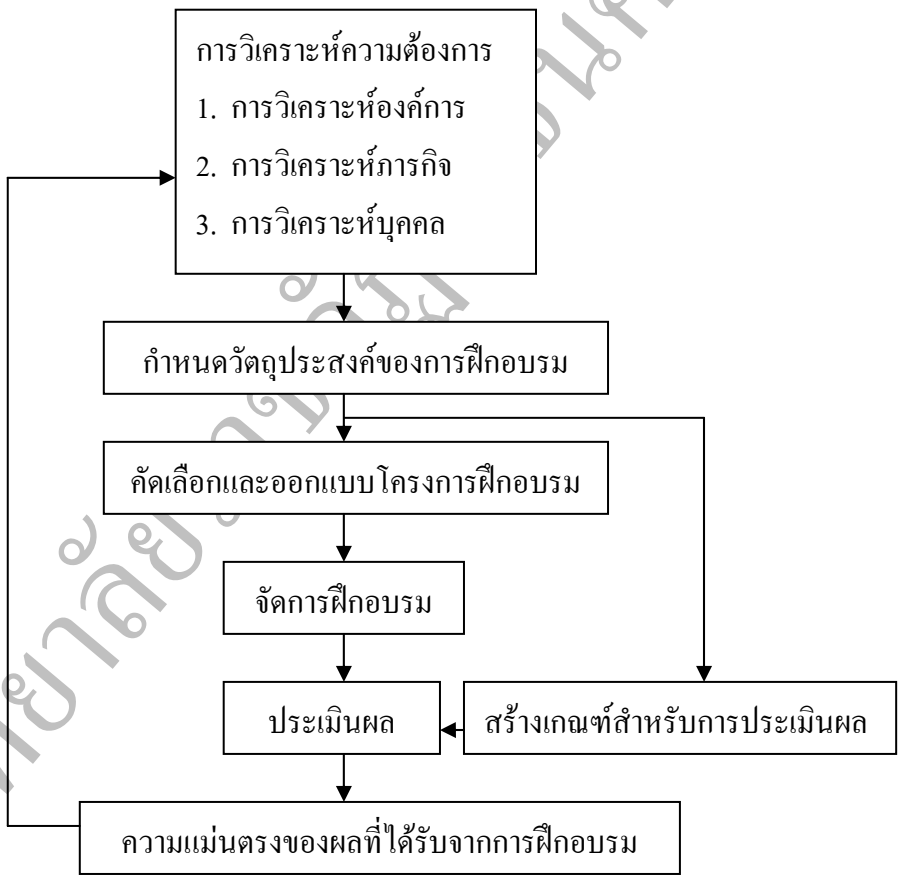
ค. การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial Training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย หรือผู้จัดการระดับกลางขององค์การ เนื้อหาการฝึกอบรมมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ง. การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (Executive Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ อาทิ ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ตลอดจนประธาน และรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning and Decision-making) หรือการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นต้น

3) กระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 1 : วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและเกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงนักจัดการฝึกอบรมบางส่วนมุ่งสนใจแต่จะจัดการฝึกอบรมโดยละเลยการวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ ดังนั้นการฝึกอบรมหลายโครงการจึงมิได้สร้างสรรค์ประโยชน์ให้เกิดแก่องค์การแต่ประการใด



ภาพ 3 ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ
(ที่มา : ชูชัย สมิทธิไกร. 2544 : 30)

การละเลยดังกล่าวมีสาเหตุหลาย ๆ ประการด้วยกัน ประการแรกคือการนิยมตามกระแส เช่น ขณะนั้นในวงการบริหารธุรกิจและการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจะมีความสนใจ

เกี่ยวกับกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นอย่างมาก ทำให้มีการจัดฝึกอบรมเช่นนี้ขึ้นมาบ้างโดยมิได้คำนึงว่าองค์การมีความต้องการเช่นนั้นและจะนำวิธีการแบบนั้นมาใช้จริงหรือไม่ ประการที่สอง นักจัดการการฝึกอบรมคิดว่าการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและเสียเวลา ทั้งนี้เพราะคิดว่าตนเองมีข้อมูลทุกอย่างอยู่แล้ว ประการที่สาม การจัดการฝึกอบรมขององค์การบางแห่งมีลักษณะของการกระทำไปตามประเพณี ว่าแต่ละปีจะต้องมีการฝึกอบรมเรื่องนี้ อย่างที่ทำกันมาในปีก่อน ๆ โดยมิได้ตรวจสอบว่าโครงการดังกล่าวมีความจำเป็นจะต้องจัดอีกหรือไม่ เป็นต้น

จากภาพ 3 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ประการคือ

การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ รวมทั้งแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การจะเป็นสิ่งกำหนดทิศทางและการวางแผนการฝึกอบรม การวิเคราะห์องค์การยังเป็นการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานภายในองค์การ (Organizational Climate) การฝึกอบรมไม่อาจก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ได้ หากผู้บังคับบัญชาไม่ได้สนับสนุนให้ผู้รับการอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ในการทำงานจริง นอกจากนี้ การวิเคราะห์องค์การยังเป็นการสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุผลสำเร็จ

การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Knowledge, Skill, and Ability Analysis) ขั้นตอนที่สองของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมคือ การวิเคราะห์ภารกิจซึ่งผู้รับการอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรม การวิเคราะห์นี้จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไร อย่างไร และเพราะเหตุใด นอกจากนั้น ยังบ่งบอกอีกด้วยว่าผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้นักจัดการฝึกอบรมทราบว่า หลักสูตรและเนื้อหาของการฝึกอบรมควรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด การวิเคราะห์บุคคลจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่การวิเคราะห์บุคคลจะเน้นไปที่ระดับความดีเลวของการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อพิจารณาว่าพนักงานคนนั้น ๆ จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรก จะเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม และยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีนั้น ควรจะเป็นแบบที่เรียกว่าวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objective)

ขั้นตอนที่ 3 : คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม

เมื่อทราบแล้วว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคืออะไร ขั้นตอนที่ 3 นี้ก็จะเป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในขั้นตอนนี้นับได้ว่ามีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นอย่างมาก นักจัดการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ในด้านหลักการเรียนรู้ และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม เพื่อให้พวกเขามีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะหรือความสามารถตามที่มุ่งหวังไว้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่นักจัดการฝึกอบรมจะต้องรู้ว่าภารกิจและความรู้ ทักษะและความสามารถสำหรับภารกิจนั้นคืออะไร และการฝึกอบรมแบบใดจะช่วยให้ผู้รับการอบรมมีการเรียนรู้และการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบ และวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยากร และเวลาสำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 : สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

การสร้างเกณฑ์ (Criteria) สำหรับการประเมินผล ควรที่จะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม ดังนั้น เกณฑ์จึงควรจะระบุว่า พฤติกรรมอะไรที่ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องมีการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ หรือทักษะ หรือความสามารถ ระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหน และพฤติกรรมนั้นแสดงออกมาภายใต้สภาวการณ์อย่างไร

ขั้นตอนที่ 5 : การจัดฝึกอบรม

หลังจากการวางแผนและเตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมให้เรียบร้อย นอกจากนั้นต้องคอยดูแลและประสานงานกับวิทยากรอีกด้วยในระหว่างการฝึกอบรม นักจัดการการฝึกอบรมอาจจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้น จึงควรตระเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วย เช่นกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ขั้นตอนที่ 6 : การประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการของการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วยกระบวนการ 2 ชนิด คือ การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล และการวัดผลโดยใช้วิธีทดลอง (Experimental) หรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง (Non-Experimental) เพื่อตรวจสอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม การประเมินจะบ่งชี้ว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้นมีความตรง (Validity) มากน้อยเพียงใด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลที่ได้รับนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมที่จัดว่าประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องให้ประโยชน์และคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากผลที่ได้ไม่ตรงหรือต่ำกว่าความคาดหวังขององค์การนักจัดการการฝึกอบรมจะต้องนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการประเมินผลไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และการวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ผลของการประเมินจึงเป็นเสมือนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะไปปรับเปลี่ยนการลงทุนเพื่อการฝึกอบรม (Input) ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

กระบวนการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบข้างต้นที่นำเสนอมีความสอดคล้องกับวงจรการฝึกอบรมและพัฒนา (ดนัย เทียนพุฒ. 2545 : 35-40) ที่มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็น (Training Needs Analysis : TNA)

ความจำเป็น (Needs) ในการฝึกอบรมและพัฒนา ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญหรืออาจจะเป็นหัวใจของเรื่องราวในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สิ่งที่เรียกว่าความจำเป็นมีความหมายได้ 2 อย่างด้วยกันคือ

(1) เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่อง โดยอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง ซึ่งในแง่มุมของผู้เข้าฝึกอบรมก็คือ “ขาดความสามารถ” จึงทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมบางส่วนรู้สึกต่อต้านการฝึกอบรม

(2) เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน (Performance Improvement Potential : PIP) การมองว่าเป็นโอกาสก็ด้วยเหตุผลที่ว่าเป็นการ “จูงใจคนให้ปรับปรุง” หรือ “โอกาสเพื่อความสำเร็จ” โดยอาศัยโมเดล “ความสามารถ” (Competency Model) ในการกำหนดแนวทางฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งถือเป็นวิสัยทัศน์ใหม่ในการมองเรื่องความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Design)

เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้ว่า องค์กร กลุ่ม/ฝ่าย ทีมงานและบุคคล อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมด จำเป็นต้องรับการแก้ไขหรือจูงใจให้ปรับปรุงผลงาน ก็มาถึงขั้นการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ได้แก่

(1) เทคนิคเกี่ยวกับหลักสูตร โดยรวมก็คือการเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เช่น ความรู้/ความคิด (Knowledge : K) ทักษะ (Skill : S) และทัศนคติ (Attitude : A) เทคนิคการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลง KSA วิธีการกำหนดเนื้อหาและคัดเลือกวิทยากรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดหลักเกณฑ์หรือคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม วิธีการเขียน และสร้างหลักสูตรเพื่อขออนุมัติด้านงบประมาณ และการดำเนินการจริง เป็นต้น

(2) อุปกรณ์การฝึกอบรม หมายถึงความพร้อมในสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้วิทยากร และผู้เข้าอบรมสามารถสร้างหรือช่วยให้หลักสูตรฝึกอบรมดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์

(3) สถานที่จัดฝึกอบรม เป็นการกำหนดสถานที่เพื่อการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งปกติขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร งบประมาณของหลักสูตร และบรรยากาศที่เอื้อต่อการฝึกอบรม

(4) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ซึ่งเป็นส่วนที่ดำเนินการทั้งหมดในช่วงของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การร่างและนำเสนอหลักสูตรเพื่อขออนุมัติ จัดเตรียมการเรื่องวิทยากร อุปกรณ์การฝึกอบรม และสถานที่จัดการฝึกอบรม ฯลฯ ในช่วงก่อนการจัดหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นที่ 3 การบริหารหลักสูตร (Conduct Training)

ขั้นตอนนี้ กำหนดเป็น 3 ระยะคือ

ระยะที่ 1 การวางแผนจัดหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

(1) หน่วยงานฝึกอบรม โดยเตรียมในเรื่องหลักสูตรฝึกอบรม ติดต่อวิทยากร สถานที่ ประสานงานภายใน ประกาศ และเอกสารหลักสูตร-สัมมนา แบบฟอร์มที่ใช้ในหลักสูตร วุฒิบัตร เป็นต้น

(2) หน่วยงานต้นสังกัด คือกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าอบรม สิ่งที่คาดหวังจากการฝึกอบรม และการดำเนินการภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

(3) หน่วยงานวัดผลธุรกิจ เพื่อกำหนดเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ต้องการ ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นในอนาคต และผลงานที่ต้องการในพนักงานแต่ละคน

ระยะที่ 2 การดำเนินการฝึกอบรม จะต้องดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) ความพร้อมด้านสถานที่

(2) การจัดฝึกอบรมในแต่ละวัน

(3) ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์หลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(4) งบประมาณรายวัน

(5) รายงานสรุปความก้าวหน้าการจัดฝึกอบรมตลอดจนปัญหาและข้อเสนอแนะ

ระยะที่ 3 การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ซึ่งจะวางแผนและดำเนินการเกี่ยวข้องกับ 3 หน่วยงาน คือ

(1) หน่วยงานฝึกอบรม จะจัดทำสรุปรายงานผลการจัดฝึกอบรมและงบประมาณค่าใช้จ่าย สรุปการประเมินผลและการติดตามผล จัดทำบันทึกประวัติผู้ผ่านการฝึกอบรม

(2) หน่วยงานต้นสังกัด จะนำผลที่ได้รับไปดำเนินการ ตลอดจนการให้ความร่วมมือในการติดตามผล

(3) หน่วยงานวัดผล ดำเนินการวัดผลทางธุรกิจในด้านผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผล (Training Evaluation)

ขั้นตอนที่ 4 ในวงจรการฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทราบได้ว่าหลักสูตรฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยการประเมินติดตามผลอาจจะทำการประเมินตามช่วงการฝึกอบรมก็ได้ เช่น (1) การประเมินก่อนการฝึกอบรม (2) การประเมินขณะดำเนินการฝึกอบรม และ (3) ประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมและดำเนินการติดตามผล หรือประเมินตามโมเดลของ เคริก์พาทริก (Kirkpatrick) คือประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ว่าผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจหรือรู้สึกอย่างไรต่อการอบรม ประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เพื่อประเมินว่าก่อนและหลังที่พนักงาน ที่เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระหว่างการฝึกอบรม และเมื่อกลับไปปฏิบัติงานพฤติกรรมใหม่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดไปหรือไม่ ประเมินผลลัพธ์ (Results Evaluation) คือเป็นผลลัพธ์ที่หน่วยงานวัดผลธุรกิจหรือต้นสังกัดต้องการ เช่น เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ฯลฯ หัวใจของการประเมินและติดตามผลก็คือ สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจว่าหลักสูตรนี้ควรทำอะไรต่อไป เช่น ยุติ ขยายผล ปรับปรุง และคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

4) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) หรือความต้องการในการฝึกอบรม คือสภาพการณ์ หรือปัญหา ซึ่งต้องการดำเนินการหรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรมเพื่อสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดของการจัดฝึกอบรม ดังความสำคัญของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. 2529 : 14) ที่ว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการบริหารงาน เพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น แต่การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่มีค่าใช้จ่ายมิใช่น้อย

ฉะนั้น การตัดสินใจจะจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งจึงต้องคิดให้รอบคอบว่าใครที่มีความต้องการหรือจำเป็นต้องฝึกอบรม ฉะนั้น การหาความจำเป็นหรือความต้องการจึงเป็นการมองหาเป้าหมายของการจัดทำการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรมนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงาน ผลงานที่ทำได้ควรจะปรากฏอย่างไรควรจะต้องนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เสมอ จะได้รู้ว่าผลงานนั้นตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าผลเบี่ยงเบนไปแสดงว่าเกิดปัญหาบางอย่างขึ้น นั่นคือสิ่งที่ต้องการการดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่สิ่งที่เป็นปัญหานั้น อาจเกิดจากองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น คน เงิน อำนาจหน้าที่ เวลา เป็นต้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องค้นหา แยกแยะให้เห็นชัดเสียก่อน ส่วนที่เป็นปัญหาซึ่งต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมจะต้องเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพของบุคคลเท่านั้น

5) ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

การแบ่งประเภทความจำเป็นในการฝึกอบรมมีผู้แบ่งไว้หลายแบบแล้วแต่ว่าจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์ (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. 2529 : 16-17) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้คือ

แบบที่ 1 แบ่งโดยใช้วิธีการค้นหาเป็นเกณฑ์ ซึ่งแยกความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้เป็น 2 ประเภท

(1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดแจ้ง ประเภทนี้สามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นโดยอาศัยเพียงสามัญสำนึก ประสบการณ์ ไม่ต้องทำการตรวจวิเคราะห์อย่างจริงจังเพราะความจำเป็นเหล่านี้สามารถแลเห็นได้อย่างชัดแจ้ง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การรับคนเข้าทำงานใหม่ การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ การนำเครื่องมือหรือกรรมวิธีใหม่มาใช้ในการทำงาน สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นความจำเป็นโดยไม่ต้องค้นหา อย่างไรก็ตาม ก็ยังต้องทำการสำรวจเพื่อให้ทราบปริมาณและลักษณะของความต้องการที่แท้จริงอีกทีหนึ่ง

(2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา ความเปลี่ยนแปลงบางประการที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ และไม่สามารถบอกได้ด้วยสามัญสำนึกเพียงอย่างเดียว ปัญหาที่ปรากฏออกมาเพียงแต่เป็นอาการที่ส่อให้เห็นว่าอาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเท่านั้น เช่น งานคั่งค้างมาก ผลงานไม่ได้มาตรฐาน การสิ้นเปลืองมาก เป็นต้น ถ้าต้องการทราบว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่ และความจำเป็นมีลักษณะอย่างไร จะต้องทำการศึกษาสำรวจและวิเคราะห์ต่อไป

แบบที่ 2 การแบ่งประเภทโดยพิจารณาผู้ที่มีความจำเป็นเป็นเกณฑ์ แบ่งได้ 2 ประเภท

(1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล (Individual Needs) คือ ความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมบุคคลนั้นให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ผลงานที่บุคคลนั้นทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ ความจำเป็นที่เกี่ยวกับงานอาจไปตรงกับความจำเป็นส่วนตัว ซึ่งต้องการเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือปรับปรุงบุคลิกลักษณะบางประการของตน เขาก็สามารถที่จะเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรม

(2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ (Organization Needs) คือ สถานการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การนั้น ซึ่งต้องแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินไปสู่จุดหมายได้ดี ความจำเป็นประเภทนี้ต้องทำการศึกษา ในกรณีนี้จะพบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนก็เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงไม่มีปัญหาเรื่องตัวบุคคลแต่เมื่อมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มแล้วผลงานไม่ดีเท่าที่ควร ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมหรือซักซ้อมในการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี

แบบที่ 3 แบ่งโดยพิจารณาช่วงเวลา ซึ่งอาจแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรม 2 ประเภทคือ

(1) ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึงความจำเป็นที่ต้องดำเนินการเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาทที่ดำรงอยู่ขณะนั้น

(2) ความจำเป็นในอนาคต หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต หรือเพื่อป้องกันปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การฝึกอบรมคนงานที่มีความรู้ความสามารถดีสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานในอนาคต

6) วิธีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรมในระหว่างทำงาน มีประเด็นสำคัญในความจำเป็นที่ต้องสำรวจ 2 ส่วนคือ ความต้องการในสาระเนื้อหา และความต้องการในกระบวนวิธี (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. 2529 : 19-23) ซึ่งมีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง

การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงมี 2 ประเภทคือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่วางไว้ และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งเป็นจริงหรือผลงานที่ได้ ผู้รับผิดชอบในการหาความจำเป็นต้องคัดเลือกวิธีการและเครื่องมือที่ใช้สำหรับรวบรวมข้อเท็จจริงซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 วิธีคือ

(1) การสำรวจ (Survey) อาจทำได้ 3 แบบ

ก. การสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์ผู้ทำงานในระดับต่าง ๆ เป็นช่องทางให้เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เพราะการสัมภาษณ์จะทำให้ทราบปัญหาได้ดี โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติ และความรู้สึกนึกคิดผู้สัมภาษณ์ ไม่จำเป็นต้องถามหรือพูดถึงเรื่องการฝึกอบรมว่าเขาต้องการฝึกอบรมอะไรเพียงแต่ถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงาน และความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแสดงความเห็นในการแก้ไข เพื่อประมวลสิ่งเหล่านี้แล้วนำวิเคราะห์พอเป็นทางให้ทราบว่า คนทำงานมีความจำเป็นต้องอบรมในเรื่องใดบ้าง การสัมภาษณ์อาจทำได้ 2 วิธีคือ การสัมภาษณ์แบบที่มีการเตรียมแนวคำถามไว้ล่วงหน้า และการสัมภาษณ์แบบอิสระ ผู้ตอบพูดอะไรก็ได้ ข้อดีของการสัมภาษณ์คือ นอกจากจะได้รับข้อเท็จจริงและตัวเลขต่าง ๆ แล้ว ยังสามารถทราบความรู้สึกนึกคิด ท่าทีทัศนคติ ตลอดจนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่ไม่อาจทราบโดยวิธีอื่น ส่วนข้อเสียคือ สิ้นเปลืองเวลาหากต้องสัมภาษณ์คนจำนวนมาก ๆ นอกจากนั้น ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ยังยากแก่การรวบรวบและสรุปผล เพราะความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ข. การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) วิธีนี้เป็นที่นิยมกันมาก เหมาะกับการรวบรวมข้อเท็จจริงที่มีคนจำนวนมาก สามารถทำได้รวดเร็วและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย แบบสอบถามมีอยู่ 2 แบบคือ ที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือก และแบบเปิดโอกาสให้ตอบอิสระ ข้อดีของแบบสอบถามคือผู้ตอบไม่ต้องประจันหน้ากับผู้สัมภาษณ์ การแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกจะตรงต่อความเป็นจริงมากกว่าการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตอบแบบสอบถามที่ไม่ต้องเปิดเผยชื่อ นอกจากนั้นแล้ว การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทำได้สะดวก การคำนวณทางสถิติต่าง ๆ ทำได้ง่าย แต่ข้อเสียที่มีก็คือ จะได้คำตอบเฉพาะที่มีคำถามกำหนดไว้ในแบบสอบถามเท่านั้น และผู้รวบรวมข้อเท็จจริงจะไม่สามารถสังเกตท่าทีผู้ตอบได้

ค. การสังเกต (Observation) ปกติจะใช้ประกอบกับวิธีอื่น เพราะเป็นการสังเกตเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือผ่านเข้ามาในความรู้สึกนึกคิดของผู้สำรวจ ยังได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน แต่การสังเกตจะช่วยให้เข้าใจปัญหาบางอย่าง สิ่งที่ควรสังเกตในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมี 6 ประการคือ

ประการที่ 1 การดำเนินงานขององค์การ จะทำให้ทราบปัญหา อุปสรรคขององค์การ

ประการที่ 2 ตัวคนทำงาน เพื่อทราบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการทำงานของเขา

ประการที่ 3 การทำงานของคนทำงาน ว่ามีปัญหาอุปสรรคในการทำงานอย่างไรบ้าง

ประการที่ 4 สายทางเดินของงาน เพื่อดูว่างานดำเนินไปโดยเรียบร้อยเพียงใด มีเหตุขัดข้องล่าช้าที่จุดใด

ประการที่ 5 ขวัญและกำลังใจของคนทำงาน โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของคนทำงานด้วยกันกับผู้บังคับบัญชา

ประการที่ 6 การปกครองบังคับบัญชา สังเกตการมอบหมายงาน การวางแผนงาน การสั่งงาน การประสานงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ฯลฯ

(2) การศึกษาค้นคว้า (Study) หมายถึงการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์การ เช่น รายงานประจำปี รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน สิ่งที่ควรศึกษา ประการแรกคือ เอกสารที่เกี่ยวกับองค์การ เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภาระหน้าที่ โครงสร้าง นโยบาย ตลอดจนกำลังเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติงานขององค์การ ประการที่สองคือ เอกสารที่เกี่ยวกับคนทำงานเพื่อให้ทราบปัญหาของคน ประการที่สามคือ การศึกษาสายทางเดินของงาน

(3) การทดสอบ (Test) เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างชัดแจ้ง เมื่อทราบความจำเป็นอย่างคร่าว ๆ แล้วว่าอยู่ที่ใด โดยปกติมักใช้ในตอนที่เลือกคนเข้ารับการอบรม

(4) การประชุม (Meeting) โดยปกติจะเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อพิจารณาถึงปัญหาในการบริหารซึ่งแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม วิธีการนี้หากจะใช้เป็นการถาวรมักจะจัดตั้งขึ้นในรูปคณะกรรมการ

(5) การวิเคราะห์งานและประเมินการทำงาน (Job Analysis and Performance Appraisal) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อสำคัญที่เกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งว่าตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึงการพิจารณาถึงผลงานของคนทำงานว่าทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลตรงตามมาตรฐานหรือไม่

การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามวิธีนี้ อาจสรุปได้อย่างสั้น ๆ คือ ตรวจดูว่าคนทำงานนั้นมีหน้าที่อะไร และประเมินดูว่าเขาทำงานได้ผลอย่างไร แล้วนำผลงานที่ทำได้มาลบกับหน้าที่ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลต่างที่ได้นำไปวิเคราะห์อาจพบความจำเป็นในการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์

เมื่อรวบรวมข้อเท็จจริง จัดหมวดหมู่ และประเมินความหมายของข้อเท็จจริงแล้ว ขั้นต่อไปต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบปัญหาลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้ วิเคราะห์หาสาเหตุ และวิธีการแก้ไข ฉะนั้น การวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ส่วนคือ

(1) การวิเคราะห์ลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐาน หรือสิ่งที่ต้องการกับการปฏิบัติงานที่เป็นจริง

(2) การวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าปัญหาต่าง ๆ มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง ซึ่งสาเหตุที่วิเคราะห์ได้มี 3 กลุ่มคือ สาเหตุที่เกี่ยวกับตัวองค์การ สาเหตุที่เกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการทำงาน และสาเหตุเกี่ยวกับคนทำงาน

(3) การวิเคราะห์วิธีแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ซึ่งการวิเคราะห์ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ส่วนแรกพิจารณาว่าปัญหานั้นมีการแก้ไขที่เป็นไปได้กี่วิธี ส่วนที่ 2 ประเมินข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบทางเลือกที่ดีที่สุด และส่วนที่ 4 วิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมด้วยหรือไม่ ถ้าหากต้องใช้ก็แสดงว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 3 การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึงการกำหนดให้ชัดแจ้งว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมีลักษณะและขนาดเป็นอย่างไร เพื่อประโยชน์ในการนำไปกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป การกำหนดความจำเป็นควรดำเนินการใน 3 ประการคือ

ประการที่ 1 กำหนดว่าวิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมคนทำงานนั้นเป็นการแก้ไขในด้านใด ความรู้ความสามารถทั่วไป ทักษะ ทัศนคติ

ประการที่ 2 กำหนดว่าคนทำงานคนใด กลุ่มใด หรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องรับการอบรม

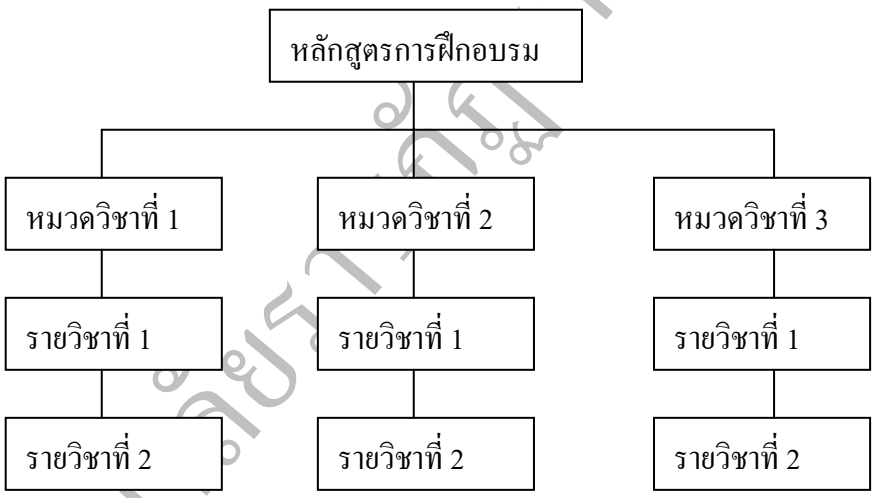
ประการที่ 3 กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมอันไหนเป็นเรื่องรีบด่วนที่ต้องจัดทำก่อน โดยพิจารณาควบคู่ไปกับความร้ายแรงหรือความสำคัญของปัญหา

7) การออกแบบและการพัฒนาโครงการฝึกอบรม

การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม (ชูชัย สมิทธิไกร. 2544 : 140-150) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือการกำหนดเป้าหมายว่าการฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนแปลงความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ให้เป็นไปในทางใดระดับใด การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม จะต้องไม่กระทำอย่างเลื่อนลอย แต่ต้องอาศัยข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อการฝึกอบรมสามารถสนองความต้องการ และเป้าหมายขององค์การได้อย่างดีที่สุด โดยทั่วไปแล้วการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถจำแนกได้ 3 ระดับคือ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหมวดวิชา และวัตถุประสงค์ของรายวิชา (เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต. 2531, อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร. 2544 : 140) ซึ่งก่อนที่จะอธิบายวัตถุประสงค์ของแต่ละระดับควรจะได้เข้าใจโครงสร้างของหลักสูตรการฝึกอบรมเสียก่อนตามรายละเอียดในภาพ 4 โครงสร้างของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยทั่วไป



ภาพ 4 โครงสร้างของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยทั่วไป
(ที่มา : ชูชัย สมิทธิไกร. 2544 : 141)

หลักสูตรของการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยหมวดวิชา และหมวดวิชาประกอบด้วยรายวิชา สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละระดับมีความแตกต่างกันคือ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร หมายถึงวัตถุประสงค์สูงสุดของโครงการฝึกอบรมหรือเป็นสิ่งที่องค์การต้องการจะได้รับจากการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหมวดวิชา หมายถึงสิ่งที่คาดหวังจะได้รับจากการเรียนรู้หมวดวิชาหนึ่ง ๆ และวัตถุประสงค์ของรายวิชา หมายถึงสิ่งที่ผู้รับการอบรมควรจะมี

หรือกระทำได้ ภายหลังการเรียนรู้รายวิชานั้น โดยทั่วไปแล้วมักจะเขียนโดยละเอียดและอยู่ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

(2) การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร คือเนื้อหาสาระต่าง ๆ ที่ผู้รับการอบรมควรจะได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนคือ

ก. การจัดเตรียมโครงร่างของหลักสูตร (Course Outline) หมายถึงคำบรรยายเกี่ยวกับโครงสร้างและลำดับขั้นตอนการเสนอเนื้อหาของโครงการฝึกอบรม (Carnevale, Gainer, and Meltzer. 1990, อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร. 2544 : 144) สำหรับการกำหนดว่าหลักสูตรการฝึกอบรมควรจะประกอบด้วยเนื้อหาสาระอะไรบ้างนั้น ควรจะยึดถือแนวทาง 3 ประการคือ

ก) เนื้อหานั้นจะต้องสนองตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว

ข) เนื้อหานั้นจะต้องสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง

ค) เนื้อหานั้นจะต้องมีความถูกต้องและทันสมัย

ข. การสร้างแผนการเรียน (Lesson Plan) คือสิ่งบรรยายถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียน สื่อการสอน และวิธีการประเมินผล การเขียนแผนการเรียนที่ดีควรบ่งชี้ถึงสิ่งที่ผู้รับการอบรมจะต้องทำ ทั้งนี้อาจยึดแนวทางต่อไปนี้ในการสร้างแผนการเรียน

ก) ระบุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของแผนการเรียน ซึ่งก็คือผู้รับการอบรมควรจะทำอะไรได้ภายหลังการฝึกอบรม

ข) กำหนดว่าผู้รับการอบรมจะต้องเรียนความรู้และทักษะอะไรจึงสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ค) จัดเรียงหัวข้อย่อยของบทเรียนตามลำดับที่เหมาะสม

ง) ระบุเนื้อหาของหัวข้อย่อยโดยละเอียด

จ) เลือกกิจกรรมการเรียนซึ่งเหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่หัวข้อย่อยและระบุอุปกรณ์ที่ต้องใช้

ฉ) ทบทวนการจัดลำดับเนื้อหา ปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม

ช) จัดเตรียมวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้รับการอบรม

ค. การจัดวางเนื้อหาวิชา มีแนวทางดังนี้

ก) ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้

ข) ระบุความสนใจ ความต้องการ และความสามารถของผู้รับการอบรม

ค) รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมด

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ง) ค้นหาเอกสารที่จำเป็นจากแหล่งข้อมูลภายนอก

จ) จัดวางหรือแก้ไขปรับปรุงเนื้อหา

ฉ) ประเมินว่าเนื้อหาที่กำหนดมีความเหมาะสมกับผู้รับการอบรมหรือไม่

(3) การกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม สิ่งที่จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรมนั้นสามารถจำแนกได้ 2 ประเด็นคือ การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม และการแบ่งสรรเวลาในการฝึกอบรม

ก. การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม ในการกำหนดว่าการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ ควรจะใช้เวลาเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรม รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของผู้เข้าอบรม หากวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรมมีหลายประการ ระยะเวลาที่ใช้ก็ต้องมากขึ้น นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่แตกต่างกันก็อาจทำให้ระยะเวลาที่ใช้แตกต่างกันด้วย

ข. การแบ่งสรรเวลา เมื่อสามารถกำหนดระยะเวลาโดยรวมของการฝึกอบรมได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแบ่งสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ ซึ่งมีแนวทางดังนี้

ก) เทียบเคียงกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาทั้งหมดกับจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีอยู่ จากนั้นแบ่งสรรเวลาให้กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาแต่ละหัวข้อตามความเหมาะสม

ข) ในกรณีเวลาที่มีอยู่ไม่อาจจะสนองต่อวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่กำหนดไว้ ก็อาจเลือกแนวทางโดยเพิ่มระยะเวลา หรือตัดวัตถุประสงค์และบางเนื้อหาทิ้งไป

ค) วัตถุประสงค์และเนื้อหาที่มีความสำคัญและความยากมาก ควรให้เวลาในการฝึกอบรมมาก

(4) การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม หลักเกณฑ์ในการเลือกวิธีการฝึกอบรมมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ภูมิหลังของผู้รับการอบรม และการปฏิบัติงาน

(5) การกำหนดวิธีการประเมินผล การประเมินผลคือการประเมินว่าโครงการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

8) การเขียนโครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมทุกโครงการจำเป็นต้องมีรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อเสนอขออนุมัติงบประมาณและการดำเนินการจากฝ่ายบริหารขององค์การ นอกจากนั้น ยังใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการของฝ่ายจัดการฝึกอบรมอีกด้วย สำหรับการเขียนโครงการฝึกอบรมที่ดีนั้นควรจะเขียนโดยครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของโครงการ หลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม วิทยากรของการฝึกอบรม ระยะเวลาและสถานที่ในการ

ฝึกอบรม ผู้รับการอบรม ประกาศนียบัตร/วุฒิบัตร การประเมินผลโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ งบประมาณของโครงการ และรายชื่อผู้อบรม

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาความจำเป็นเพื่อการกำหนดหัวข้อและเนื้อหาหลักการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปนั้น ยังไม่พบรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาความจำเป็นเพื่อการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 โดยตรง แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาความจำเป็นและการกำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการฝึกอบรม โดยผู้ศึกษาวิจัยขอนำเสนอพอสังเขป ดังนี้

บุญเลิศ ไพรินทร์, ขนิษฐา จิตรอรุณ และไพโรจน์ บุญวิเศษ (2540 : 128-129) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการค้นหาความจำเป็นและการกำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ เพื่อศึกษาระดับความสามารถของผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ความสามารถด้านการบริหารที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ควรจะมีของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น มีความแตกต่างกัน และในทำนองเดียวกันพบว่า ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ควรจะมีของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมีความแตกต่างกันอีกด้วย นอกจากนี้ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่าข้าราชการทุกระดับในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติมีความจำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาในด้านต่าง ๆ กันดังนี้ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาด้านการบริหารจัดการทั่วไป วิสัยทัศน์การบริหารจัดการ การกำหนดนโยบายและแผน การวางกลยุทธ์ ผู้บังคับบัญชาระดับกลางควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านการบริหาร การวางแผนและการบริหารโครงการ การบริหารงานวิจัย ผู้บังคับบัญชาระดับต้นควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาด้านความรู้ภาษาอังกฤษ หลักมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ทักษะการทำงานเป็นทีม เป็นต้น นอกจากการศึกษาวิจัยที่มุ่งเปรียบเทียบความรู้ความสามารถที่มีในปัจจุบันกับความรู้ความสามารถที่ควรจะมีของบุคลากรดังที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีงานวิจัยอีกหลายเรื่องที่เป็นการมุ่งค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ดังเช่น ปาริชาติ ชลนวกุล (2541 : I-II) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม : กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็น

ของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมการฝึกอบรมในองค์กร และเพื่อทราบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งผลการศึกษาวิจัยพบว่า พยาบาลระดับปฏิบัติการและพยาบาลระดับบริหารมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อแยกพิจารณาตามอายุและอายุงานแล้วพบว่า พนักงานที่มีอายุและอายุงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรมแตกต่างกัน สำหรับความต้องการในการฝึกอบรมพยาบาลระดับปฏิบัติการมีความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้เกี่ยวกับโรคระบบหัวใจในขณะที่พยาบาลระดับบริหารต้องการฝึกอบรมในด้านเทคนิคการแก้ไขปัญหา และพบว่าปัญหาการฝึกอบรมในปัจจุบันพยาบาลระดับปฏิบัติการไม่มีเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรม ขณะที่พยาบาลระดับบริหารเห็นว่าเนื้อหาการฝึกอบรมไม่ตรงกับงานที่กระทำอยู่ในปัจจุบัน ในขณะที่ อภิเดช พลายบัว (2542 : I-II) ได้ทำการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น : กรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมการฝึกอบรมขององค์การเภสัชกรรม และศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะด้านการบริหาร 3 ด้านคือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ความเห็นของพนักงานต่อกิจกรรมการฝึกอบรมขององค์กรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกการพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการครองตำแหน่ง พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการอบรมและเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานทุกระดับตำแหน่ง และเห็นว่าโอกาสในการแสดงเจตจำนงค์เพื่อเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่ต้องการมีน้อย สำหรับความต้องการในการอบรม 3 ด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับความต้องการในการอบรมสูงสุดในด้านทักษะความคิด เทคนิคการปฏิบัติงาน และมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ และสรุปได้ว่า เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันจะมีความต้องการอบรมในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกันด้วย นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาวิจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันของ ระเบียบ ทองสุข (2545 : ง) ที่ได้ทำการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น : กรณีศึกษาโรงงานยาสูบส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะด้านการบริหาร 3 ด้านคือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารระดับต้น ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ตามลำดับ นอกจากนั้นพบว่า เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาใน

การครองตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัดแบ่งตามกลุ่มงาน ที่แตกต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน และเห็นว่าควรมีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนการกำหนดหลักสูตรเสมอ

สำหรับการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ ซึ่งได้มีการศึกษาวิจัยความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจำการของผู้บริหารการศึกษาในรัฐออนโตริโอ ประเทศแคนนาดา พบว่าผู้บริหารการศึกษามีความต้องการในการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การนิเทศการศึกษา การวางแผนจัดหลักสูตรการเรียนและการประเมินผล การบริหารงานบุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำ การบริหารงบประมาณ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การฝึกทักษะอื่น ๆ เฉพาะด้าน (Robertons, 1976 : 3456-A, อ้างถึงใน ปัทมา สุทธนารักษ์. 2538 : 40) นอกจากนั้น ยังมีงานศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานของสมาชิกกรรมการโรงเรียนและผู้อำนวยการ ผลการวิจัยพบว่ากรรมการโรงเรียนต้องการฝึกอบรมทักษะในบทบาทความรับผิดชอบโดยที่กรรมการโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเห็นว่า ทักษะการบริหารบุคลากร และธุรการคือประสิทธิผลที่จำเป็นที่สุดของคณะกรรมการ (Kleinstiver, 1987 : 3263-A, อ้างถึงในปัทมา สุนธนารักษ์. 2538 : 40)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ทำให้ทราบว่าการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานจำเป็นจะต้องทำเป็นระบบและต่อเนื่อง และต้องเริ่มต้นที่การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อค้นหาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ควรจะพัฒนาสำหรับบุคลากรทุกระดับชั้นในองค์การก่อน แล้วจึงนำผลการวิเคราะห์ไปเป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรการฝึกอบรมที่ได้นี้จะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยจะได้นำข้อสรุปข้างต้นไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่องการค้นหาความจำเป็นเพื่อการจัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์