

ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร
บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด

นายปัญญา มุสิกะโสภณ

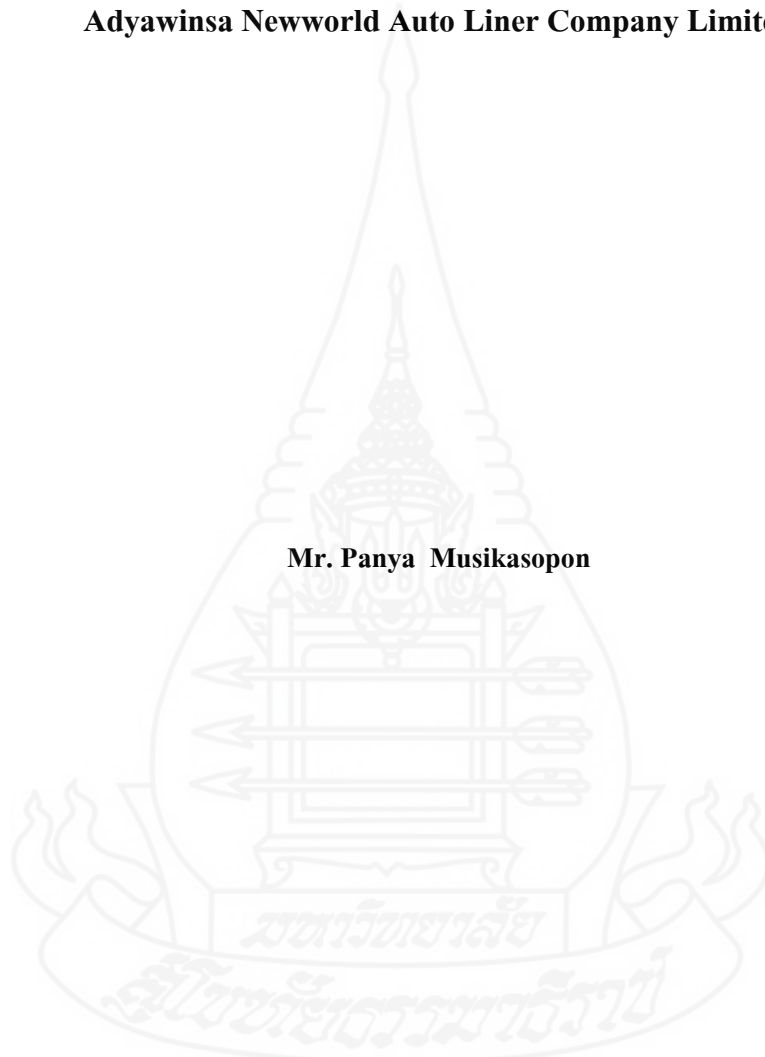


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ.2555

**Training Needs of Personnel of
Adyawinsa Newworld Auto Liner Company Limited**

Mr. Panya Musikasopon



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร

บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวสต์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด

ชื่อ และนามสกุล

นายปัญญา มุสิกะโสภณ

แขนงวิชา

บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา

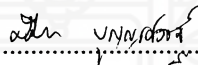
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

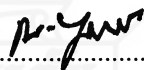
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)



.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร
บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด
ผู้ศึกษา นายปัญญา มุสิกะโสภณ รหัสนักศึกษา 2533000473
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์
ปีการศึกษา 2555

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัทอะเดียเวนชานิวเวลด์ออโต้โลเนอร์จำกัด (2) เปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานบริษัทอะเดียเวนชานิวเวลด์ออโต้โลเนอร์จำกัดจำแนกตามตำแหน่งและแผนกงาน และ (3) ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารบริษัทอะเดียเวนชานิวเวลด์ออโต้ โลเนอร์จำกัด

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรประกอบด้วยบุคลากร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นพนักงานรายวัน รายเดือน และพนักงานสำนักงานจำนวน 68 คน ส่วนกลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น จำนวน 16 คนเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามสำหรับกลุ่มแรก และแบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดในด้านความรู้ รองลงมาด้านทักษะ และด้านทัศนคติตามลำดับ ด้านความรู้มากที่สุดในเรื่องความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัยในการทำงานด้านทักษะมากที่สุดในเรื่องเทคนิคการประสานงานด้านทัศนคติมากที่สุดในเรื่องทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม (2) เปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งและแผนกงานพบว่า พนักงานรายวันมีความต้องการฝึกอบรมมากกว่าพนักงานรายเดือนและพนักงานสำนักงานทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ ส่วนพนักงานแผนกงานผลิตมีความต้องการฝึกอบรมมากกว่าพนักงานแผนกงานสนับสนุนและพนักงานแผนกงานการตลาดและวิศวกรรมทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านทัศนคติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องการวางแผน ส่วนผู้บริหารระดับกลางมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องการบริหารงานแบบลิน

คำสำคัญ ความต้องการฝึกอบรม บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด

Independent Study title: Training Needs of Personnel of Adyawinsa Newworld Auto Liner Company Limited

Author: Mr.Panya Musikasopon; **ID:** 2533000473; **Degree:** Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Sritana Boonyasait, Associate Professor; **Academic year:** 2012

Abstract

This study's objectives were: (1) to study training needs level of employees of Adyawinsa Newworld Auto Liner Company Limited; (2) to compare training needs of employees of Adyawinsa Newworld Auto Liner Company Limited by position and department; and (3) to study training needs of administrators of Adyawinsa Newworld Auto Liner Company Limited.

This study was a survey research. The population consisted of two groups: the first group was 68 employees who were daily employees, salary employees and staff employees; and the second group was 16 administrators in lower and middle management. The research tools were questionnaire and interview form. The data were analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis.

The results indicated that:(1) overall training needs of employees were at the high level. Considering by aspect, the knowledge aspect was at the high level followed by skill and attitude aspect, respectively. The first on knowledge aspect was security and fire protection in the workplace, on skill aspect was cooperation technique and on attitude aspect was positive attitude on colleagues affecting the team work; (2) the comparison of training needs of employees by position and department found that: daily employees had training needs more than monthly and staff employees in knowledge, skill and attitude. The production employees had training needs more than the support, marketing and engineering employees in knowledge, skill and attitude with statistical significance at .05 level ; and (3) the training needs of administrators in lower management was planning and administrators in middle management was lean management.

Keywords: Training needs , Adyawinsa Newworld Auto Liner Company Limited.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ
รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ซึ่งได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ รวมไปถึงแก้ไขข้อบกพร่อง และติดตามการ
ทำการค้นคว้าอิสระอย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งสำเร็จเป็นรูปเล่มสมบูรณ์
ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คุณธรา วังษ์เจริญสิน กรรมการผู้จัดการ และคุณจามัล เซ็ด
กรรมการบริหาร บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด ที่อนุญาตให้ทำการศึกษา
ภายในบริษัท และพนักงานบริษัททุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และ
สัมภาษณ์ มา ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ ภรรยา บุตรสาว พี่สาวของผู้ศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่
ให้กำลังใจแรงกาย และกำลังใจแก่ผู้ศึกษาตลอดมา

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษาขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้
กล่าวมาตลอดจนผู้สนใจที่จะทำการศึกษาทุกท่าน

ปัญญา มุสิกะโสภณ

มีนาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	2
สมมติฐานการศึกษา.....	2
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรม	37
ข้อมูล บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวสต์ ออโต้ โกลเนอร์ จำกัด.....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	58
ประชากร.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน.....	62
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน.....	65
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน.....	68
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน.....	76
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร.....	78
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร.....	80
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	97
สรุปการศึกษา.....	97
อภิปรายผล.....	99
ข้อเสนอแนะ.....	101
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	106
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	107
ข แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์.....	109
ค ราชานามผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์.....	116
ประวัติผู้ศึกษา.....	118

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 โมเดลของ Reddin.....	31
ตารางที่ 2.2 ความเป็นผู้นำที่มีการกระทำเป็นแกนกลางของ John Adair.....	34
ตารางที่ 3.1 บุคลากรของบริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด.....	58
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน.....	63
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน.....	66
ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมตามตำแหน่ง.....	69
ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมเป็นตามแผนงาน.....	73
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของพนักงาน.....	77
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร.....	78



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 กระบวนการฝึกอบรม.....	11
ภาพที่ 2.2 กระบวนการฝึกอบรม.....	13
ภาพที่ 2.3 ระดับชั้นแห่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ Tannenbaum and Schmidt.....	31
ภาพที่ 2.4 Action Centered Leadership or ACL.....	34
ภาพที่ 2.5 ผังโครงสร้างองค์กร บริษัทอะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด.....	46



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาองค์กรเพื่อการแข่งขัน และสร้างผลกำไรในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง และยังถูกบีบบังคับทางด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยเฉพาะการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น เครื่องจักรคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยเหตุนี้การที่จะบริหารองค์กรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ระดับกลาง ระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น และสามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศได้ ประกอบกับในช่วงปี 2558 ประเทศในแถบอาเซียนจะรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC โดย 10 ประเทศ จะกลายเป็นตลาดเดียวกัน (Single Market) เป็นเขตการค้าเสรีที่ภาษีเป็น 0% จะทำให้มีการเคลื่อนย้ายเสรี (Free Flow) 5 สาขา คือ สินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และ แรงงานฝีมือ(กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 2555) จะเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในภูมิภาคนี้ ประเทศไทยจะต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับเขตการค้าเสรี ซึ่งด้านแรงงานจะกระทบมากที่สุดเพราะในประเทศไทยเพื่อนบ้าน เช่น เวียดนาม ลาว กัมพูชา และพม่ามีค่าแรงถูกกว่าประเทศไทยจะเข้ามาทำงานแข่งกับคนไทยไม่ว่าจะเป็นวิศวกร ช่างฝีมือ หรือแรงงานระดับพนักงาน ในอุตสาหกรรมขนาดเล็กมีข้อจำกัดหลายประการเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินทุน และขนาดของตลาด จึงมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างเงินเดือนสวัสดิการ และขอบข่ายในการทำงานของพนักงานแต่ละแผนก บริษัทขนาดใหญ่มีโอกาสที่จะสรรหาบุคลากรที่ดี และมีประสบการณ์ตรงกับความต้องการของบริษัทได้ง่ายกว่าบริษัทขนาดเล็ก เพราะคนส่วนใหญ่ต้องการทำงานกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มั่นคง และมีชื่อเสียงมากกว่า จึงเป็นสาเหตุให้บริษัทขนาดเล็กได้บุคลากรที่จบใหม่ หรือได้พนักงานที่มีความรู้ และประสบการณ์น้อย อีกทั้งบุคลากรของบริษัทขนาดเล็กจะต้องทำงานหลายๆอย่างในเวลาเดียวกัน

ตัวอย่างเช่น พนักงานการตลาดต้องทำหน้าที่คำนวณวางแผนการผลิต และการขนส่งสินค้า พนักงานฝ่ายผลิตต้องทำงานซ่อมบำรุง พนักงานฝ่ายวิศวกรต้องทำงานด้านคิดราคาต้นทุน เป็นต้น

บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็กมีพนักงาน 89 คน มีปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถ ขาดทักษะ และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อบริษัท ไม่รู้ว่าจะพัฒนาตนเองอย่างไร บริษัทมีแนวคิดที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่อองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท และพนักงาน ซึ่งผู้ศึกษามีบทบาทในการวางแผนการฝึกอบรม จึงสนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าความต้องการฝึกอบรมของบริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการฝึกอบรมให้แก่บริษัท และสอดคล้องกับความต้องการของบริษัท และพนักงาน ซึ่งจะทำให้บริษัทมีพนักงานที่มีความรู้ มีทักษะที่เหมาะสมกับงาน และทำให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด จำแนกตามตำแหน่ง และแผนกงาน

2.3 เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหาร บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

มุ่งศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน และผู้บริหาร ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ

4. สมมุติฐานการศึกษา

4.1 ความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง

4.2 พนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นพนักงานรายวัน รายเดือน และพนักงานสำนักงาน จำนวน 68 คน และกลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นจำนวน 16 คน รวมทั้งหมด 84 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด ในด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และด้านทัศนคติ (Attitude)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2555 ถึง เดือน มีนาคม 2556

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความต้องการฝึกอบรม หมายถึง การที่บุคลากรของ บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด มีความต้องการได้รับการฝึกอบรมจากบริษัทใน 3 ด้าน ได้แก่

6.1.1 ด้านความรู้ หมายถึง การเข้าใจในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากร เพื่อนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท ได้แก่ เรื่องผลิตภัณฑ์ของบริษัท ระบบคุณภาพและความปลอดภัย ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน การควบคุมพัสดุคงคลัง ภาษา การจัดการและภาวะผู้นำของผู้บริหาร

6.1.2 ด้านทักษะ หมายถึง การมีความชำนาญในด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิด และด้านการจัดการ ที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งในบริษัท

6.1.3 ด้านทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อบริษัท ต่อเพื่อนพนักงาน และต่อการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ

6.2 บุคลากร หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้าง โดยได้รับค่าตอบแทนจากบริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น พนักงานสำนักงาน พนักงานรายเดือน และพนักงานรายวัน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารแผนกบริหารงานบุคคล บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด ได้ ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการ และตรงกับลักษณะงาน ของบุคลากรแต่ละระดับ รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

7.2 ผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด ได้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนการฝึกอบรมของบริษัท



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้า และนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษาโดยแบ่งลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรม
3. ข้อมูลของบริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” (พ.ศ.2540-2544) และ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ได้กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของแผนฯ ตามแนวคิดที่ว่า “การพัฒนาประเทศคือการพัฒนาคน” ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากรเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กร เพราะบุคลากรคือผู้ผลักดัน และดำเนินการให้เป้าหมาย นโยบาย แผน และมาตรการต่างๆ ขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ หากบุคลากรขององค์กรใดไร้หรือด้อยคุณภาพ องค์กรนั้นก็ไม้อาจที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของตนได้ มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้ดังนี้

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2546) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้ว่า คงไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่ จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนทำงาน (Pre Service Training) ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ (Orientation) หรือการแนะนำการทำงาน (Introduction Training) เพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิ และหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่พอเหมาะกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและเจตคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อม

ภายนอก ได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญทางด้านอุตสาหกรรม ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคมและทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์กร การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ เป็นผลให้องค์กรต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ได้ภายในเวลารวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น การฝึกอบรม และการพัฒนานี้เป็นการอบรมหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว เรียกว่า การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training) ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเอง โดยลองผิดลองถูกหรือสังเกตจากผู้อื่น ให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550:10) ได้กล่าวไว้ในเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร (Training Road Map) โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละวิชาชีพจะต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมก่อนที่จะมีการทำงาน การฝึกอบรมเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะบอกว่า ก่อนที่จะออกเดินทางนั้นเราต้องมีความรู้ความสามารถอะไรติดตัวไปบ้าง และเมื่อเดินทางผ่านไปในแต่ละช่วง เราต้องเติมน้ำมัน ณ จุดไหน และเมื่อไหร่

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2554:2-3) กล่าวว่า องค์กรก็ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง ลดความเสียหาย หรือความผิดพลาดตลอดจนอุบัติเหตุจากการทำงาน เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการขยายองค์กรในอนาคต หรือเพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของสินค้าหรือบริการ การฝึกอบรมอาจจะยังไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ก็ได้ องค์กรควรจะต้องหาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานของตนเกิดการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมโดยตลอด

เสนห์ จุ้ยโต (2554:17-19) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้ว่า เมื่อไรจึงจะต้องมีการฝึกอบรมเชิงระบบ

1. มีความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร
2. มีปัญหาหรือเกิดโรคขององค์กรอย่างร้ายแรง
3. มีการบรรจุพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร
4. เมื่อพบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน
5. เมื่อพบว่าพนักงานหมดประสิทธิภาพในการทำงาน

6. เมื่อวัดได้ว่าพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไปในทางที่ไม่ต้องการ
7. เมื่อต้องการให้พนักงานมีพฤติกรรมที่มุ่งหวัง
8. เมื่อมีความพร้อมทั้งด้านผู้บริหาร โครงการ ทีมงาน วิทยากร และผู้เข้าอบรม

1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

เพ็ชร วิษุวัต (2554) ได้ให้นิยามของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้าง หรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดคุณภาพ และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงขึ้น ลดปัญหาในการทำงานต่างๆ บางประการ เช่น ความไม่รู้ ความประมาท ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองของบุคลากรต่อไป และการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคล หรือการให้การศึกษากับบุคคล การฝึกอบรมที่จัดขึ้นในองค์กรทั่วไป หรือในชุมชนแต่ละครั้งย่อมจะมีวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์ทั่วไป หรือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาเพื่อการเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง

วรวรรณ ศรียาภัย (2554) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหนึ่งๆ ที่องค์กรจัดขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน และประสบการณ์แก่บุคลากร โดยอาจจัดอบรมเอง หรือให้บุคลากรไปอบรมที่องค์กรอื่นจัด นอกจากบุคลากรจะเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานแล้ว ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมให้มีลักษณะอันพึงประสงค์ขององค์กร ประโยชน์สูงสุดของการฝึกอบรมก็คือ การที่ผู้รับการฝึกอบรมนำสาระที่ได้มาใช้ในการทำงาน นำพาองค์กรไปแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ และการดำเนินงานให้มีความเจริญก้าวหน้า

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในลักษณะที่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ครอบคลุมพฤติกรรม 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ (Knowledge) การเปลี่ยนแปลงทักษะ (Skill) และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude) โดยการฝึกอบรมมุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550:19) กล่าวว่า ให้ความหมายการฝึกอบรมเพื่อทำให้มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการนำไปปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมภาคบังคับที่ทุกคนต้องรู้ และต้องมาก่อนที่จะปล่อยให้ทำงานได้ด้วยตัวเอง

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2546) ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการดำเนินงานอย่าง

เป็นระบบขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องโดยไม่มีการหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge)

สมชาติ กิจจรรอง (2546:32-33) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) เกิดความเข้าใจ (Understand) เกิดความชำนาญ (Skill) และเกิดทัศนคติ (Attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า ความหมายของการฝึกอบรม คือ กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบัน และอนาคตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554:1) กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมสามารถแก้ไขโรคขององค์กรได้ ซึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมในการทำงาน พฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมในการบริหาร และความสำคัญของการฝึกอบรม มี 7 ประการคือ

1. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยป้องกันปัญหา (Preventive)
2. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยแก้ไขปัญหา (Corrective)
3. การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างวิทยาการอันทันสมัยให้กับบุคลากร
4. การฝึกอบรมช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก
5. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรในที่ทำงานเดียวกัน
6. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนา
7. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากขึ้น

สุภาพร พิศาลบุตร และขงยุทธ เกษสาคร (2546) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็จะสามารถนำเทคนิคและ วิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น การฝึกอบรมบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด เมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้วความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการ

ปฏิบัติงานได้ การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยลดเวลาเรียนให้น้อยลง เมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลาได้มากกว่าที่จะต้องทำงาน และเรียนควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน การฝึกอบรมบุคลากรยังช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะภาครัฐ หรือเอกชน ต่างให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสรับการฝึกอบรมมากขึ้น บางองค์กรกำหนดงบประมาณการฝึกอบรมในอัตราถึงร้อยละ 10 ของงบประมาณทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในขณะทำการ หรือการฝึกอบรมนอกที่ทำการ โดยองค์กรเป็นผู้จัดอบรมเอง หรือ องค์กรฝึกอบรมอื่น เป็นผู้จัดการอบรมให้

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กร การฝึกอบรมเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาศักยภาพของตนเองในการทำงานให้กับองค์กร สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี มีสัมพันธภาพซึ่งกันและกัน เป็นการประหยัดงบประมาณขององค์กรที่เสียไปกับบุคลากรที่ไม่มี ความรู้ ความสามารถ

1.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2550:19.11) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ และคงไม่มียุคใดในโลกนี้ ที่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อมในทุกด้าน รับเข้ามาใหม่โดยไม่ต้องบอก หรือไม่ต้องสอนอะไรก็สามารถทำงานได้ทันที ทำงานไปนานเท่าไร ก็ไม่ต้องไปพัฒนาอะไรเพิ่มเติม ก็ทำงานได้อยู่ ซึ่งในโลกของความเป็นจริงแล้ว บุคลากรที่แต่ละองค์กรรับเข้ามาจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อีกมากมาย ถึงแม้จะมีประสบการณ์ในการทำงานมาจากที่อื่นแล้วก็ตาม แต่รายละเอียดในการปฏิบัติงานย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การพัฒนาฝึกอบรมเพื่อให้คนทำงานได้ทำงานเป็นงานได้ดีขึ้นนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร ถึงแม้องค์กรจะโยกย้ายคนทำงานภายในองค์กร แต่ให้มาทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ก็มีความจำเป็นต้องฝึกอบรม เพราะงานแต่ละงาน แต่ละตำแหน่งก็มีรายละเอียดของขั้นตอน และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่สามารถอบรมครั้งเดียวแล้วสามารถทำงานได้ทุกงาน ทุกตำแหน่ง หรือทุกระดับได้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 20) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อสร้างขีดความสามารถ และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้เกิดขึ้นแก่ทุกๆ หน่วยธุรกิจทั่วทั้งองค์กร

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมนั้นจะมี 2 ลักษณะ คือ วัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะของการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรมมักมุ่งไปที่

1. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ (Increasing Knowledge) การฝึกอบรมจัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ หลักการ แนวทาง และทฤษฎีบางประการที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

2. เพื่อการเพิ่มพูนความเข้าใจ (Creating Good Understanding) การฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง หรือดีขึ้นในบางเรื่องบางประเด็นที่ต้องการ เพราะถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจ ย่อมมีความสามารถในการตีความ แปลงความ ขยาย/ย่อความ และอธิบายให้ผู้อื่นทราบได้อย่างดี โดยเฉพาะมีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้

3. เพื่อการเพิ่มพูนทักษะ (Modifying Skills) การฝึกอบรมที่มุ่งเพื่อการเพิ่มพูนทักษะที่เป็นความชำนาญ หรือความถนัด ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานบางสิ่งบางอย่างได้อย่างอัตโนมัติ หรือรวดเร็ว และต้องมีคุณภาพ ตัวอย่างหัวข้อ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ได้แก่

- การใช้เครื่องมือต่างๆ
- การใช้เทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร
- การขับรถ หรือการควบคุมเครื่องจักรต่างๆ
- การสื่อสารด้วยภาษา

4. เพื่อการปรับ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Changing Attitude) การฝึกอบรมนอกจากจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจในบางเรื่องแล้ว การฝึกอบรมยังสามารถช่วยปรับ หรือเปลี่ยนความรู้สึก ความคิด ทัศนคติ การมองประเด็นใดประเด็นหนึ่ง และการตีความของบุคคลได้อีกด้วย หัวข้อการฝึกอบรมที่ช่วยในการปรับเปลี่ยน ได้แก่

- จิตสำนึกในการทำงาน (Work Awareness)
- มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (Human Relation)
- การบริหารเวลา (Time Management)
- ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty)
- ความรับผิดชอบ (Responsibility)

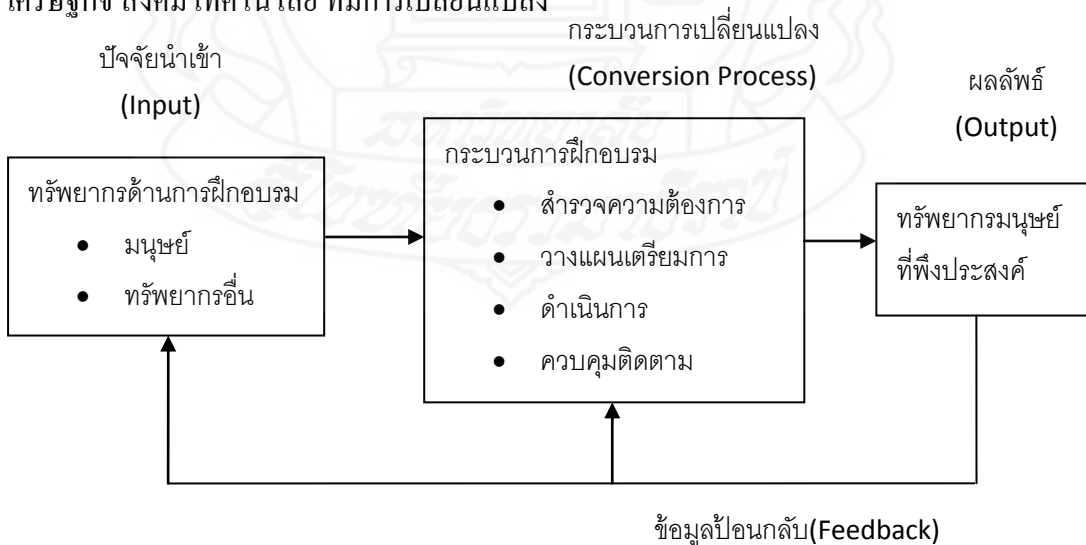
สมชาติ กิจยรรยง (2546:35) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมว่า เพื่อพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้มีลักษณะการทำงานแบบมืออาชีพ และมุ่งเน้นถึงเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจนั้น ๆ ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องจะช่วย

อำนาจประโยชน์ให้แก่ธุรกิจนั้น ๆ อย่างมากมายจนกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรอย่างเป็นระบบจะช่วยเพิ่มพูนรายได้ และสร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจนั้น ทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ และบุคลากรที่มีความดีมีความรู้ยังช่วยป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยสร้างความพร้อมในการขยายตัวของธุรกิจ ให้ธุรกิจนั้นสามารถขยายตัวไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ยังช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานนั้นมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี ย่อมส่งผลไปถึงลูกค้าที่มาใช้บริการของธุรกิจนั้น ๆ ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ และเลือกที่จะมาใช้บริการกับธุรกิจหรือหน่วยงานของเรา ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาล และภาคเอกชน ต่างให้ความสำคัญต่อโครงการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานในองค์กร หากบุคคลในองค์กรไม่มีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ หรือขาดทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์เพื่อทำงานแล้วองค์กรจะประสบปัญหาอย่างมาก หนทางแก้ไขปัญหาคือ การฝึกอบรม

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างขีดความสามารถให้พนักงานทำงานแบบมืออาชีพ

1.4 กระบวนการฝึกอบรม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554:6-7) ได้เสนอเรื่องกระบวนการฝึกอบรมว่าทำไมถึงต้องฝึกอบรม และจะอบรมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องทำอย่างไรในสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.1 กระบวนการฝึกอบรม (เสน่ห์ จุ้ยโต 2554.6)

จากภาพที่ 2.1 อธิบายได้ว่าการฝึกอบรมเชิงระบบต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ (Output) ของการฝึกอบรมก่อนว่าเป็นอย่างไร ในที่นี้ผลลัพธ์ คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์หลังจากมีการอบรมแล้ว อาทิ

1. ต้องการให้มีความจริงจังในการทำงาน
2. ต้องการให้มีความสมานฉันท์ในการทำงาน
3. ต้องการให้มีความเพียรพยายาม
4. ต้องการให้มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ
5. ต้องการให้มีการบริการและจิตสำนึกเพื่อช่วยสังคม
6. ต้องการให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. ต้องการให้มีความรับผิดชอบ
8. ต้องการให้มิจิตสำนึกด้านความปลอดภัย
9. ต้องการให้มีความกตัญญูรู้คุณคน
10. ต้องการให้มีความร่วมมือในการทำงาน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554:24-25) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมสามารถกำหนดเป็นกระบวนการได้ 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการด้านการฝึกอบรม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสำรวจค้นหาเพื่อหาข้อเท็จจริงว่าควรมีความจำเป็นต้องอบรมมากน้อยเพียงใด ความต้องการด้านการฝึกอบรมเกิดจากความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็นมีมากขึ้น ช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่พึงประสงค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นมีมากขึ้น และรุนแรงทุกขณะ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

2. การวางแผน และเตรียมการด้านการฝึกอบรม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดรายละเอียดเพื่อการตัดสินใจล่วงหน้าว่ามีการฝึกอบรมเรื่องอะไร (What) ทำไมต้องฝึกอบรม (Why) อบรมที่ไหน (Where) อบรมโดยใครเพื่อใคร (Who) อบรมเมื่อไร (When) และจะอย่างไรจึงจะทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพ

3. การดำเนินการด้านการฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการจัดให้เกิดความเรียบร้อยเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งเกิดความรู้สึกพอใจของผู้เข้ารับการอบรม การดำเนินการด้านการฝึกอบรมจึงเกี่ยวข้องกับการบริการ การประสานงาน และการแก้ไขปัญหาเป็นสำคัญ

4. การติดตามประเมินผลด้านการฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการติดตาม (Monitoring) อยู่ตลอดเวลา เมื่อมีปัญหาในช่วงการฝึกอบรมก็จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขได้ทันที และเมื่อมีการ

ดำเนินการโครงการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้วก็ให้มีการประเมินผล (Evaluation) เพื่อที่จะดูว่าการฝึกอบรมนั้นสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

ดวงใจ ศุภสารัมภ์ (2549) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า กระบวนการฝึกอบรม คือ กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดโครงการฝึกอบรม เป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และการฝึกอบรมจะบังเกิดผลดีต่อเมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างมีระบบ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้หากผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงกระบวนการฝึกอบรม และวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม เราอาจมองกระบวนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างคร่าว ๆ ได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการฝึกอบรม (ดวงใจ ศุภสารัมภ์ 2549:1)

จากภาพที่ 2.2 กระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้รับผิดชอบจัดโครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ซึ่งอาจให้ความหมาย และคำอธิบายย่อๆ สำหรับแต่ละขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมได้ ดังนี้

1.การหาความต้องการในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหาระดับใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยวิธีการ

ฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายามหาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็นโครงการฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรมประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และแสดงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ซับซ้อนจำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหา วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

2.การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความต้องการในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละ หัวข้อวิชา เนื้อหาสาระ หรือแนวการอบรม เทคนิค หรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการ กำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม จนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับ การอบรมทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

3.การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยการเขียนออกมาเป็น ลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า "โครงการฝึกอบรม" เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความต้องการในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประมาณการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหาร และธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรม ที่มี ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการ ฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่างๆ ของการ ฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

4.การบริหาร โครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ในตำราการบริหารงานฝึกอบรมบางเล่ม ระบุเป็นขั้นของ "การดำเนินการฝึกอบรม " แต่เนื่องจากผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า ถึงแม้จะดูเหมือนว่า การดำเนินการฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญ ของการจัดโครงการฝึกอบรม หากแต่ที่จริงแล้วการ ดำเนินการฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการ ฝึกอบรม เพราะการดำเนินการ

ฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจาก วิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตร ฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัย เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม พอที่จะสามารถ วางแผน และดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมี ประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหาร โครงการฝึกอบรมเพื่อให้ ครอบคลุม เนื้อหา ที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด

5.การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึง ถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วย วิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้อง ทำการสรุปประเมิน ผล การฝึกอบรม และจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วน ผู้รับผิดชอบ โครงการเองก็จะต้องนำเอาผลการประเมิน โครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็น ข้อมูล ย้อนกลับ(Feedback) ใช้พิจารณาประกอบ ในการจัด ฝึกอบรม หลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง หรือ รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นใน การฝึกอบรมว่า ควรจะต้องมีการพัฒนา หรือ ปรับปรุง หลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การ ฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรม ประกอบไปด้วย การสำรวจหา ความต้องการในการฝึกอบรม วางแผนเตรียมการการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม ประเมินและ ติดตามผลการฝึกอบรม

1.5ประเภทการฝึกอบรม

ดวงใจ สุภสารัมภ์ (2549) มีแนวคิด และวิธีการจัดแบ่งประเภท ของการฝึกอบรม โดย ยึดหลักต่าง ๆ ดังนี้

1. แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมี วัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่จะ ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่สำคัญในการ ปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานไว้ด้วย

1.2 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมี วัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถ ปฏิบัติงาน

ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการ เตรียมบุคลากร ให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

2. แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

2.1 การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัด เฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้น ๆ ตามปกติแล้ว มีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับ อาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบาย หรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับจากการ ฝึกปฏิบัติ ของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้นๆ ไว้แล้ว

2.2 การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติ ในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน ทั้งนี้กรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย หรือเสี่ยงอันตราย การฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือ จะเน้นถึงการจัดให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละมาก ๆ ตั้งแต่ 10 - 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิค การบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้ โสตทัศนูปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

2.3 การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ ทำงานประกอบกัน

3. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

3.1 การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะราย ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็น อบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิค ทางการบริหาร อื่นๆ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกัน ทีละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training นั้นเอง

4. แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์กร แล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเนื้อหาหลายด้าน

ด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากร ซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะ ของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงาน ชุมการ การฝึกอบรมด้านการบริหาร เป็นต้น

5. แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยง ไปถึงลักษณะ ของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

5.1 การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอน ในโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้ความรู้ต่างๆ ไป ในลักษณะ ที่ต้องการสร้างกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น

5.2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์กร เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถ เฉพาะสำหรับบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้นโดยเฉพาะตามความจำเป็น ในการฝึกอบรม ของตำแหน่งนั้นๆ และมักจะเน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงาน ได้มากกว่าการฝึกอบรม แนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมบุคลากร เฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ ก็อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรม สามารถกำหนดหลักสูตร ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

6. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งอาจแยกการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

6.1 การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็น ในการฝึกอบรม) จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่า เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจดยางงานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการจดยางงานการประชุมขึ้น

6.2 การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ มักเกิดขึ้น เมื่อมีแผน หรือมีความคาดหมายว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล หรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิม ในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผน จะ

นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากร ที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน

6.3 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว หมายถึง เมื่อมิได้มี ปัญหา หรือมีแผนในการ เปลี่ยนแปลง ในระยะสั้นแต่อย่างใด แต่ในระยะยาวมุ่งที่จะพัฒนางาน และพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวม ดังที่มักจะมีคำกล่าวไว้ว่า การอยู่นิ่งเฉย ไม่พัฒนาก็คือการถอยหลังไปเรื่อยๆ เพราะผู้อื่นก็จะแซงหน้าขึ้นไปหมด จึงจำเป็นต้องมี การ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีก จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและ ทั่วถึงทั้งองค์กร

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า ประเภทการฝึกอบรม มีดังนี้ การฝึกอบรมก่อน ประจําการ และระหว่างประจําการ การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำงาน (OJT) การฝึกอบรมนอก สถานที่ทำงาน การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต และการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว

1.6 เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม

เพ็ชร ฐประวิเชตร์ (2554) ได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมไว้ว่า เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง กลวิธีในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สร้างทักษะ และ/หรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้ตั้งไว้ ส่วนเรื่องเทคนิคการฝึกอบรมสำหรับการ ฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรหรือเนื้อหา นับเป็นสิ่งที่ผู้จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากรจะต้องพิจารณา เลือกลงให้เหมาะสมกับเนื้อหา สาระ ประเภท วัตถุประสงค์ และลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม ใน การฝึกอบรมครั้งหนึ่งๆ วิทยากรอาจจะต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหลายๆ ประเภทประกอบกัน เพื่อให้เกิดประ โยชน์สูงสุดและเพื่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ลดความเบื่อหน่ายหรือ บรรยากาศที่เครียดหรือไม่น่าสนใจ เช่น หากเป็นช่วงเวลาบ่าย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจมีอาการง่วง นอน วิทยากรอาจจะต้องมีการเล่นเกมบางอย่าง เพื่อกระตุ้นระบบประสาทในการรับรู้ หรือเน้นการ ทำงานกลุ่มไปด้วยหลังจากที่วิทยากรได้บรรยายเนื้อหาไปแล้ว โดยเฉพาะหากผู้เข้ารับการฝึกอบรม อยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย อาจเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำงานกลุ่ม และมีการเสนอผลงาน กลุ่ม เป็นต้น เทคนิคการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ เทคนิคการฝึกอบรมที่มี วิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และเทคนิคการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น ศูนย์กลางของการเรียนรู้

1.เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ มีหลายวิธีการด้วยกัน คือ

1.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่ได้กระทำสืบเนื่องกันมาแต่โบราณ และยังคงใช้ได้ในทุกสถานการณ์จนถึงปัจจุบันนี้ ซึ่งการบรรยายก็คือ การพูด หรือการนำเสนอของวิทยากร ภายใต้อำนาจที่ได้อำนาจให้บรรยาย อาจมีการเล่าเรื่อง ประสบการณ์ สอดแทรกไปด้วย ซึ่งวิทยากรอาจนั่งบรรยาย หรือยืนบรรยาย การบรรยายอาจเป็นการบรรยายของวิทยากรคนเดียวทั้งหมดตลอดเนื้อหา หรือบรรยายด้วยวิทยากร 2-3 คนสลับเวลา กัน หรือช่วยเสริมซึ่งกันและกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับการจัดการและความเหมาะสม โดยมีการกำหนดเวลาในการจัดฝึกอบรมด้วยการบรรยายตั้งแต่ 30 นาที 1 ชั่วโมง หรือ 1 ชั่วโมง 30 นาที หรือให้บรรยาย 2 ชั่วโมง หรือบรรยาย 3 ชั่วโมง หรือครึ่งวัน อย่างไรก็ตามในการจัดการฝึกอบรมด้วยวิธีการบรรยายในบางครั้ง อาจได้รับการกล่าวถึงว่าน่าเบื่อหน่าย หรือไม่กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตื่นตัวหรือมีส่วนร่วม ซึ่งปัจจัยสำคัญอยู่ที่เทคนิค วิธีการพูดของวิทยากร และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.2 การอภิปราย (Discussion) คือ การสนทนาเป็นคณะระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ 2-5 คน ในหัวข้อที่กำหนดที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยมีพิธีกรทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการ ที่เรียกว่า “โมเดอเรเตอร์” (Moderator) เพื่อทำหน้าที่ทักทายผู้ฟัง และเปิดประเด็นการอภิปราย แนะนำประวัติผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรนั้นๆ อย่างคร่าวๆ แล้วกำหนดเวลาให้วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ได้นำเสนอความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น ภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งปกติทั่วไป 15 นาที 20 นาที แล้วสลับให้วิทยากรท่านอื่นๆ ได้นำเสนอต่อไป หลังจากนั้น ผู้ดำเนินรายการอภิปราย ก็อาจจะสรุปการอภิปรายทั้งหมด แต่ถ้าหากวิทยากรได้นำเสนอค่อนข้างชัดเจนแล้ว ผู้ดำเนินรายการก็ไม่จำเป็นต้องสรุปซ้ำ (เพราะอาจทำให้เสียเวลาหรือซ้ำซ้อนอีกครั้ง สิ่งที่ผู้ดำเนินรายการต้องระมัดระวังคือ การสรุปผิดพลาดไปจากการอภิปราย) การควบคุมเวลานับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการอภิปราย หากมีเวลาเหลือ ผู้ดำเนินรายการอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังหรือผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้ซักถาม แลกเปลี่ยนกับวิทยากรได้

1.3 การประชุมทางวิชาการหรือปาฐกถา (Symposium) คือ การบรรยายเป็นชุด โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหลายๆท่าน ด้วยการนำเสนอที่ละคนแต่ละช่วงเวลา ในแง่มุมที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อมุ่งเน้นให้ความรู้ และแนวความคิดอย่างละเอียดแก่ผู้ฟัง ภายใต้อาณาเขตที่ได้รับมอบหมาย สาระของการพูดของวิทยากรแต่ละคนอาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้หรือจะเสริมส่งกันก็ได้ ความมีชื่อเสียง มีประสบการณ์ มีความรู้ของวิทยากรแต่ละคนสามารถเป็นปัจจัยดึงดูดให้ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เข้าร่วมกิจกรรม หรือให้ความสนใจ รวมทั้งความน่าสนใจของหัวข้อหรือ

ประเด็นที่กำลังมีการวิพากษ์วิจารณ์กันในแวดวงสังคมหรือแวดวงวิชาการ วิชาชีพ ก็สามารถสร้างแรงจูงใจให้การฝึกอบรมนั้นน่าสนใจยิ่งขึ้น

1.4 การสาธิต (Demonstration) คือ การนำเสนอความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ที่วิทยากรมีการนำเสนอความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ พร้อมกับการลงมือกระทำหรือแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นหรือได้ปฏิบัติตาม ถึงกระบวนการ ขั้นตอนของการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การสาธิตการพับผ้าบนโต๊ะอาหาร การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์บางโปรแกรม โดยวิทยากรอาจมีการบรรยายก่อนแล้วทำการสาธิตให้ดู หรือสาธิตไปด้วยบรรยายไปด้วย แล้วอาจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลองฝึกปฏิบัติกันเป็นกลุ่มหรือทีละคน หรืออาจไม่มีการฝึกปฏิบัติเลยก็ได้ แล้วแต่การจัดฝึกอบรมในครั้งนั้นๆ

2. เทคนิคการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง การฝึกอบรมที่ใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางสอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาที่ฝึกกระบวนการคิด กระบวนการมีส่วนร่วม (Participation) ทำให้บรรยากาศการฝึกอบรม เป็นการสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) อย่างไรก็ตาม เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้ กลับไม่ได้รับความนิยมหรือพึงพอใจในกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความอายุน้อย ไม่เคยชินต่อการแสดงออก ไม่มั่นใจในระดับการศึกษา หรือตำแหน่งงานของตน แต่ถ้าวิทยากรมีจิตวิทยาในการพูด เข้าใจบริบท ก็สามารถชักจูงผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ค่อยๆ เข้ามามีส่วนร่วมได้ เทคนิคการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง มีหลายวิธีการ ดังนี้

2.1 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มย่อย ไม่เกิน 10-15 คน ทุกคนในกลุ่มได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ทักษะคิดอย่างเสรีในกลุ่มการระดมสมอง วิทยากรจะพยายามขอความร่วมมือให้สมาชิกได้เลือกหัวข้อหรือประเด็น และเลขานุการเพื่อประสานงานภายในกลุ่มให้เป็นระเบียบ และรวดเร็ว

2.2 การประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคการประชุมกลุ่มใหญ่ โดยที่สมาชิกจะเป็นคนในแวดวงเดียวกัน มีทัศนคติ แนวความคิดในภาพรวมสอดคล้องกัน แต่รายละเอียดอื่นๆ หรือแนวคิดปลีกย่อยอาจแตกต่างกัน ซึ่งสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.3 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) เป็นการแสดงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ ซึ่งเทียบเคียงกับสถานการณ์จริง โดยวิทยากรอาจให้โครงเรื่องคร่าวๆ หรือประเด็นบางอย่างแล้วให้สมาชิกได้คิดรายละเอียดต่างๆ เอง หรืออาจกำหนดรายละเอียดให้อย่างละเอียด ตัวอย่างเช่น การแสดงบทบาทสมมติในเรื่อง ปัญหาครอบครัว/ปัญหาในการทำงาน การจัดมหกรรมสวนอุตสาหกรรม การต้อนรับผู้มาเยือนสำนักงาน

2.4 การใช้เกมประกอบการฝึกอบรม (Games) การจัดฝึกอบรมโดยใช้เกม นับเป็นการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติ หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมเกมที่วิทยากรนำมาเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างใดอย่างหนึ่งที่แฝงอยู่ในเกมนั้น นอกจากนี้สมาชิกได้เล่นเกมเพื่อความสนุกสนาน ความสามัคคี ความผ่อนคลายความเครียดแล้วยังได้นำกระบวนการเล่น การใช้อุปกรณ์ และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาท และพฤติกรรมของมนุษย์ กลายเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อการศึกษามากที่สุดหนึ่งด้วย

2.5 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work-shop) เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ฟัง และนำเสนอความคิดเห็นของกัน และกัน เพื่อหาแนวทาง วิธีการ แก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือได้แนวทาง วิธีการ หลักการเพื่อการพัฒนาองค์กร/การทำงานในอนาคตต่อไป

2.6 การศึกษาดูงาน (Study Tour) เป็นการนำสมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานยังสถานประกอบการหรือสถานที่ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ได้อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่ต้องมีวัตถุประสงค์การไปดูงาน มีแผนการเดินทาง และมีการสรุปผลการศึกษาดูงานว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง อาจมีการจัดการศึกษาดูงานแทรกในระหว่างที่มีการอบรมภาคทฤษฎี หรือตอนท้ายของการฝึกอบรม

2.7 การฝึกอบรมแบบการฝึกปฏิบัติในงาน (On-The-Job-Training) นับเป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอย่างถูกต้อง โดยการสังเกต และปฏิบัติงานภายใต้คำแนะนำ การสอนงานของผู้ที่เป็นผู้ฝึก/ผู้สอนงาน (Trainer) ที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ หรือเข้าทำงานในภาพรวม และจุดงานย่อย และบุคคลผู้นี้จะต้องมีคุณสมบัติพื้นฐาน 4 ประการ คือ

- 1) ความรู้ ความชำนาญในงาน
- 2) มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในระดับดี
- 3) มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์
- 4) มีทักษะในการสอนงาน

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องและตลอดชีวิตของมนุษย์ องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมโดยให้ความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนประสบการณ์ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการประกอบอาชีพของบุคลากรให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ สำหรับวิธีการฝึกอบรมที่องค์กรทั่วไปนิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรมี 10 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรที่เข้าใหม่ได้รับความรู้ทางด้านข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่บุคลากรสนใจ และเป็น

ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเนื้อหาหรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การรายงาน การแนะนำตัว ประวัติความเป็นมาขององค์กร โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร นโยบายขององค์กร ผู้บริหาร ระบบการบริหารงานขององค์กร และการจัดสวัสดิการขององค์กรให้แก่บุคลากร

2.การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) นับว่าเป็นวิธีที่นิยมใช้แพร่หลายมากในองค์กรหลายแห่ง เป็นวิธีที่ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมขององค์กรในการปฏิบัติงาน และการประกอบอาชีพโดยตรง สามารถศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการทำงานติดต่อประสานงานร่วมกับบุคคลทุกระดับ และหลายอาชีพ ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรกล และอุปกรณ์สำหรับงานการผลิตและบริการ หรืองานด้านบริการสำหรับธุรกิจ และอุตสาหกรรม วิธีการฝึกอบรมแบบนี้มีความจำเป็นต้องใช้ผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับทักษะ และความชำนาญมาก่อน โดยเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับในวงการอาชีพนั้นว่าทำงานอยู่ในระดับดีมาก หรืออาจเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะในวิชาชีพนั้น ซึ่งมีความสามารถในการถ่ายทอดวิทยากร และเทคนิคต่างๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.การฝึกอบรมที่จัดให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Program Instruction Training) โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกหัดเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้จัดฝึกอบรมต้องจัดวัสดุที่ใช้สำหรับการฝึกอบรม ที่สร้างขึ้นสำเร็จรูปเรียงลำดับการฝึกอบรมเป็นชุด ประกอบด้วย คำถาม และโจทย์ปัญหา ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองในการเรียนรู้ การเขียนคำตอบเพื่อการตอบคำถาม โดยเลือกตามคำถามแบบปรนัย ทั้งนี้ผู้จัดการการฝึกอบรมจะใช้เครื่องฉายเป็นฟิล์มหรือเทปบันทึกเสียง วัสดุเอกสารสิ่งตีพิมพ์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพ และฝึกหัดในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วมากกว่าวิธีการฝึกอบรมวิธีอื่นๆ สำหรับชุดฝึกอบรมการเรียนรู้ที่จัดไว้ให้ประโยชน์ในการศึกษาหาความรู้ทางด้านวิชาการมากกว่าทางด้านทักษะหรือความเชี่ยวชาญในด้านฝีมือช่าง แต่เป็นการฝึกอบรมบุคลากรเป็นจำนวนมาก เพื่อให้โอกาสศึกษาหาความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจง โดยใช้เวลาศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดให้

4.การฝึกอบรมโดยวิธีเป็นช่างฝึกหัด (Apprenticeship) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการให้ความรู้ และทักษะในด้านช่างในสาขาวิชาชีพต่างๆ เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประกอบอาชีพได้อย่างอิสระ และตรงกับความต้องการของบุคคลในวิชาชีพที่ได้ฝึกหัดมาเป็นอย่างดี

5. การฝึกอบรมโดยวิธีการจำลองสถานการณ์ (Simulating Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ โดยจำลองสถานการณ์จริงให้เหมาะสมกับบุคลากรที่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่ วิธีการฝึกอบรมจะจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรกล และกระบวนการที่เป็นแบบจำลองติดตั้งอยู่ประจำในห้องปฏิบัติการ มีผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ และทักษะในการฝึกอบรมเป็นอย่างดีทำหน้าที่ให้ความรู้ และฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับทั้งความรู้ และทักษะตามมาตรฐานของแต่ละงานอาชีพที่กำหนดไว้ เมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นตามหลักสูตรการฝึกอบรมแล้ว ผู้ฝึกอบรมจะต้องจัดให้มีการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเพื่อประเมินผลการฝึกอบรมว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้รับความรู้ และทักษะในการทำงานระดับใด และจะได้นำมาเป็นข้อมูลไปใช้ประกอบในการปรับปรุงการจัดฝึกอบรมแบบจำลองในโอกาสต่อไป

6. การฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา (Case Study Training) กรณีศึกษาเป็นเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารอย่างแพร่หลาย กรณีศึกษาจะกำหนดรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรธุรกิจ ผู้เข้าฝึกอบรมจะต้องทำการศึกษารายละเอียดของข้อมูลที่เกิดขึ้นทั้งหมดในกรณีศึกษา จากนั้นก็ให้กำหนดปัญหาคืออะไร ศึกษารายละเอียดข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยให้เลือกแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และนำแนวทางที่เสนอการแก้ไขปัญหาที่นั้นนำไปใช้ในการบริหารงาน

7. การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing Training) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาผู้บริหารขององค์กรให้รู้จักรับทราบความรู้สึกที่มีความไว และความรู้สึกโดยทั่วไปของบุคคลอื่น โดยวิทยากรผู้ฝึกอบรมการแสดงบทบาทสมมติจะกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนแสดงบทบาทสมมติในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยกำหนดให้เป็นตัวละครมีตำแหน่งในเรื่องแสดงบทบาทสมมติตามเรื่องที่กำหนดไปแต่ละบท และจะมีการกำหนดบทบาทของตัวละครอย่างสั้นของแต่ละบทบาทให้กับผู้แสดงทุกคน

8. วิธีการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคในตะกร้า (In-Basket Technique) เป็นวิธีการฝึกอบรมผู้บริหารให้รู้จักการคิดอย่างรอบคอบ และใช้วิจารณ์ญาณ โดยใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล สำหรับการตัดสินใจทางการบริหารซึ่งเป็นความสามารถพิเศษทางการบริหารงานของผู้บริหาร วิทยากรผู้ฝึกอบรมจะจัดวัสดุต่างๆ ไว้ในตะกร้า เช่น ใบบันทึกเดือนความจำเป็นในรายการงานที่ต้องทำ จดหมายที่ต้องพิมพ์เป็นจดหมายตอบของผู้จัดการ บัญชีรายชื่อผู้ใช้โทรศัพท์ และเขียนเรื่องด่วนสำคัญ เช่น วัสดุสำรองไว้ขาดแคลน เรื่องร้องเรียนจากลูกค้า สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ทำรายงานเรื่องหนึ่ง ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องธุรกิจประจำวัน เช่น การรับเชิญไปพูดในงานเลี้ยงบุคคล และลูกค้าที่สำคัญๆ

เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมได้ตัดสินใจ ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดวันที่ที่จะให้พนักงานบริษัทไปพักผ่อนประจำปี เป็นต้น

9. การฝึกอบรมโดยวิธีใช้เกมธุรกิจ (Business Games) การใช้เกมธุรกิจเป็นการฝึกอบรมที่มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานทางธุรกิจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน การพิจารณาดำเนินงาน และการบริหารกิจการ โดยใช้กฎระเบียบการบริหารงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายใน และภายนอกองค์กรโดยการพิจารณา และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ เกมธุรกิจจะฝึกอบรม และช่วยเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ และทักษะในการดำเนินการเกี่ยวกับการตัดสินใจทางด้านบริหารธุรกิจของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลกระทบต่อกิจการของธุรกิจ และพนักงานทั้งหมดที่อยู่ในองค์กรเกมธุรกิจ และจะกำหนดให้สร้างสมมติฐานที่เป็นปัญหาของการบริหารธุรกิจ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคลากร การบริหารการจัดหาวัสดุ การจัดทำแผนการผลิต การบริหาร การควบคุมการบริหาร และการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ เป็นต้น

10. การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น (Short Courses Training) สามารถแยกกล่าวออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

10.1 การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น โดยจัดภายในองค์กรหรือหน่วยงาน เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร และบุคลากรที่ต้องการการฝึกอบรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

10.2 การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้นจัดโดยองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการฝึกอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา และศูนย์ฝึกอบรมธุรกิจหรือสถาบันการจัดฝึกอบรมที่เป็นภาคธุรกิจเอกชน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า เทคนิค และวิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธีที่สำคัญได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมที่จัดให้มีการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การฝึกอบรมโดยวิธีเป็นช่างฝึกหัด การฝึกอบรมโดยวิธีการจำลองสถานการณ์ การฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทสมมุติการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคในตะกร้า การฝึกอบรมโดยวิธีใช้เกมธุรกิจ และการฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น

1.7 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

ทฤษฎีที่สามารถประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมมีหลายทฤษฎีที่น่าสนใจได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจหรือการจูงใจ และทฤษฎีภาวะผู้นำ

1.7.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ

การจูงใจเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับที่ควรจะมีการฝึกอบรมเพื่อนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานที่มีความยุ่งยากให้สำเร็จได้โดยง่าย มีผู้เขียนเกี่ยวกับการจูงใจไว้มากมายดังต่อไปนี้

ราณี อธิชัยกุล (2553:7-8) กล่าวว่าคำว่า“การจูงใจ”(Motivation) มาจากคำว่า “Movere” ในภาษาลาติน แปลว่า การเคลื่อนไหว การจูงใจโดยทั่วไป หมายถึงแรงผลักดันหรือความปรารถนาที่ทำให้เกิดการกระทำ เนื่องจากการจูงใจมีผลต่อผลิตภาพในการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจเพื่อให้สามารถจูงใจบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้แบ่งกลุ่มทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีความต้องการหรือความพึงพอใจของมนุษย์ กลุ่มทฤษฎีกระบวนการจูงใจ และกลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ

1.กลุ่มทฤษฎีความต้องการ หรือความพึงพอใจของมนุษย์

1.1ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)

อริศรา สะสม (2555) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Frederick K. Herzberg ที่ เป็นกลุ่มทฤษฎีความพึงพอใจของมนุษย์ เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ที่มี 2 ปัจจัยคือ

1) ปัจจัยจูงใจ คือ เป็นแรงจูงใจเกี่ยวกับงาน โดยตรงที่ทำให้คนทำงานรัก และชอบในงานที่ทำ กระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ทำงาน เช่น ความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ตนเองชอบ ทำให้ทำได้ดี ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงานที่ทำ

2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้ทำงาน ค้ำจุนให้เกิดการทำงาน เช่น เงินเดือนสูง ขึ้นเงินเดือน ได้รับการพิจารณาความดี ความชอบ ได้เลื่อนตำแหน่งก้าวหน้าในวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ลักษณะอาชีพที่มีเกียรติเป็นที่ยอมรับ ความมั่นคง ความเป็นส่วนตัว อยู่ใกล้ที่ทำงาน ทำให้คนทำงานเกิดกำลังใจในการทำงาน

1.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์

โฆสิต อินทวงศ์ (2553) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เป็นกลุ่มทฤษฎีความพึงพอใจของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยา ชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์ มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2) ความต้องการความปลอดภัย และมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่การงาน

3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้ และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

1.3 ทฤษฎี ERG

คินีพร สิงห์ธงธำรงกุล (2546:22-23) กล่าวถึงทฤษฎี ERG ของ เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) เป็นกลุ่มทฤษฎีความพึงพอใจของมนุษย์ ได้สรุปความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ว่ามี 3 ประการ ได้แก่

1) ความต้องการความรัก และการมีพวก เป็นความต้องการทางจิตใจขั้นต้น การที่จะยอมให้กลุ่ม หรือสังคมยอมรับเป็นพวกขึ้นอยู่กับตัวเราโดยยึดหลักที่ว่า ถ้าต้องการความรัก หรือการยอมรับจากผู้อื่นเราต้องรู้จักเป็นฝ่ายให้ผู้อื่นก่อน

2) ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ และความเด่น ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นยอมรับนับถือยกย่องในตนเอง และจะส่งผลให้บุคคลนั้นมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

3) ความต้องการที่จะรักษาเกียรติยศ ชื่อเสียง และความเด่นดังนั้นให้คงอยู่ตลอดไปจึงจะเป็นความสำเร็จสมหวังในชีวิต

ผู้บริหารสามารถที่จะเลือกปัจจัยในการจูงใจให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานแต่ละคนแต่ละตำแหน่ง โดยใช้ทฤษฎีของ มาสโลว์ และเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ เพื่อให้พนักงานทำงานให้สำเร็จลุล่วง ตามที่เราตั้งเป้าหมายไว้

2.กลุ่มทฤษฎีกระบวนการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

เจตชาติ ดวงสงค์ (2548) ได้กล่าวถึงกระบวนการจูงใจของ Victor H. Vroom โดยใช้ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นกลุ่มทฤษฎีกระบวนการจูงใจ เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้โบนัสประมาณ 4-5 เท่าของเงินเดือนในปีนี้ การคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตชีวาซึ่งบางคนอาจสมหวัง บางคนอาจผิดหวังก็ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไป ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจในการทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดัน หรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้ และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กร และพนักงาน

3.กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ

3.1 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ราณี อิศัยกุล (2553) กล่าวว่าทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) หรือบางทีเรียกว่า ทฤษฎีเงื่อนไขของการปฏิบัติการ (Operant Conditioning Theory) ของนักจิตวิทยา บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F.Skinner) เป็นกลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่าผลลัพธ์จากการกระทำพฤติกรรมในอดีตเป็นตัวควบคุมให้เกิดพฤติกรรมในอนาคต ทฤษฎีการเสริมแรงมีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1) ถ้าในอดีตบุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นแล้วได้รับผลมาเป็นที่น่าพอใจ และได้รับการเสริมแรง พฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก และในทางตรงกันข้าม พฤติกรรม หรือการกระทำของบุคคลที่กระทำลงไปแล้วได้รับการลงโทษ พฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มจะหายไปมากที่สุด

2) บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่พบว่าจะทำให้ได้รับรางวัลตอบแทนมากที่สุด

3) การควบคุมรางวัลตอบแทนจะช่วยกำหนดท่าทีของพฤติกรรมได้

สกินเนอร์เสนอแนะเทคนิคที่เรียกว่า “การแปรเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร” (Organization Behavior Modification: OBMod) ซึ่งหมายถึง การประยุกต์ใช้เทคนิคของการปฏิบัติงาน โดยมีเงื่อนไขเพื่อให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ และ

เกิดผลที่องค์กรต้องการ โดยใช้หลักการเสริมแรง เพื่อเสริมแรงพฤติกรรมที่ปรารถนา และไม่สนับสนุนพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนา อย่างมีระบบ โดยมีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) สิ่งเร้า (Stimulus) หมายถึง สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไข หรือสภาวะของพฤติกรรม
- 2) การตอบสนอง (Response) หมายถึง การแสดงพฤติกรรม หรือการปฏิบัติงาน
- 3) ตัวเสริมแรง (Reinforcer) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดพฤติกรรม เช่น รางวัลตอบแทน (Rewards)

ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้มีความสัมพันธ์กันตามเงื่อนไขเชิงปฏิบัติการ กล่าวคือ การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมการทำงานที่ดีแล้วได้รับผลที่พอใจนั้น เมื่อมีเงื่อนไขหรือสิ่งเร้าเดิมเกิดขึ้นอีก บุคคลนั้นจะมีแรงกระตุ้นให้เกิดการตอบสนองสิ่งเร้า โดยบุคคลจะเชื่อมโยงความคิดไปสู่การตอบสนอง หรือพฤติกรรมที่ทำให้เกิดตัวเสริมแรงในอดีตที่ได้รับ

ทฤษฎีการเสริมแรงจะเน้นผลของการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงไม่ใช่จากการรายงานเป็นสำคัญ โดยใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรม 4 วิธีด้วยกัน ดังนี้

- 1) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) หมายถึง การเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัล หรือผลลัพธ์ที่น่าพอใจแก่บุคลากร เช่น คำชมเชยบุคลากร เมื่อปฏิบัติตามเป้าหมายสำเร็จ หรือเมื่อบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อกันมาในช่วงเวลาหนึ่ง การให้โบนัสพิเศษ หรือรางวัลเกียรติยศ การพยักหน้าเมื่อเห็นชอบต่อคำแนะนำที่ดีของบุคลากรในที่ประชุม การส่งไปสัมมนาหรือฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การเสริมแรงทางบวกเป็นการเสริมแรงเพื่อการจูงใจที่ควรนำมาใช้มากที่สุด และรางวัลตอบแทนที่ต้องการจะเป็นตัวเสริมแรงทางบวกที่ดี

- 2) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึง การเพิ่มความถี่ หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการหลีกเลี่ยงพฤติกรรม หรือไม่แสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากร เนื่องจากโดยทั่วไปในกลุ่มของบุคลากรจะประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานที่ด้อยประสิทธิภาพอยู่ด้วย เช่น ผู้อำนวยการหยุดการว่ากล่าวตักเตือนเรื่องการทำงานช้าหรือเฉื่อยช้าของผู้ปฏิบัติงานบางคน การหลีกเลี่ยงการตะคอก หรือดูผู้ปฏิบัติงานบางคนเมื่อทำงานล่าช้า เป็นต้น การเสริมแรงทางลบแตกต่างจากการลงโทษ เพราะทั้ง 2 วิธีก่อให้เกิดผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม การเสริมแรงทางลบเป็นการเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมที่ต้องการด้วยการหลีกเลี่ยงการบ่นของหัวหน้า หรือการลดบรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียดหรือไม่พึงประสงค์

- 3) การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การลด หรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการให้ผลที่ไม่น่าพอใจแก่บุคลากร เช่น การลงโทษโดยการลดค่าจ้างกับบุคลากรที่มาสายบ่อย

หรือกับบุคลากรที่ชอบดื่มสุราขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น การลงโทษที่เป็นระบบ คือ การดำเนินการทางวินัย การลงโทษทางวินัยมีตั้งแต่การตักเตือนด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษร การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน การให้ออก และการไล่ออก อย่างไรก็ตามการลงโทษเป็นวิธีการที่ได้รับการโต้เถียงอย่างมากว่าสามารถนำไปใช้ได้ผลดีเพียงใด

4) การระงับ (Extinction) หมายถึง การลด หรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการละเลยหรือหยุดการกระทำที่เสริมแรงทางบวกแก่บุคลากร เช่น การปฏิเสธหรือหยุดรับโทรศัพท์จากแฟนหากต้องการที่จะเลิกคบกัน หรือในที่ประชุมที่บุคลากรบางคนทำตนเป็นตัวตกให้คนอื่นหัวเราะ ซึ่งในครั้งแรกผู้บริหารอาจหัวเราะด้วย แต่เมื่อบ่อยครั้งผู้บริหารเลิกหัวเราะก็จะมีผลทำให้พฤติกรรมตัวตกของบุคคลนั้นค่อยๆ หายไป เป็นต้น

ข้อวิพากษ์ และการประยุกต์ใช้ ผู้บริหารองค์กรจะสามารถประยุกต์ทฤษฎีการเสริมแรงให้เกิดประโยชน์ โดยปฏิบัติตามแนวทางต่อไปนี้

- 1) เน้นการเสริมแรงทางบวกมากที่สุด
- 2) อย่าให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน ควรให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน

ปฏิบัติงาน

- 3) ให้รางวัลตอบแทนแก่พฤติกรรมทางบวก
- 4) ชี้แจงบุคลากรถึงผลการปฏิบัติงานที่ควรได้รับการเสริมแรงทางบวก และปฏิบัติตามที่

บอก

- 5) ชี้แจงบุคลากรถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่ต้องการ เพื่อบุคลากรจะได้ทราบว่าทำไม่ได้

รับ รางวัลตอบแทน

- 6) อย่าลงโทษบุคลากรต่อหน้าผู้อื่น
- 7) ชมเชยบุคลากรในที่สาธารณะ

1.7.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อความสำเร็จและความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในประเทศ และธุรกิจระหว่างประเทศภายใต้สภาพแวดล้อมแบบโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความเหมาะสม และได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีเพื่อที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ มีผู้เขียนทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

ราณี อิศัยชุกุล (2553) ได้กล่าวถึงแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มมีจุดเน้นที่จะทำความเข้าใจภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไป ได้แก่ แนวทางการศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ แนวทาง

การศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำ แนวทางการศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำ และแนวทางการศึกษามีผู้นำและผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.แนวทางการศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

1.1 ทฤษฎีเรื่อง ตารางความเป็นผู้นำสามมิติ

WF Reddin (1985 อ้างถึงใน กนิษฐ์ ฉินสิน 2551) ได้เขียนทฤษฎีเรื่อง ตารางความเป็นผู้นำสามมิติ มิติทั้งสามของ Reddin ได้แก่

การเน้นเนื้อหา ระดับความมากน้อยที่ผู้บริหารชี้้นำการทำงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมจะเห็นได้จากการวางแผน จัดระเบียบ และควบคุม มิตินี้เป็นเรื่องของคุณสมบัติความต้องการจะให้งานสำเร็จ

การเน้นความสัมพันธ์ ระดับความมากน้อยที่ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว พฤติกรรมจะเห็นได้จากความเชื่อใจซึ่งกัน และกัน ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น และการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มิตินี้เป็นเรื่องของคุณสมบัติความสนใจที่ตัวคนเป็นหลัก

ประสิทธิภาพ ระดับความมากน้อยที่ผู้บริหารสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการตามตำแหน่งของตนได้ มิตินี้เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างผลผลิตในระดับสูงโมเดลของ Reddin เป็นกรอบแนวคิดที่ก่อให้เกิดทักษะการบริหารจัดการที่จำเป็น 3 ข้อ ได้แก่

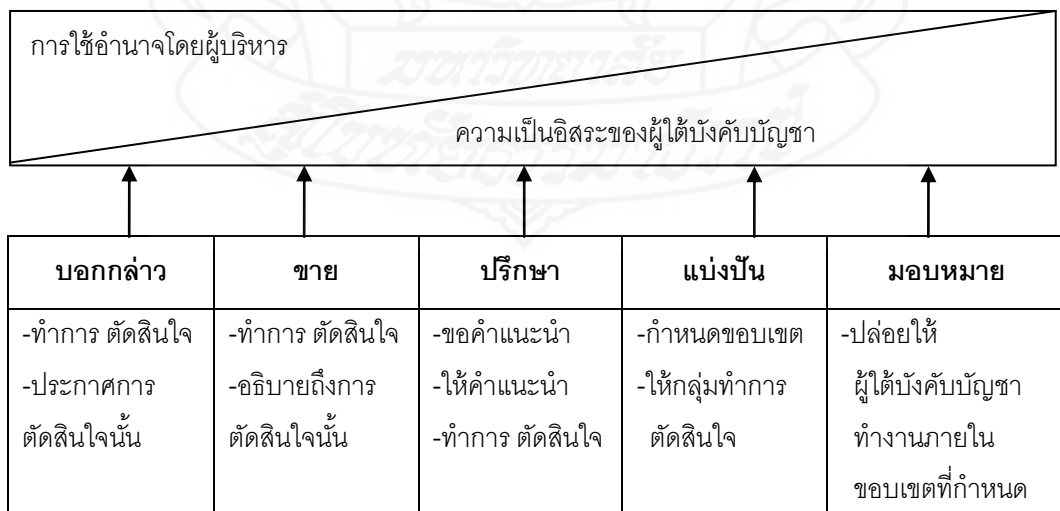
- 1) ทักษะการวินิจฉัย ความสามารถในการประเมินสถานการณ์
- 2) สไตล์ที่ยืดหยุ่นได้ ความสามารถในการจับคู่วิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 3) การบริหารจัดการสถานการณ์ ความสามารถในการเปลี่ยนสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนสรุปคุณลักษณะหลัก ๆ ของแต่ละสไตล์ทั้ง 8 สไตล์ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 โมเดลของ Reddin

ไม่ค่อยได้ผล			
ผู้ละทิ้ง	ผู้เผยแพร่ศาสนา	ผู้ปกครอง	ผู้ใกล้ชิด
ไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว	ง่าย ๆ สบาย ๆ	เข้มงวด	ลอบไปตามลม
ขวัญกำลังใจต่ำ	ชอบช่วยเหลือ	เผด็จการ	ลังเล
ไม่มาให้พบเห็น	อ่อนแอ	คือร้อน	มองระยะสั้น
ได้ผลมากกว่า			
ผู้บังคับบัญชา	ผู้พัฒนา	ผู้ปกครองมีเมตตาธรรม	ผู้บริหาร
ทำตามกฎเกณฑ์	มีความคิดสร้างสรรค์	ราบรื่น	มีมาตรฐานสูง
ยึดถือองค์กร	มอบหมายงานได้ดี	มีระบบระเบียบ	สร้างแรงจูงใจได้ดี
ไม่ให้ความสนใจ	เชื่อใจคนอื่น	มีความมุ่งมั่นตั้งใจ	มองระยะยาว
หลบซ่อน			

1.2 ทฤษฎีเรื่องระดับขั้นแห่งความเป็นผู้นำ

Tannenbaum and Schmidt (1973 อ้างถึงใน กนิษฐ์ ฉินสิน 2551) ได้เขียนทฤษฎีเรื่องระดับขั้นแห่งความเป็นผู้นำ



ภาพที่ 2.3 ระดับขั้นแห่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ Tannenbaum and Schmidt

Tannenbaum and Schmidt ระบุถึงพฤติกรรม หรือระดับความเป็นผู้นำทั้ง 7 ไว้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารทำการตัดสินใจ แล้วประกาศการตัดสินใจนั้น
- 2) ผู้บริหารทำการตัดสินใจ แล้ว “ขาย” การตัดสินใจนั้นแก่ทีมงาน
- 3) ผู้บริหารนำเสนอการตัดสินใจ โดยอธิบายถึงความคิดที่อยู่เบื้องหลัง และเปิดโอกาสให้ถามคำถาม
- 4) ผู้บริหารเสนอการตัดสินใจเบื้องต้น แล้วเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยร่วมกันเกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น
- 5) ผู้บริหารนำเสนอสถานการณ์ หรือปัญหา ขอคำแนะนำ แล้วจึงทำการตัดสินใจ
- 6) ผู้บริหารอธิบายถึงสถานการณ์ ระบุถึงข้อจำกัดที่มี และขอให้ทีมทำการตัดสินใจ
- 7) ผู้บริหารปล่อยให้ทีมระบุถึงปัญหา กำหนดทางเลือก แล้วทำการตัดสินใจเลือกการกระทำ ภายใต้ขอบเขตที่ผู้บริหารได้รับ

2. แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

2.1 ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับการบริหารจัดการ

Warren Bennis (1997 อ้างถึงใน กนิษฐ ฉินสิน 2551) ได้เขียนทฤษฎีเรื่อง ความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำ (Leadership) กับการบริหารจัดการ (Management) นิยามนี้ได้กลายเป็นนิยามคลาสสิกไปแล้วว่า การบริหารจัดการเป็นเรื่องของประสิทธิภาพของการควบคุมให้ งานต่างๆ ดำเนินไปด้วยดี ในทางตรงกันข้ามการเป็นผู้นำเป็นความสามารถที่จะบอกว่า เรามาอยู่ที่ จุดๆ นี้เพื่ออะไร ภารกิจของเรา คืออะไร และเป้าหมายปลายทางของเรา คืออะไร

“ผู้นำคือผู้ที่กระทำสิ่งที่ถูกต้อง ขณะที่ผู้จัดการทำสิ่งที่ต้องทำอย่างถูกวิธี”

“Leader are people who do the right things; managers are people who do things right.”

2.2 ทฤษฎีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์

Peter Drucker (1996 อ้างถึงใน กนิษฐ ฉินสิน 2551) ได้เขียนทฤษฎีเรื่อง การบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ Drucker ได้เห็นความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนซึ่งมีความสำคัญมากต่อโมเดลธุรกิจที่เขาอ้างถึงนำเสนอ และเขาก็ได้แจกแจงส่วนของธุรกิจสำคัญๆ ที่ต้องเป็นการกำหนดเป้าหมายออกมาทั้งสิ้น 8 ส่วน ได้แก่

- 1) จุดยืนในตลาด
- 2) นวัตกรรม
- 3) ความสามารถในการผลิต
- 4) ทรัพยากรที่จับต้องได้ และทางการเงิน

- 5) ความสามารถในการทำกำไร
- 6) ผลการทำงาน และการพัฒนาของผู้บริหาร
- 7) ผลการทำงาน และทัศนคติของพนักงาน
- 8) ความรับผิดชอบต่อสังคม

คุณลักษณะหลักๆของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สติปัญญาขั้นพื้นฐาน ค่านิยมที่ชัดเจน และเข้มแข็ง พลังงานในตัวเองในระดับสูง ความสามารถ และความปรารถนาที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทัศนคติ ความกระหายใครู้ไม่มีที่สิ้นสุด ความจำที่ดี และความสามารถที่จะทำให้ลูกน้องรู้สึกดีกับตัวเอง ซึ่งรวมถึงความเข้าใจ ความภาคภูมิใจได้ ความสามารถในการจูงใจ ความสามารถและความเต็มใจที่จะเป็นผู้นำด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่าง และทักษะในการสื่อสาร การหลอมรวมเข้าด้วยกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกัน และกันอย่างไม่หยุดนิ่ง ผู้นำต้องมีคุณลักษณะเหล่านี้ในทุกวัน ทุกนาที่จึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงขึ้นมาได้

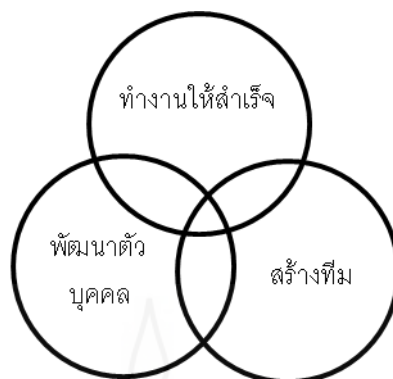
2.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำกับการบริหารจัดการ

Abraham Zaleznik (1977 อ้างถึงใน กนิษฐ ฉินสิน 2551) ได้เขียนทฤษฎีเรื่อง ระหว่างความเป็นผู้นำกับการบริหารจัดการ ความเป็นผู้นำต้องสร้างขึ้นจากแก่นสาร ความเป็นมนุษย์ และคุณธรรมแต่เราช่างขาดคุณสมบัติทั้งสามข้อนี้อย่างน่าเจ็บปวดในชีวิตที่อยู่ร่วมกันของเรา เรามักได้ยินคนพูดถึงผู้นำด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายเต็มไป ด้วยอารมณ์ความรู้สึก ผู้นำจะกระตุ้นให้คนเกิดความรู้สึกอย่างแรงกล้าถึงความเป็นตัวตน ตลอดจนความแตกต่างระหว่างความรัก และความเกลียด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโครงสร้างที่มีผู้นำเป็นหลักมักมองดูปั่นป่วนตึงเครียด และบางครั้งก็ถึงขั้นขาดระเบียบ บรรยากาศเช่นนี้จะช่วยผลักดันให้เกิดแรงจูงใจในแต่ละบุคคล และมักก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน สิ่งจำเป็นในการสร้างผู้บริหารก็อาจซ่อนการสร้างสรรค์ผู้นำเอาไว้

3.แนวทางการศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่มีการกระทำเป็นแกนกลาง

John Adair (2005 อ้างถึงใน กนิษฐ ฉินสิน 2551) ได้เขียนทฤษฎีเรื่อง รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีการกระทำเป็นแกนกลาง (Action Centred Leadership หรือ ACL) ACL นี้เป็นห่วงโซ่ 3 อันที่คล้องกันไว้ ได้แก่

- 1) การทำให้งานบรรลุผล (Achieving the task)
- 2) การสร้าง และคงไว้ของทีมผู้ปฏิบัติ (Building and maintaining to Learn)
- 3) การพัฒนาบุคคลเป็นรายตัว (Developing the individual)



ภาพที่ 2.4 Action Centred Leadership or ACL

ตารางที่ 2.2 ความเป็นผู้นำที่มีการกระทำเป็นแกนกลางของ John Adair

	ภารกิจหลัก	ตัวภารกิจ	ทีม	ตัวบุคคล
การสื่อสาร	กำหนดวัตถุประสงค์	บ่งชี้ภารกิจ และข้อจำกัด	ให้ลูกทีมมีส่วนร่วมห้วงมท้ายด้วยกัน	ให้เป้าหมายที่ชัดเจน ได้รับการยอมรับจากรายบุคคล
	กำหนดองค์ประกอบ	กำหนดลำดับความสำคัญ ตรวจสอบทรัพยากร ทำการตัดสินใจ	ปรึกษาคอลleagueเรื่องมาตรฐานโครงสร้าง	ประเมินทักษะ สร้าง/ตั้งเป้าหมายมอบหมายงาน
	แจ้งให้ทราบให้รับรู้	ให้ทีมรับทราบรายละเอียดตรวจสอบความเข้าใจ	ตอบคำถาม กระตุ้น feedback กระตุ้น / จูงใจให้มีการเสนอความคิด และการกระทำ	แนะนำรับฟังสร้างศรัทธา
	ให้การสนับสนุนติดตามงาน	รายงานความก้าวหน้า รักษามาตรฐาน รักษาวินัยการทำงาน	หนุนให้เกิดข้อเสนอ ประสานงาน ประนีประนอมการขัดแย้ง	ช่วยเหลือ / เสริมความมั่นใจแสดงความชื่นชมในความพยายาม ชี้แนะ
	ประเมิน	สรุปความก้าวหน้า ทบทวนวัตถุประสงค์ วางแผนใหม่ เมื่อจำเป็น	ชื่นชมความสำเร็จเรียนรู้จากข้อผิดพลาด	ประเมินลักษณะการทำงาน ประเมินผลงานแนะนำและฝึกฝน

4.แนวทางการศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำได้แก่ ทฤษฎีความเป็นผู้นำ และความเป็นผู้ตาม

James M Kouzes and Barry Posner (2006 อ้างถึงใน กนิษฐ ฉินสิน 2551) ได้เขียนทฤษฎีเรื่อง ความเป็นผู้นำ และความเป็นผู้ตาม โดยมีหลักปฏิบัติ 5 ข้อ ของผู้นำตัวอย่าง

1) จัดวางหนทาง (Model the Way) ผู้นำจะจัดวางหลักการเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติต่อผู้คนต่าง ๆ และวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมาย พวกเขาจะสร้างมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศขึ้นมา แล้วทำตนเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นกระทำตาม และเนื่องจากความคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนอาจทำให้ผู้คนรู้สึกตื่นตระหนก และสับสน ทำให้ไม่เกิดการลงมือกระทำ ผู้นำจึงตั้งเป้าหมายในระยะสั้นขึ้นมา ก่อน เพื่อให้ผู้คนได้รับความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ ไปด้วยในระหว่างที่พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ที่ใหญ่กว่า นอกจากนี้ ผู้นำจะคลี่คลายระบบระเบียบขั้นตอนต่างๆ หากระบบนั้นมากีดขวางไม่ให้เกิดการปฏิบัติเกิดขึ้นได้ ผู้นำในลักษณะนี้จะให้แนวทางที่ชัดเจนกับผู้คนในเวลาที่เกิดความไม่แน่นอน และสร้างโอกาสที่จะไปสู่ชัยชนะได้

2) สร้างแรงบันดาลใจไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) ผู้นำมีความเชื่ออย่างแรงกล้าว่าพวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้ พวกเขามองเห็นวิสัยทัศน์แห่งอนาคต และด้วยเหตุนี้ จึงสร้างภาพอันน่าทึ่งถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่จะสามารถเป็นได้ พวกเขาจะใช้เสน่ห์ดึงดูด และการโน้มน้าวแบบเงียบ ๆ ดึงเอาผู้อื่นเข้าร่วมในวิสัยทัศน์ และความฝันของตน พวกเขาใส่ชีวิตชีวาเข้าไปในวิสัยทัศน์ของตน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมองเห็นความเป็นไปได้อันน่าตื่นตะลึงสำหรับอนาคต

3) ท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) ผู้นำมักพยายามหาโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีมาแต่เดิมอยู่เสมอ พวกเขามองหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อที่จะปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น เมื่อทำเช่นนี้ก็ย่อมต้องเกิดการทดลอง และการเสี่ยง เนื่องจากพวกเขารู้ดีว่าการเสี่ยงย่อมมีความผิดพลาด และ ล้มเหลวเข้ามาเกี่ยวข้อง พวกเขาจึงยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

4) ให้อำนาจคนอื่นในการลงมือปฏิบัติ (Enable Others to Act) ผู้นำจะบ่มเพาะความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งกับผู้อื่น พวกเขาสร้างทีมงานที่ทุ่มเทจิตใจ และดึงผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน โดยผู้นำจะเข้าใจว่าความเคารพซึ่งกัน และกันเป็นสิ่งที่ช่วยรักษาความพยายามทำงานอย่างเต็มกำลังเอาไว้ พวกเขาจึงมุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจ และทรงเกียรติ สร้างความเข้มแข็งให้กับผู้อื่น ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตนมีความสามารถ และมีอำนาจ

5) สร้างกำลังใจ (Encourage the Heart) การทำเรื่องไม่ธรรมดา ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จถือเป็นงานยาก ดังนั้นเพื่อรักษาความหวัง และความมุ่งมั่นให้ยังคงอยู่ ผู้นำต้องให้การ

ยกย่องผลงาน การมีส่วนร่วมของผู้อื่น ในทีมงานที่ประสบความสำเร็จทุกทีม สมาชิกทุกคน ต้องการมีส่วนร่วมในผลตอบแทนที่ได้รับจากความพยายาม ดังนั้นผู้นำจึงมักทดลองความสำเร็จต่างๆ ทำให้คนอื่นรู้สึกเหมือนเป็นวีรบุรุษ และทุ่มเทพลังงานไปอย่างมากกับการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม

5.แนวทางการศึกษามีผู้นำและผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5.1 ทฤษฎีด้านความเป็นผู้นำแนวปฏิวัติ

Tom Peter (2005 อ้างถึงใน กนิษฐ์ ฉินสิน 2551) ได้เขียนทฤษฎีเรื่อง ภาวะด้านความเป็นผู้นำแนวปฏิวัติ กล่าวว่าหน้าที่หลักของผู้นำในทุกระดับก็คือ การกำกับดูแลการทำลายล้างความคิดเก่าๆ ที่ใช้ไม่ได้ผล เตรียมผู้คน และองค์กรสำหรับรับมือกับมัน ให้มีความรัก ให้สร้างความชื่นชอบ ต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวของมันเอง ในขณะที่นวัตกรรมใหม่ๆ ได้รับการนำเสนอ ทดสอบ ปฏิเสธ ปรับปรุง และนำไปใช้ คุณสมบัติหลัก 7 ประการของผู้นำในบริษัทที่เรียกได้ว่าเป็นบริษัทชั้นนำ ซึ่งได้แก่

- 1) ความชอบคุย การตัดสินใจแบบเน้นลุยไปข้างหน้า ชอบที่จะพูดว่า “เอาเลย”
- 2) โกลัศจรรย์กล้า เรียนรู้จากคนที่เป็นลูกค้ำของบริษัท
- 3) เป็นตัวของตัวเอง และมีความเป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรม และให้การสนับสนุน “คนเก่ง”
- 4) ความสามารถในการผลิตมาจากคน มองพนักงานในระดับสูง และระดับล่างว่าเป็นแหล่งที่มาของคุณภาพ
- 5) ลงมือทำ เน้นที่คุณค่า ปรัชญาการบริหารจัดการที่เป็นเครื่องนำทางวิถีปฏิบัติในแต่ละวัน ให้ผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นตั้งใจ
- 6) ยึดถืออยู่กับธุรกิจที่รู้จักคุ้นเคยดี รูปแบบเรียบง่าย ใช้พนักงานน้อย บริษัทที่ดีที่สุดบางแห่งมีพนักงานเพียงน้อยนิด
- 7) มีคุณสมบัติที่ทั้งหลวม และเข้มงวดในเวลาเดียวกัน กิจกรรมตามสถานที่ทำงาน เป็นแบบอิสระส่วนในเรื่องค่านิยมเป็นแบบส่วนกลาง

5.2 ทฤษฎีผู้นำ และการเปลี่ยนแปลง

John Kotter (1996 อ้างถึงใน กนิษฐ์ ฉินสิน: 2551) ได้เขียนทฤษฎีเรื่อง ผู้นำ และการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดของผู้นำดังต่อไปนี้

- 1) สร้างความรู้สึกร่วมกัน
- 2) สร้างกลุ่มผู้นำที่มีพลัง
- 3) สร้างวิสัยทัศน์

- 4) สื่อสารวิสัยทัศน์นั้นออกไป
- 5) ให้อำนาจกับคนอื่นในการกระทำตามวิสัยทัศน์นั้น
- 6) วางแผนและ สร้างความสำเร็จในระยะสั้น
- 7) หลอมรวมสิ่งที่ปรับปรุงและ รักษาความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงเอาไว้
- 8) จัดตั้งวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นเป็นระเบียบแบบแผน

2. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรม

2.1 ความหมายของความต้องการฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) กล่าวว่า ความต้องการฝึกอบรม หมายถึง สถานการณ์ที่เป็นปัญหาต่อผลสำเร็จของงานซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม นั่นคือ สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมนั่นเอง จากความหมายของความต้องการฝึกอบรมดังกล่าวแล้วข้างต้น แสดงอย่างชัดเจนว่า สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา ซึ่งได้เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น อาจมีสาเหตุมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน และมีเพียงบางสาเหตุเท่านั้นที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ส่วนสาเหตุอื่นๆ อาจจำเป็นต้องแก้ไขด้วยวิธีการอื่น ๆ และการฝึกอบรมอาจเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งในการแก้ปัญหาเท่านั้น ดังนั้น เป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบดำเนินการฝึกอบรม ที่จะทำการสำรวจและวิเคราะห์เพื่อแยกแยะค้นหา ปัญหา ซึ่งมีสาเหตุที่แท้จริง มาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งก็คือการค้นหาความต้องการฝึกอบรม นั่นเอง และ การหาความต้องการในการฝึกอบรม จึงหมายถึง" การค้นหาสถานะที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานหรือบุคคลในองค์กร ซึ่งสามารถแก้ไข ได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อจะช่วยทำให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดีเพิ่มขึ้น ในเมื่อการค้นหาความต้องการฝึกอบรมก็คือ การค้นหาปัญหา ผู้รับผิดชอบดำเนินการจึงควรจะต้องเข้าใจ ความหมายของคำว่า "ปัญหา" เสียก่อนว่า ปัญหาคือ สิ่งใดก็ตามที่เบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่พึงประสงค์ เนื่องจากโดยปกติแล้ว ในการดำเนินงานใดๆ ก็ตาม เราควรจะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์หรือตั้งเป้าหมายไว้ก่อน แล้วจึงหาทางดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ แต่การดำเนินงานอาจประสบกับอุปสรรคหรือมีข้อขัดข้องต่าง ๆ ทำให้ผลของการดำเนินงาน ไม่ตรงกับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นหมายถึง มีปัญหาเกิดขึ้น

เกริกฤทธิ์ วงศ์ธนรัตน์ (2551) กล่าวว่า ความต้องการฝึกอบรม หมายถึง ความรู้สึกที่ว่า ขาดแคลน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้สึกว่ามีน้อยหรือความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองในด้านการฝึกอบรม

คาร์ณี ตรีนุชกร (2546) ให้ความหมายของความต้องการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นการขาดความรู้ในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ ในด้านการปฏิบัติงาน ทักษะ ความสนใจ ทักษะ และความเข้าใจ

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า ความต้องการฝึกอบรม หมายถึง การที่บุคลากรภายในองค์กรยังขาดในเรื่อง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และมีความต้องการที่จะฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง เพื่อใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

1.2 ประเภทของความต้องการฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้แบ่งประเภทของความต้องการในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. แบ่งประเภทโดยใช้วิธีการค้นหาเป็นหลัก แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 ความต้องการที่ปรากฏชัดแจ้ง คือ ความต้องการที่ไม่จำเป็นต้องค้นหา แต่ถ้าหากพบว่ามีสภาพการณ์เช่นนี้ เกิดขึ้นก็ควร จะพิจารณา ถึงการจัดฝึกอบรมได้เลย เช่น

- เมื่อมีบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่
- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน หรือปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการปรับปรุงงาน หรือแผนพัฒนาอาชีพ (Career Planning)
- เมื่อมีความจำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เช่น จากการใช้ระบบการทำงาน (Re-engineering) ในหน่วยงาน
- เมื่อมีการขยายงานหรือเพิ่มผลผลิต

อย่างไรก็ตาม ความต้องการที่ชัดแจ้งนี้ยังไม่แสดงให้เห็นชัดว่า มีความต้องการมากน้อยแค่ไหน มีลักษณะอย่างไร รีบด่วนหรือไม่ ฉะนั้น จึงยังคงต้องสำรวจเพื่อทราบปริมาณ และลักษณะความต้องการที่แท้จริงต่อไปอีก

1.2 ความต้องการที่ต้องค้นหา คือ ความต้องการที่ปรากฏผลออกมาในรูปลักษณะต่างๆ เราจึงจำเป็นต้องมีการ วิเคราะห์จากผล เหล่านั้น เพื่อนำไปสู่สาเหตุว่าสามารถจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ สิ่งบอกเหตุ หรือ ลักษณะอาการของความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหาอาจมีดังนี้

- ผลผลิตของงานตกต่ำ หรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน
- งานเสร็จไม่ทันกำหนดเวลาบ่อย ๆ
- มีอัตราการร้องทุกข์หรือความไม่พอใจในผลผลิต หรือผลงานสูง

- งานบริการล่าช้า เสียเวลา และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย
- ต้นทุนในการผลิตหรือค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานสูงกว่าปกติ
- ขาดความร่วมมือและประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- มีการลา หรือขาดงานมาก
- อัตราการเข้า-ออกงานของบุคลากรสูง

2. แบ่งประเภทโดยพิจารณาช่วงเวลาเป็นหลัก แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1 ความต้องการในการฝึกอบรมที่ปรากฏชัดแจ้งในปัจจุบัน หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาข้อขัดข้อง และก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานได้อย่างชัดเจน จำเป็นจะต้องฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องเสียก่อน จึงจะสามารถแก้ปัญหานั้นได้ เช่น พนักงานไม่สามารถใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ทำให้ผลผลิตของหน่วยงานตกต่ำ จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมการใช้เครื่องมืออุปกรณ์นั้นๆ เสียก่อน ความต้องการเช่นนี้เรียกสั้นๆ ได้ว่า เป็นความต้องการเป็นประเภท "ขัดข้อง"

2.2 ความต้องการในการฝึกอบรมที่จะปรากฏในอนาคต เกิดจากปัญหาที่มีเครื่องชี้หรือสื่อว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ในอนาคต ดังนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นในอนาคตรวมทั้งเพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงทำการฝึกอบรมเสีย ในปัจจุบัน เช่น เมื่อบุคลากรได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากระดับผู้ปฏิบัติการเป็นระดับบริหารซึ่งต้องมีการบังคับบัญชาคนและควบคุมงานบุคลากร เหล่านั้นจึงควรจะต้องรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานเสียก่อนเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

2.3 ความต้องการในการฝึกอบรมที่มุ่งปรับระดับความสามารถของบุคคลและขององค์กร ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต หมายถึง เมื่อไม่มีปัญหาหรือสภาพการณ์ใด ๆ ที่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม แต่เป็นความประสงค์ขององค์กรที่จะยก ระดับเป้าหมาย ขององค์กร และความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น อันเป็นการพัฒนาศักยภาพ ขององค์กรและบุคคล ในระยะยาวอีกด้วย เช่น การจัดให้มีการบรรยายพิเศษในเรื่องต่าง โครงการฝึกอบรมเพื่อยกระดับ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในบางเรื่อง และ โครงการ ฝึกอบรมภาษาอังกฤษ เป็นต้น

การแบ่งความต้องการในการฝึกอบรมทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้นอาจเรียกได้ว่า แบ่งเป็นประเภท "ขัดข้อง ป้องกัน และพัฒนา"

3. แบ่งประเภทโดยพิจารณาถึงผู้มีความต้องการ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

3.1 ความต้องการของแต่ละบุคคล เป็นสภาพการณ์หรือปัญหาของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการ ไปเข้ารับการฝึกอบรม ความต้องการระดับนี้อาจค้นหาได้ไม่ยากนัก

3.2 ความต้องการของกลุ่มงาน หรือหน่วยงานแห่งใดแห่งหนึ่งโดยเฉพาะ หมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหา ของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมักจะมีสภาพการณ์หรือ ปัญหาคล้าย ๆ กัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดฝึกอบรม อาจมีปัญหาไม่สามารถทำหน้าที่จัด กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ได้ ซึ่งอาจแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการไปเข้ารับการฝึกอบรม ด้านการจัด กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และทดลองปฏิบัติเป็นต้น ความจำเป็นในระดับนี้ก็อาจค้นหาได้ไม่ยากนักเช่นเดียวกัน

3.3 ความจำเป็นขององค์กร เป็นสภาพการณ์หรือปัญหาของบุคคลในองค์กร ซึ่งอาจจะต้อง แก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสำเร็จจุดมุ่งหมาย ส่วนใหญ่ความจำเป็นในระดับนี้มักไม่ค่อย เห็นเด่นชัด จำเป็นต้องค้นหา

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า การแบ่งประเภทความต้องการในการฝึกอบรมแบ่ง ได้ 3 ประเภทใหญ่ๆ แบ่งประเภทโดยใช้วิธีการค้นหาเป็นหลัก แบ่งประเภทโดยพิจารณาช่วงเวลา เป็นหลัก แบ่งประเภทโดยพิจารณาถึงผู้มีความต้องการ

2.3 การหาความต้องการฝึกอบรม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550.18-19) กล่าวถึงการหาความต้องการฝึกอบรมว่ามีขั้นตอน ใดบ้างและหาจากแหล่งใดบ้างดังต่อไปนี้

แหล่งที่ 1 กำหนดมาจากข้อกำหนดของตำแหน่งงาน

แหล่งที่ 2 กำหนดมาจากปัญหาในการทำงานในปีที่ผ่านมา

แหล่งที่ 3 กำหนดจากข้อกำหนดของระบบมาตรฐานสากลหรือกฎหมาย

แหล่งที่ 4 กำหนดจากคณะทำงานด้านต่างๆภายในองค์กร

แหล่งที่ 5 กำหนดมาจากกลยุทธ์ขององค์กร

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้ดำรงตำแหน่งนี้ ต้องมีความรู้ และทักษะอะไรบ้างจึงจะสามารถทำงานได้ตามที่กำหนด ไว้ในใบกำหนดหน้าที่งาน

2. ความรู้ และทักษะอะไรบ้างที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องรู้ ต้องมีมาก่อนที่จะเข้ามาทำงาน

3. ความรู้ และทักษะอะไรบ้างที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต้องรู้ หรือไม่ต้องมีมาก่อนก็สามารถเข้ามา ทำงานในตำแหน่งนี้ได้

4. เมื่อไหร่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ และทักษะต่าง ๆ ตามที่ กำหนดไว้

5. ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมีความสามารถอื่น ๆ อะไรบ้างที่ไม่มีก็ได้ แต่ถ้ามีแล้วจะช่วยให้เขา ทำงานในหน้าที่นี้ได้ดียิ่งขึ้น

6. ผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้สามารถเติบโต หรือก้าวหน้าไปในอาชีพทางไหนได้บ้าง และแต่ละเส้นทางเขาควรจะมีรูปร่างความสามารถอะไรบ้าง

7. ถ้าต้องการให้ผู้ดำรงตำแหน่งมีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ เขาควรจะได้รับกรฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง

8. เมื่อไหร่ผู้ดำรงตำแหน่งควรจะได้รับกรฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ และควรจะมีฝึกอบรมหลักสูตรไหนก่อนหลัง หรือไม่

9. เส้นทางกรฝึกอบรมของตำแหน่งนี้จะเริ่มต้นเมื่อไหร่ และสิ้นสุดเมื่อไหร่

10. แต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม เท่ากัน หรือไม่

ัญญา พลอนันต์ (2547:51-52) กล่าวถึง การหาความต้องการในการฝึกอบรมอาจได้จากวิธีการดังนี้

1. การสังเกต โดยให้ผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน สุ่มเฝ้าสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม เพื่อนำมาพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมด้านใดบ้าง มักใช้ในภาคอุตสาหกรรม

2. การสัมภาษณ์ ทั้งลูกค้ายภายใน และภายนอก บางครั้งการเฝ้าสังเกตเพียงอย่างเดียวอาจไม่ได้ผล โดยเฉพาะในธุรกิจภาคบริการ จึงใช้การสัมภาษณ์หาข้อมูลที่เป็นจกลูกค้าหรือผู้ใช้บริการทั้งภายใน และภายนอก เพื่อนำผลมาวิเคราะห์

3. การใช้แบบสอบถาม ในกรณีที่มีการสัมภาษณ์ไม่สะดวก องค์กรอาจใช้วิธีออกแบบสอบถามไปยังผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นทั้งลูกค้ายภายใน และภายนอก เพื่อนำผลมาประเมินหาความต้องการในการฝึกอบรมต่อไป คำถามที่ใช้ อาจจะเป็นคำถามเปิดที่มีได้หลายคำตอบ หรือคำถามปิดที่มีคำตอบให้เลือกเฉพาะที่กำหนดไว้

วุฒิพงษ์ ยศธาสุโรดม (2546) ได้เสนอแนะหลักการพิจารณาว่าเมื่อไรจึงหาความต้องการในการฝึกอบรม สรุปได้ดังนี้

1. บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานที่สื่อแสดงไปในทำนองไม่พึงประสงค์ขององค์กร เช่น ทำงานผิดพลาดโดยตั้งใจบ่อยๆ การยกยอกสิ่งของหรือข้อมูลองค์กรไปใช้ส่วนตัว หรือแสดงอาการหรือพฤติกรรมกระด้างกระเดื่องต่อหัวหน้างาน หรือสร้างความแตกแยก และความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น

2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสม/เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

1) บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร

2) ผลผลิต หรือการให้บริการลดลง และปริมาณการร้องเรียนจากลูกค้ามีมากขึ้น

3) ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้น องค์กรน่าจะต้องพิจารณาให้มีการฝึกอบรม

4) เกิดอุบัติเหตุ หรือความผิดพลาด ความสูญเสียในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า การหาความต้องการฝึกอบรม จะทำได้โดยการสังเกต การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม โดยกำหนดจากตำแหน่งงาน ปัญหาในการทำงาน ข้อกำหนดของ มาตรฐานสากลหรือกฎหมาย การทำงานด้านต่างๆภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร

2.4 ความต้องการฝึกอบรมของผู้บริหาร

ความต้องการฝึกอบรมของผู้บริหารสามารถพิจารณาได้จากทักษะ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และบทบาทของผู้บริหาร ซึ่ง เบญจวรรณ บุญใจเพชร (2553) ได้กล่าวถึงไว้ดังนี้

1. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร (Managerial skills) ประกอบด้วย

1.1 ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เชี่ยวชาญ ชำนาญ สาขาวิชาเฉพาะด้าน

1.2 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างบรรยากาศ

1.3 ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) ความสามารถใช้สติปัญญา ริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวางแผนเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ มองภาพรวมทั้งองค์กร

2. หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ได้แก่

2.1 งานในด้านผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร

2.2 งานในด้านภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน

2.3 งานในด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ต้องทำให้งานต่างๆสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆในองค์กรให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

3. หน้าที่ทางการบริหาร (Management Function) ของผู้บริหาร ได้แก่

3.1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายล่วงหน้า กำหนดกลยุทธ์ และวิธีการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

3.2 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดภารกิจของงาน เตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคน ทำหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด รวมถึงการประสานงาน จัดทรัพยากรให้พร้อม

3.3 การชักนำ (Leading) เป็นการกำกับดูแลบริหารงาน กระตุ้นและส่งเสริมคนให้ทำงาน จูงใจให้คนเต็มใจที่จะทำงาน ทুমเท และอุทิศตัวให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ

3.4 การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐาน เปรียบเทียบ ประเมินผล กำกับดูแลการทำงาน ตลอดจนสื่อสารกับผู้ปฏิบัติ ปรับปรุงแก้ไขให้ได้งานตามเป้าหมาย

4. ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องใช้ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัสดุให้ได้ผลงานสูงสุด (High Performance) และสร้างความพอใจสูงสุด (High Satisfaction) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ให้ได้สินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า หรือสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value)

5. บทบาททางการบริหาร ได้แก่

5.1 บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์

- เป็นประธาน หัวใจ: ตัวแทนขององค์กร
- ผู้นำ: รับผิดชอบในการจูงใจและชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
- ผู้ประสานงาน เชื่อมสัมพันธ์ไมตรี: สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก สร้างเครือข่าย ผูกมิตรกับบุคคลหรือกลุ่มต่างๆที่มีความสำคัญต่อองค์กร

5.2 บทบาททางด้านข้อมูลข่าวสาร

- ผู้แสวงหาข้อมูล ข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กร
- ผู้กระจายข้อมูล เผยแพร่ข่าวสารที่ได้มา ทั้งจากภายนอกและภายในให้แก่พนักงานในองค์กร
- ผู้แถลงข่าว ประชาสัมพันธ์ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย แผนงาน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรไปสู่ภายนอก

5.3 บทบาทในการตัดสินใจ

- ผู้ประกอบการ: ศึกษาสภาพแวดล้อมและโอกาสทางธุรกิจ มีความตั้งใจทำงาน มุ่งมั่นให้งานประสบความสำเร็จ

- ผู้จัดการความขัดแย้ง: รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่องค์กรเผชิญอยู่

- ผู้จัดการทรัพยากร: รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรทุกชนิด ทั้งด้านบุคคล วัสดุ และการเงิน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร

- ผู้เจรจาต่อรอง: เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองเรื่องสำคัญ เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่องค์กรควรได้รับ

เบญจวรรณ บุญใจเพชร (2553) กล่าวว่า การจัดการเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ การรู้จักนำเอาความรู้ต่างๆ (ทฤษฎีความรู้เกี่ยวกับการบริหาร) ที่มีคุณเกณฑ์แน่นอน ช่วยเป็นแนวทางมาปรับใช้ (ศิลปะ) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริง เพื่อให้ได้ผลในทางปฏิบัติ ถูกต้อง

ตามที่ต้องการมากที่สุด หลักการบริหาร จะช่วยเป็นแนวทาง (Guidelines) ให้นักบริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการมีหลักเกณฑ์ ย่อมช่วยให้นักบริหารไม่ต้องไปเสียเวลาเสียทำทุกสิ่งทุกอย่างโดยไม่มีจุดมุ่งหมาย การมีวิชาความรู้ เพียงอย่างเดียว โดยไม่มีศิลปะหรือประสบการณ์ และความชำนาญในการปรับใช้ให้ตรงกับปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้ว ย่อมไม่เกิดประโยชน์อันใด แต่กลับจะเป็นอันตรายแก่ตนเอง การมีประสบการณ์ หรือความชำนาญอย่างเดียว ไม่มีความรู้ที่เป็นวิชาการมาสนับสนุน ก็ย่อมหมายถึงการที่จะต้องล่าช้า และหยุดอยู่กับที่ เพราะทักษะบางอย่างที่เราขาดไปอาจจะอยู่ในตำราก็ได้ จุดมุ่งหมาย ความสำคัญของการจัดการ และการบริหารในปัจจุบัน คำนึงถึงลูกค้า สร้างความพึงพอใจสูงสุด

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า ความต้องการฝึกอบรมของผู้บริหาร คือ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านความคิด การติดต่อสื่อสาร การวางแผน การจัดองค์กร การชักนำกระตุ้นและส่งเสริมคนให้ทำงาน การควบคุมโดยการกำหนดมาตรฐาน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมาย รวมทั้งศิลปะในการสั่งการและบังคับบัญชา

2.5 ความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน

ความต้องการฝึกอบรมของพนักงานสามารถพิจารณาได้จากการทำงานในระดับปฏิบัติการตามคำสั่งของผู้บริหาร ซึ่ง ฌรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเน้นที่หน้าที่ของพนักงาน พนักงานจะต้องมีหน้าที่ที่ชัดเจน เน้นที่บริบทของกลุ่มโดยเน้นที่บุคคลและบริบทของกลุ่มควบคู่กันไป การจูงใจพนักงาน เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้พนักงานทำงานตามคำสั่งเท่านั้น โดยถือว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้พนักงานร่วมมือกันทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการสื่อสาร มีจิตใจรงาน มีความรู้ภาษาต่างประเทศ ทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ มีมนุษยสัมพันธ์ องค์กรในอนาคตจะมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานมากขึ้น เพราะฉะนั้นพนักงานจะต้องมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญ จะต้องมีความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประกอบด้วย การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ การคำนวณ การจัดการข้อมูล กฎระเบียบราชการ มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2550) กล่าวว่า ความต้องการฝึกอบรมพนักงานให้ทำงานได้คือนั้น พนักงานต้องมีปัจจัย 3 ประการ คือ ทักษะ ทักษะ ความตั้งใจและความสามารถ ถ้าพนักงานมีทักษะที่ดี

ต่อการทำงานบวกความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และมีความสามารถในการทำงานนั้นด้วย ย่อมส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีความก้าวหน้าขึ้นโดยไม่ต้องสงสัย

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า ความต้องการฝึกอบรมพนักงานจะเน้นในเรื่องการฝึกอบรม ความรู้ทั่วไป ด้านทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิด ด้านคอมพิวเตอร์ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

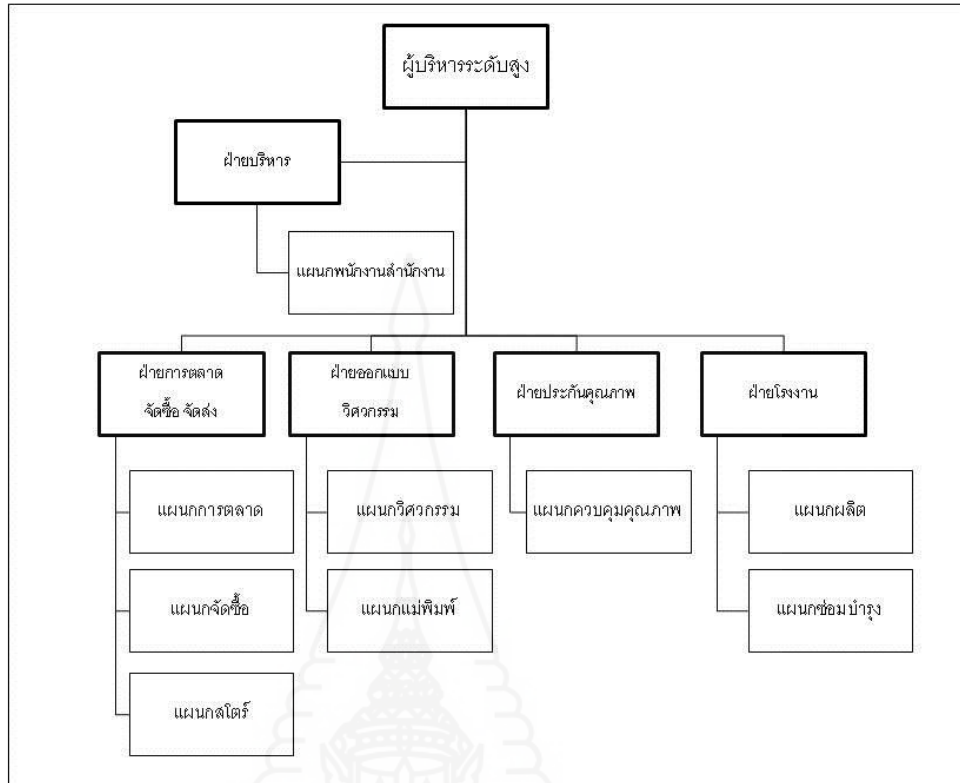
3. ข้อมูล บริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด

3.1 ความเป็นมาของบริษัท

บริษัท นิเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด ได้เริ่มก่อตั้งในประเทศไทย ในปี 2551 โดย คุณ ชารา วงษ์เจริญสิน เป็นผู้ก่อตั้งบริษัท จากนั้นในปี 2554 ได้ร่วมทุนกับบริษัท อะเดียเวนชา ประเทศอินโดนีเซีย โดย Mr.Markus Maturo เข้าถือหุ้นในอัตราส่วน 49% โดยมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 70 ล้านบาท บริษัทได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น บริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนภายในรถยนต์ ส่งให้แก่บริษัท General Motor Thailand, General Motor Indonesia ,Hyundai Indonesia, TCA Australia ทางบริษัทได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001:2008 และ ISO/TS 16949:2009 จากสถาบัน URS แห่งประเทศอังกฤษ เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพ และระบบการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้น โดยพิจารณาจากยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากเดือนละ 4 ล้านกว่าบาท มาเป็น 10 ล้านกว่าบาท แสดงว่าบริษัทมีการขยายตัวเกินกว่า 100% ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าเดิม

3.2 โครงสร้างขององค์กร

โครงสร้างการบริหารของบริษัทแบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย มีบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 79 คน และผู้บริหารระดับสูงอีก 5 คน โดยมีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุด และแต่ละฝ่ายจะมีผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้บริหารงานซึ่งประกอบด้วย 5 ฝ่าย ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ผังโครงสร้างองค์กร บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด

จากภาพที่ 2.5 ผังโครงสร้างองค์กร แต่ละฝ่ายมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และประกอบด้วยแผนกต่างๆ ดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานทั่วไปภายในบริษัท และโรงงาน ประกอบด้วย แผนกการเงินการบัญชี แผนกบริหารงานคุณภาพ แผนกบริหารงานบุคคล พนักงานสำนักงาน มีพนักงานทั้งหมด 7 คน

1.1 แผนกการเงินการบัญชี มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลการเงิน ระบบบัญชีต้นทุน และบัญชีภาษีอากร

1.2 แผนกบริหารงานคุณภาพ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านการบริหารงานระบบประกันคุณภาพการผลิต และสินค้า

1.3 แผนกบริหารงานบุคคล มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านการจัดหา จัดสรรพนักงาน การจ้างงาน และสวัสดิการต่าง ๆ ประสานงานในการบริหารบุคคล จัดทำ และควบคุมอัตราค่าจ้าง การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคคล ผลประโยชน์ตอบแทนในด้านเงินเดือนและค่าจ้าง การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ระเบียบวินัย และการรับเรื่องราวในการร้องทุกข์ต่าง ๆ

1.4 พนักงานสำนักงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านการจัดเก็บข้อมูลภายในโรงงาน และจัดทำรายงาน

2. ฝ่ายการตลาด จัดซื้อ และจัดส่ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบใน วางแผนด้านการตลาด วางแผนด้านการจัดซื้อ และวางแผนด้านวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป ประกอบไปด้วย แผนกการตลาด แผนกจัดซื้อ และแผนกสต็อก มีพนักงานทั้งหมด 13 คน

2.1 แผนกการตลาด มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านการบริหารการตลาด โดยจัดทำ แผนการตลาดของบริษัท ในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้สัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้า พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ด้านราคาของผลิตภัณฑ์ จัดทำรายงานการตลาดประจำเดือน และประจำปี คู่มือทางด้านยอดขาย และรายได้ของบริษัท

2.2 แผนกจัดซื้อ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านจัดหาอุปกรณ์ และเครื่องมือตลอดจน วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการร้องขอ และนำเข้าวัตถุดิบ เครื่องจักร อะไหล่เครื่องจักรจากต่างประเทศมาใช้งานภายในบริษัท

2.3 แผนกสต็อก มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านการเตรียมวัตถุดิบสำหรับการผลิต จัดเตรียมสินค้าสำเร็จรูป ดำเนินการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปให้กับลูกค้า

3.ฝ่ายออกแบบ และวิศวกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผนด้านการทำผลิตภัณฑ์ ใหม่ออกแบบเครื่องจักร อุปกรณ์ และแม่พิมพ์ที่ใช้ในโรงงาน ประกอบไปด้วย แผนกแม่พิมพ์ และ แผนกวิศวกรรม มีพนักงานทั้งหมด 4 คน

3.1 แผนกแม่พิมพ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านการออกแบบแม่พิมพ์ เครื่องจักร และ อุปกรณ์การผลิต

3.2 แผนกวิศวกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านการออกแบบกระบวนการผลิต สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่

4.ฝ่ายประกันคุณภาพ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผนด้านการควบคุมคุณภาพ วัตถุดิบ คุณภาพในกระบวนการผลิต และคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป ประกอบไปด้วย แผนกควบคุม คุณภาพ มีพนักงานทั้งหมด 8 คน มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ คุณภาพในกระบวนการผลิต และคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป

5.ฝ่ายโรงงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผนด้านการผลิต และการซ่อมบำรุง เครื่องจักรประกอบไปด้วย แผนกผลิต และแผนกซ่อมบำรุง มีพนักงานทั้งหมด 52 คน

5.1 แผนกผลิต มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านการผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการ ของลูกค้า

5.2 แผนกซ่อมบำรุง มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลด้านการดูแลรักษาเครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิต และบำรุงรักษาแม่พิมพ์ ตลอดจนการวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องจักรในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อยืดอายุการใช้งานให้ยาวนานเท่าที่จะทำได้

1.3 การฝึกอบรมของบริษัท

การฝึกอบรมของบริษัทที่ผ่านมาจะเน้นทางด้านการฝึกอบรมด้านทักษะเป็นส่วนใหญ่ และไม่ได้ครอบคลุมถึงผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานสำนักงาน (STAFF) ในปี 2556 นี้บริษัท และผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการให้พนักงานทุกระดับได้รับการฝึกอบรมในด้านต่างๆ โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ตามความจำเป็นดังนี้

1. การฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารและพนักงาน เป็นการฝึกอบรมที่บริษัท และผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าจำเป็นสำหรับผู้บริหาร และพนักงานประกอบด้วย

1.1 การฝึกอบรมด้านความรู้เกี่ยวกับบริษัท สามารถทำได้โดยการปฐมนิเทศ และ การอบรมความรู้ทั่วไป

1) การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมชนิดหนึ่ง ที่บริษัทได้จัดให้แก่บุคลากรใหม่ที่เข้ามาทำงานกับบริษัท เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ลดความวิตกกังวล ให้ข้อมูล และความรู้เกี่ยวกับการทำงานที่ถูกต้อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท และสร้างเสริมความยอมรับซึ่งกัน และกันในหมู่บุคลากร

2) การอบรมความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทในเรื่อง วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมาย ของบริษัท เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานทราบวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมาย ของบริษัท เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

1.2 การฝึกอบรมด้านระบบคุณภาพ และความปลอดภัย เป็นการอบรมที่จำเป็นที่พนักงานทุกคนจำเป็นต้องรู้ เพราะความปลอดภัยเป็นเรื่องใกล้ตัวที่จะป้องกันการเกิดอุบัติเหตุไม่ให้เกิดขึ้นภายในบริษัท และระบบคุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกบริษัทต้องให้ความสำคัญเพราะเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจำหน่าย ถ้าสินค้าที่ผลิตจากบริษัทไม่มีคุณภาพก็จะขายไม่ได้

1.3 การฝึกอบรมด้านระบบ 5 ส. เป็นความรู้ที่ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานจำเป็นต้องศึกษาเพื่อให้สถานที่ทำงานมี ความสะอาด ความสะอาด และเรียบร้อย อยู่ตลอดเวลา 5 ส. เป็นกิจกรรมหนึ่งที่มุ่งเน้นในเรื่องการดูแลรักษาความสะอาด การจัดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานหรือสถานประกอบการ กิจกรรมหลักของ 5 ส. ประกอบไปด้วย

1) สะสาง 2) สะดวก 3) สะอาด 4) สุขลักษณะ 5) สร้างนิสัย กิจกรรมนี้จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และการเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น

1.4 การฝึกอบรมด้านระบบ ISO เป็นความรู้ที่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงานจำเป็นต้องศึกษา เพื่อการผลิตสินค้าหรือการบริการให้เป็นมาตรฐานโลก

1.5 การฝึกอบรมด้านระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นความรู้ที่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงานจำเป็นต้องศึกษาเพื่อผลิตชิ้นงานให้มีคุณภาพเพื่อการแข่งขัน และการยอมรับจากลูกค้า

1.6 การฝึกอบรมด้านระบบการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) เป็นความรู้ที่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงานจำเป็นต้องศึกษาเพื่อลดต้นทุนในการผลิตเพื่อการแข่งขัน

1.7 การฝึกอบรมทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง ต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ทำงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว และสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.8 การฝึกอบรมการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานทุกระดับที่ต้องมีเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร เป็นการฝึกอบรมที่บริษัทและผู้บริหารระดับสูงคิดว่าจำเป็นสำหรับผู้บริหารประกอบไปด้วย

2.1. การฝึกอบรมความรู้ด้านภาษา ความรู้เรื่องภาษามีความจำเป็นอย่างมากสำหรับบริษัท เพราะบริษัทเป็นบริษัทที่มีหุ้นส่วนเป็นชาวต่างชาติ มีพนักงานต่างชาติ และทำธุรกิจส่งออก

2.2 การฝึกอบรมทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับล่าง และผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพของงานให้ดียิ่งขึ้นไป

2.3 การฝึกอบรมการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับล่าง และผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน พนักงานภายในโรงงานให้ทำงานให้มีมาตรฐานเดียวกัน

2.4 การฝึกอบรมการควบคุมพัสดุคงคลัง เป็นเทคนิคที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายจัดซื้อ และสต็อก ที่จะใช้เพื่อการบริหารวัสดุคงคลังให้มีประสิทธิภาพ และมีต้นทุนต่ำที่สุด

2.5 การฝึกอบรมเทคนิคการจัดการข้อมูล เป็นเทคนิคที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง ต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ทำงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว และมีการจัดการข้อมูลที่ดี

2.6 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Management Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับกลางต้องมี เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ทำงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว และสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.7 การฝึกอบรมเทคนิคการมอบหมายงาน เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางต้องมี โดยเฉพาะเมื่อองค์กรเติบโตขึ้น เราจำเป็นต้องไว้วางใจให้ใครทำงานแทน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้ หรือลดปัญหาคอขวดในองค์กรในบางส่วนงาน

2.8 การฝึกอบรมทักษะการสอนและแนะนำงาน เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะใช้สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

2.9 การฝึกอบรมการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะใช้วางแผน จัดองค์กร สั่งการ และควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

2.10 การฝึกอบรมจิตวิทยาในการจูงใจ จิตวิทยาในการจูงใจมีความจำเป็นต่อผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่างเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคู่ไปกับการสั่งงาน เพื่อที่จะให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีจิตวิทยาในการจูงใจคนให้ทำงานให้สำเร็จ

2.11 การฝึกอบรมทักษะการติดตามผล การติดตามผลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่างที่ต้องมีเพื่อติดตามงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

2.12 การฝึกอบรมภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่างที่ต้องมีเพื่อนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.13 การฝึกอบรมการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรม ถ้าองค์กรสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมที่ไม่ดี ของพนักงานบางคน บางกลุ่ม ให้กลับมาเป็นแนวร่วมที่ช่วยผลักดัน นโยบาย และเป้าหมายของบริษัทให้สำเร็จ ก็จะช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป จึงมีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรม

2.14 การฝึกอบรมทัศนคติสู่ความสำเร็จ องค์กรทุกองค์กรมีความมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จ แนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ คือการฝึกอบรมด้านทัศนคติสู่ความสำเร็จแก่ผู้บริหาร

3.การฝึกอบรมสำหรับพนักงาน

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่พนักงานทุกระดับจำเป็นต้องมีเพื่อทำหน้าที่ประจำให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

3.2 การฝึกอบรมระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Procedures) เป็นทักษะที่พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงงานจำเป็นต้องมีเพื่อทำหน้าที่ประจำให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมานี้เป็นเพียงแนวคิดของบริษัทและผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการให้มีการฝึกอบรมตามหัวข้อดังกล่าวแต่ทางบริษัทไม่สามารถที่จะอบรมทุกหัวข้อได้ภายในระยะเวลา 1 ปี จึงมีความจำเป็นต้องหาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานว่าหัวข้อใดพนักงานมีความต้องการมากที่สุดและจะคัดเลือกหัวข้อเหล่านั้นมาจัดฝึกอบรม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

กรองกาญจน์ กันทะใจ (2552) ศึกษาเรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท นิคอน(ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ความต้องการการฝึกอบรมพนักงานบริษัทนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เมื่อจัดลำดับค่าเฉลี่ยในความต้องการการฝึกอบรมจากมากไปน้อยโดยใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือด้านมนุษยสัมพันธ์ ลำดับที่ 2 คือด้านความคิดรวบยอด และลำดับที่ 3 คือ ด้านเทคนิควิธี

ด้านเทคนิควิธี พบว่าความต้องการการฝึกอบรมพนักงานด้านเทคนิควิธีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าต้องการการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการซ่อมบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการประชุม ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการดับเพลิง การปฐมพยาบาลเบื้องต้น และความรู้เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าเบื้องต้น การขาดความรู้ในผลิตภัณฑ์ใหม่ มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องอื่นๆ มีความต้องการการฝึกอบรมพนักงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความต้องการการฝึกอบรมพนักงานด้านเทคนิควิธี ได้ดังนี้ 1) เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน 2) ระบบคุณภาพเช่น 5ส, QC, ISO, TQM 3) เทคนิคการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิต

ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่าความต้องการการฝึกอบรมพนักงานด้านมนุษยสัมพันธ์มีความต้องการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าต้องการการฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีมมีความต้องการ ในระดับมากที่สุด ส่วนเรื่องอื่น ๆ มีความต้องการการฝึกอบรมพนักงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความต้องการการฝึกอบรมพนักงานด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้ดังนี้ 1) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 2) จิตวิทยาการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา 3) เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านความคิดรวบยอด พบว่าความต้องการการฝึกอบรมพนักงานด้านความคิดรวบยอด ความต้องการการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าต้องการการฝึกอบรม เรื่องคอมพิวเตอร์เพื่อวิจัยและพัฒนาหน่วยงานในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องอื่นๆ มีความต้องการการฝึกอบรมพนักงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความต้องการการฝึกอบรมพนักงานด้านความคิดรวบยอดได้ดังนี้ 1) เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2) เทคนิคการบริหารเวลา 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เกริกฤทธิ์ วงศ์ธนรัตน์ (2551) วิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน ขายบริษัท เจมส์ คอลเลคชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาความต้องการ การฝึกอบรมของพนักงานขายบริษัท เจมส์ คอลเลคชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่า พนักงานขายมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานขายมีความต้องการฝึกอบรม ด้านทักษะความคิด ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ปรากฏผลดังนี้

1.1 ด้านทักษะความคิด พนักงานขายบริษัท เจมส์ คอลเลคชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานขายบริษัท เจมส์ คอลเลคชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีความต้องการ การฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก 10 ข้อ เรียงตามลำดับ ดังนี้ การจัดระบบและโครงสร้างของงานขายอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผน และบริหารการขายเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานขายอย่างเป็นระบบ การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขาย การวิเคราะห์งานขาย และการจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน การพัฒนาทีมงานขายให้สามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ และการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการประยุกต์ใช้กระบวนการขายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน พนักงานขายบริษัท เจมส์ คอลเลคชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีความต้องการ การฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานขายบริษัท เจมส์ คอลเลคชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีความต้องการ การฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก 19 ข้อ ได้แก่ การใช้ภาษาอังกฤษ หรือภาษาจีนกลางในการสื่อสารและการทำงาน การใช้ภาษาต่างๆเพื่อการสื่อสาร เทคนิคการบริหารงานขายและการบริการลูกค้าชาวต่างชาติ เทคนิคการขายสินค้าอัญมณีสำหรับนักท่องเที่ยว เทคนิคการบริการ และดูแลลูกค้าชาวต่างชาติ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมและวิทยาการที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมและความต้องการ การบริการของชาวต่างชาติ การเสริมสร้างวินัยในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน จริยธรรมในการปฏิบัติงาน เทคนิควิธีการจัดเก็บและจัดระบบข้อมูลข่าวสาร ภาวะผู้นำ เทคนิควิธีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์การขายสินค้า เทคนิคการสอนงาน การนิเทศงาน และถ่ายทอดทักษะในการปฏิบัติงาน เทคนิคการจัดประชุม สัมมนา ปรีกษาหารือ และการระดมสมองเพื่อการปรับปรุงงาน การใช้ระบบประกันคุณภาพ เช่น 5 ส. ระบบ QMS การใช้ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และเทคนิคการควบคุมประสิทธิภาพการทำงาน และการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง มีความต้องการ การฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ ได้แก่ ศิลปะการบริหารจัดการ และการมอบหมายงาน เทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการใช้โทรศัพท์ และเทคนิควิธีการจัดเก็บ และจัดระบบข้อมูลข่าวสาร

1.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ พนักงานขายบริษัท เจมส์ คอลเลคชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีความต้องการ การฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 9 ข้อ ได้แก่ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และศิลปะการพูดเพื่อจูงใจคน การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในการปฏิบัติงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการจัดซื้อจัดแจ้งในการบริหารงาน เทคนิคการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน

2. ผลการเปรียบเทียบ ความต้องการฝึกอบรมของพนักงานขาย บริษัท เจมส์ คอลเลคชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีความต้องการฝึกอบรม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พนักงานขายบริษัท เจมส์ คอลเลคชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการ การฝึกอบรมในภาพรวม ด้านทักษะความคิด ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สายฝน วงศศิลา (2550) ศึกษาเรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานบริษัท พุกษา สกินแคร์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

พนักงานเพศชาย จะมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดการ ในเรื่องของการวางแผน และจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดการ การวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาในการจัดการงานอย่างเป็นระบบ การจัดสรรทรัพยากร เพื่อการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดการ และการมีภาวะผู้นำในองค์กร มากกว่าพนักงานเพศหญิงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พนักงานเพศชาย จะมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงาน ในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการสำนักงาน และฝ่ายต่างๆ การวางแผน และการ

จัดทำแผนการบริหารโครงการ และการควบคุมคุณภาพของงาน มากกว่าพนักงานเพศหญิงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พนักงานที่มีอายุมากกว่า 25 ปีขึ้นไป จะมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดการ ในทุกๆเรื่องไม่ว่าจะเป็น การวางแผนและจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในการจัดการงานอย่างเป็นระบบ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดการ และการมีภาวะผู้นำในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 25 ปีที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พนักงานที่มีอายุมากกว่า 25 ปีขึ้นไป จะมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงาน ในเรื่องของการวางแผน การจัดทำแผนการบริหารโครงการ การจัดทำงบประมาณและการจัดการด้านการเงิน การวัดผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการควบคุมคุณภาพของงาน มากกว่าพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 25 ปีที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป จะมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดการ ในเรื่องของการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงงาน และความสามารถในการจัดการ และการมีภาวะผู้นำในองค์กร มากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 2 ปีที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป จะมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงาน ในเรื่องของการวางแผนและการจัดทำแผนการบริหารโครงการ การจัดทำงบประมาณและการจัดการด้านการเงิน และการนิเทศงาน มากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 2 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

กรกช สิงหนุต (2550) วิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท แพลน พรินต์ติ้ง จำกัด ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

ผลการศึกษาระดับความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท แพลน พรินต์ติ้ง จำกัด มีความต้องการการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานบริษัท แพลน พรินต์ติ้ง จำกัด มีความต้องการการฝึกอบรมด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ และด้านทักษะความคิด อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงานพนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับมาก สำหรับในแต่ละด้านพนักงานมีความต้องการการฝึกอบรมในรายชื่อดังนี้

1.ด้านทักษะความคิด พนักงานบริษัท แพลน พรินต์ติ้ง จำกัด มีความต้องการการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความต้องการการ

ฝึกรอบด้านทักษะความคิดอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ เทคนิคในการเจรจา เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี การคิดอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ วิเคราะห์งาน และการจัดสรรกำลังคนเพื่อเหมาะสมกับเนื้องาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงระบบงาน กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ กลยุทธ์ในการวางแผนงาน และพนักงานบริษัท แพลน พรินท์ดิง จำกัด มีความต้องการการฝึกรอบด้านอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ระบบการคิดตัดสินใจการสั่งการ และการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการเจรจาเพื่อป้องกันความขัดแย้งต่อกัน

2.ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน พนักงานบริษัท แพลน พรินท์ดิง จำกัด มีความต้องการการฝึกรอบด้านโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความต้องการการฝึกรอบด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การเสริมสร้างวินัยในการทำงาน การจัดการระบบคุณภาพของงาน เทคนิคในการจัดระบบงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เทคนิคการสร้างงานบริการเพื่อเกิดความประทับใจ และพนักงานบริษัท แพลน พรินท์ดิง จำกัด มีความต้องการการฝึกรอบด้านอยู่ในระดับมาก 13 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพโดยตรง เทคนิคการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับปรุงใช้ในการทำงาน กลยุทธ์ในการตรวจสอบคุณภาพสินค้า การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เทคนิคในการประสานงานกับส่วนงานที่ต้องเกี่ยวข้อง กลยุทธ์ในการควบคุมประสิทธิภาพของการทำงาน และการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง ระบบการป้องกันอัคคีภัย กลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน เทคนิคการบริหารงานด้านบัญชี และการบริหารด้านการเงิน บทบาทภาวะผู้นำ หรือผู้บริหาร เทคนิคการถ่ายทอดงาน และทักษะในการปฏิบัติงาน

3.ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ พนักงานบริษัท แพลน พรินท์ดิง จำกัด มีความต้องการการฝึกรอบด้านโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความต้องการการฝึกรอบด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ เทคนิคการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจ และบทบาทหน้าที่ในการทำงาน เทคนิคการพูดเพื่อจูงใจ และพนักงานบริษัท แพลน พรินท์ดิง จำกัด มีความต้องการระดับมาก 2 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และกับเพื่อนร่วมงาน การให้ความช่วยเหลือแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Aksu (2005) วิจัยเรื่องการหาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานในโรงแรม 5 ดาวในเขต อดัลยาในตุรกี (Antalya Region of Turkey) จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

ความต้องการในการฝึกอบรมพนักงานอาวุโสและพนักงานทั่วไป มีความต้องการในการฝึกอบรมในเรื่อง โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ การสื่อสาร แรงจูงใจ บัญชี และงบประมาณ ภาษาต่างประเทศ (เยอรมัน อังกฤษ ฝรั่งเศส) และความสัมพันธ์กับลูกค้า จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พนักงานต้องการ การฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสื่อสาร แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนงบประมาณ

ความต้องการการฝึกอบรมของระดับผู้บังคับบัญชา คือ การบริหาร การจัดการ ภาษาอังกฤษต่างประเทศ(เยอรมัน อังกฤษ ฝรั่งเศส) การวางแผนงบประมาณ การจูงใจพนักงาน และการสื่อสาร อาจจะพูดได้ว่าระดับผู้บังคับบัญชามีความต้องการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะของตัวเอง

ความต้องการการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในสำนักงาน คือ ภาษาต่างประเทศ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Word-Excel-Fidelio ด้านลูกค้าสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยา การบริการด้านอาหาร เครื่องดื่ม และเหล้า การจัดการ และการจัดการองค์กร

Kuemmler and Kleiner (1996) วิจัยเรื่องการหาความต้องการฝึกอบรม ฝึกอบรม และการรักษาพนักงานที่ดีที่สุดไว้ จากผลการศึกษาค้นคว้า ในช่วงทศวรรษต่อไป อุตสาหกรรมมีการเติบโตมากขึ้น และมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจ บริษัทจะต้องประเมินคุณค่าของพนักงานที่ทำงาน เชื่อว่าทางออกที่ดีที่สุดสำหรับธุรกิจเหล่านี้คือ การหาบุคลากร การหาความต้องการฝึกอบรม ฝึกอบรม และการรักษาพนักงานที่ดีที่สุดไว้กับบริษัท โดยให้ความสำคัญต่อพนักงาน และบริษัทต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ตั้งแต่แรกเข้า และในขณะที่พนักงานทำงานกับ บริษัท

จากการค้นคว้าเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในองค์กร การจะทำให้บุคลากรมีความรู้มีความสามารถ และทักษะได้อย่างรวดเร็วนั้นจะต้องมีการฝึกอบรม ฉะนั้นการฝึกอบรมจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยมีส่วนช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรนั้นจะสำเร็จ หรือบรรลุตามเป้าหมายจะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเพื่อบุคลากรจะได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปพัฒนาทักษะของการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการฝึกอบรมคือการเติมเต็มในองค์ความรู้ จะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรโดยรวม ผลจากการฝึกอบรมพอสรุปได้ว่า จะมีกลุ่มของผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ และมีการพัฒนา เช่นตัวพนักงานเอง ผู้บังคับบัญชา หน่วยงานหรือองค์กร การฝึกอบรมนั้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับ ทุก

คนในองค์กรควรให้ความสนใจ และบุคลากรก็ต้องมีความเต็มใจ ตั้งใจพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรมโดยตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับ แต่จุดเริ่มต้นของการฝึกอบรม คือ การสำรวจหาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานภายในบริษัทตัวเองว่ายังขาดความรู้ด้านใด และนำมาวางแผนการฝึกอบรมและทำการฝึกอบรม ถ้าการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้ตัวบุคลากร และองค์กรเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ จะมีมากขึ้น และหน่วยงานต่างก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจากข้อมูลการค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีความต้องการการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านทัศนคติ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้างนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research) เพื่อศึกษาความต้องการฝึกรวมของบุคลากร บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษาซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นบุคลากรของ บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด จำนวน 84 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มพนักงานรายวัน พนักงานรายเดือน และพนักงานสำนักงาน จำนวน 68 คน และกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น จำนวน 16 คน ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 บุคลากรของ บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด

บุคลากร	จำนวน(คน)
1. พนักงาน	68
1.1 พนักงานรายวัน	47
1.2 พนักงานรายเดือน	14
1.3 พนักงานสำนักงาน	7
2. ผู้บริหาร	16
2.1 ผู้บริหารระดับต้น	12
2.2 ผู้บริหารระดับกลาง	4
รวม	84

2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามสำหรับกลุ่มพนักงาน และแบบสัมภาษณ์ สำหรับกลุ่มผู้บริหาร โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และตำรา ตลอดจนผลงานที่เกี่ยวข้องกับความต้องการฝึกอบรม

2.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาใน

ข้อ 2.1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

2.2.1 แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบและเติมข้อความ มีคำถามทั้งหมด 8 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน อายุการทำงาน ประสบการณ์การฝึกอบรม และจำนวนครั้งที่ฝึกอบรมในปีที่ผ่านมา

ตอนที่ 2 ความต้องการฝึกอบรม ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) มีคำถามทั้งหมด 27 ข้อ โดยให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ ซึ่งมีการให้คะแนน ดังนี้

มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุด	มีระดับคะแนนเท่ากับ	5
มีความต้องการฝึกอบรมมาก	มีระดับคะแนนเท่ากับ	4
มีความต้องการฝึกอบรมปานกลาง	มีระดับคะแนนเท่ากับ	3
มีความต้องการฝึกอบรมน้อย	มีระดับคะแนนเท่ากับ	2
มีความต้องการฝึกอบรมน้อยที่สุด	มีระดับคะแนนเท่ากับ	1

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ลักษณะเป็นคำถามแบบเปิด มีคำถามทั้งหมด 2 ข้อ

2.2.2 แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร

ตอนที่ 2 แนวทางเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร มีคำถามทั้งหมด 2 ข้อ

2.3 นำแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ดังรายชื่อในภาคผนวก ก เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ตามโครงสร้างเนื้อหา โดยนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ได้ค่า
IOC = 1.00

2.4 ปรับปรุงแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.5 นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มพนักงาน โดยกำหนดระยะเวลาในการขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 14 วัน

2.6 นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับกลาง 4 คน คนละ 30-45 นาที และสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้บริหารระดับต้น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน กลุ่มละ 60-90 นาที

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการดังนี้

- 3.1 ขออนุญาตเจ้าของบริษัทเพื่อเก็บข้อมูลภายในบริษัท
- 3.2 ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มพนักงานด้วยตนเอง
- 3.3 ผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมด ได้แก่ ข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร มาวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เก็บรวบรวมทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล บันทึกข้อมูลก่อนนำไปประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล จัดทำตารางวิเคราะห์สถิติ เพื่อนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ใช้สถิติแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

4.1.2 ความต้องการฝึกอบรม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation:S.D.) และแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยการแบ่งช่วงชั้น 5 ระดับ คำนวณความกว้างระหว่างชั้น (สมจิตต์ รัตนอุดมโชค:2555) ดังนี้

$$(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) = (5-1) = 0.8 \text{ (ความกว้างของชั้น)}$$

จำนวนระดับการวัดที่ต้องการ 5

จากนั้นแปลความหมายของระดับคะแนนดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการฝึกอบรม
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

4.1.3 เปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย

4.1.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของเนื้อหาด้วยการแบ่งกลุ่มข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล การแยกแยะประเด็น และการ เชื่อมโยงข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิด

4.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการตรวจสอบความ ถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหา ด้วยการแบ่งกลุ่มข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล การแยกแยะประเด็น และการ เชื่อมโยงข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา เรื่อง ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร บริษัท อะเดีย เวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน อายุการทำงาน ประสิทธิภาพการฝึกอบรม จำนวนครั้งที่ฝึกอบรมในปีที่ผ่านมาแสดงในตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (N=68)	ร้อยละ (100.00)	
1.เพศ	ชาย	40	58.82	
	หญิง	28	41.18	
2.อายุ	น้อยกว่า 21 ปี	8	11.76	
	ต่ำสุด 18 ปี	21-25 ปี	20	29.41
	สูงสุด 54 ปี	26-30 ปี	22	32.35
	เฉลี่ย 28 ปี	31-35 ปี	7	10.30
		36-40 ปี	7	10.30
		มากกว่า 40 ปี	4	5.88
3.การศึกษา	ประถมศึกษา	22	32.35	
	มัธยมศึกษาตอนต้น	22	32.35	
	มัธยมศึกษาตอนปลาย	10	14.71	
	ปวช.	4	5.88	
	ปวส.	4	5.88	
	ปริญญาตรี	6	8.83	
4.แผนก	การตลาด	2	2.94	
	จัดซื้อ	1	1.47	
	สตอร์	4	5.88	
	สำนักงาน	4	5.88	
	วิศวกรรม	1	1.47	
	ควบคุมคุณภาพ	4	5.88	
	ผลิต	48	70.60	
	ซ่อมบำรุง	2	2.94	
	แม่พิมพ์	2	2.94	

ตารางที่ 4.1(ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (N=68)	ร้อยละ (100.00)
5.ตำแหน่งงาน	พนักงานรายวัน	47	69.11
	พนักงานรายเดือน	14	20.59
	พนักงานสำนักงาน(Staff)	7	10.30
6.อายุการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	19	27.94
	ต่ำสุด 0.08 ปี	1 ปี	47.06
	สูงสุด 5 ปี	มากกว่า 1 ปี	25.00
	เฉลี่ย 1.29 ปี		
7.การฝึกอบรมทั้งหมด	ไม่เคยฝึกอบรม	23	33.82
	เคยฝึกอบรม	45	66.18
	1 ครั้ง	15	22.06
	2 ครั้ง	11	16.18
	3 ครั้ง	8	11.76
	4 ครั้ง	10	14.71
	6 ครั้ง	1	1.47
8.การฝึกอบรมปีที่ผ่านมา	ไม่เคยฝึกอบรม	24	35.29
	เคยฝึกอบรม	44	64.71
	1 ครั้ง	19	27.95
	2 ครั้ง	9	13.23
	3 ครั้ง	9	13.23
	4 ครั้ง	7	10.30

จากตารางที่ 4.1 พบว่าพนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวสต์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด มีข้อมูลส่วนบุคคลดังนี้

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 58.82 รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 41.18

อายุ มากที่สุดอายุ 26-30ปี คิดเป็นร้อยละ 32.35รองลงมาอายุ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.41 และน้อยที่สุด อายุมากกว่า 40ปี คิดเป็นร้อยละ 5.88 โดยพนักงานมีอายุเฉลี่ย 28ปี

การศึกษา มากที่สุดจบการศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 32.35 เท่ากัน รองลงมาคือมัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 14.71 และน้อยที่สุดคือประกาศนียบัตรวิชาชีพและประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง คิดเป็นร้อยละ 5.88 เท่ากัน

แผนกงาน ส่วนใหญ่อยู่แผนกผลิต คิดเป็นร้อยละ 70.60 รองลงมาคือแผนกสโตร์ แผนกสำนักงาน และแผนกควบคุมคุณภาพคิดเป็นร้อยละ 5.88 เท่ากันและน้อยที่สุดคือ แผนกจัดซื้อ และแผนกวิศวกรรม คิดเป็นร้อยละ 1.47 เท่ากัน

ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายวัน คิดเป็นร้อยละ 69.11 รองลงมาเป็นพนักงานรายเดือนคิดเป็นร้อยละ 20.59 และน้อยที่สุดเป็นพนักงานสำนักงานคิดเป็นร้อยละ 10.30

อายุการทำงาน มากที่สุดมีอายุการทำงาน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.06 รองลงมาน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.94 และน้อยที่สุดมากกว่า 1 ปีคิดเป็นร้อยละ 25.00 โดยพนักงานมีอายุการทำงานเฉลี่ย 1.29 ปี

การฝึกอบรมทั้งหมด ส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 66.18 รองลงมาไม่ได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 33.82

การฝึกอบรมในปีที่ผ่านมาส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 64.71 รองลงมาไม่ได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 35.29

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความต้องการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท อะเดียเวนชานิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงในตารางที่ 4.2



ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน

ความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความต้องการ
1.ด้านความรู้	3.86	1.07	มาก
1.1 ผลผลิตกันท์ของบริษัท	4.07	0.10	มาก
1.2 ระบบการปรับปรุงสภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (5ส)	4.22	0.91	มากที่สุด
1.3 ระบบมาตรฐานบริหารคุณภาพ เพื่ออุตสาหกรรมยานยนต์ (ISO 9001, ISO/TS 16949)	4.12	0.94	มาก
1.4 ระบบมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000)	4.13	1.04	มาก
1.5 ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคนทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ	4.28	0.73	มากที่สุด
1.6 ระบบการบำรุงรักษาทีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance)คือ ระบบการบำรุงรักษาที่ครอบคลุมตลอดช่วงอายุอุปกรณ์ นับตั้งแต่การวางแผน การผลิต การบำรุงรักษา และอื่น ๆ โดยอาศัยความร่วมมือจากพนักงาน ทุกคนตั้งแต่ฝ่ายบริหารระดับสูงจนถึงพนักงานหน้างาน และการส่งเสริมการบำรุงรักษาเชิงทีผล	4.26	0.77	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2(ต่อ)

ความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความต้องการ
1.7 ความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัยในการทำงาน	4.60	0.69	มากที่สุด
1.8 การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันอันตรายและการปฐมพยาบาล	4.43	0.83	มากที่สุด
1.9 ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน	4.18	0.88	มาก
1.10 การกำหนดมาตรฐานการทำงาน	4.24	0.87	มากที่สุด
1.11 การควบคุมพัสดุคงคลัง	3.68	1.19	มาก
1.12 ภาษาอังกฤษ	3.59	1.53	มาก
1.13 ภาษาจีน	2.43	1.45	น้อย
1.14 ภาษาญี่ปุ่น	2.49	1.42	น้อย
1.15 ภาษาไทย	3.69	1.27	มาก
1.16 ภาษาพม่า	3.38	1.62	ปานกลาง
2.ด้านทักษะ	4.05	0.96	มาก
2.1 การคิดอย่างสร้างสรรค์	4.10	0.95	มาก
2.2 เทคนิคการจัดระบบข้อมูล	3.93	1.01	มาก
2.3 การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานผลิต (Enterprise Resource Planning)	3.71	1.16	มาก
2.4 การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านพิมพ์เอกสาร (โปรแกรม Word)	3.79	1.07	มาก
2.5 การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านรายงาน (โปรแกรม Excel)	3.91	1.08	มาก
2.6 เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์	4.35	0.77	มากที่สุด
2.7 เทคนิคการประสานงาน	4.38	0.81	มากที่สุด
2.8 เทคนิคการทำงานเป็นทีม	4.28	0.83	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2(ต่อ)

ความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความต้องการ
3.ด้านทัศนคติ	4.45	0.72	มากที่สุด
3.1 ทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมีผลต่อการทำงานที่ดี	4.35	0.75	มากที่สุด
3.2 ทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม	4.51	0.66	มากที่สุด
3.3 ทัศนคติที่ดีสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้	4.49	0.74	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.15	0.92	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.15) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 3.86) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ เรื่องความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัยในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย4.60) รองลงมาคือ เรื่องการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันอันตรายและการปฐมพยาบาล (ค่าเฉลี่ย4.43) และมีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อยคือ เรื่องภาษาจีน (ค่าเฉลี่ย2.43)

ด้านทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 4.05) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุดคือเรื่องเทคนิคการประสานงาน (ค่าเฉลี่ย4.38) รองลงมาคือเรื่องเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย4.35) และมีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุดคือเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานผลิต (Enterprise Resource Planning) (ค่าเฉลี่ย3.71)

ด้านทัศนคติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.45) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุดคือเรื่องทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย4.51) รองลงมาคือ เรื่องทัศนคติที่ดีสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ (ค่าเฉลี่ย4.49) และเรื่องทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมีผลต่อการทำงานที่ดี (ค่าเฉลี่ย4.35)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมบริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ โลเนอร์ จำกัด จำแนกตามตำแหน่งและแผนกงาน แสดงในตารางที่ 4.3-4.4

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมตามตำแหน่ง

ความต้องการฝึกอบรม	พนักงาน รายวัน		พนักงาน รายเดือน		พนักงาน สำนักงาน	
	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	1.ด้านความรู้	3.92	1.06	3.71	0.96	3.85
1.1 ผลผลิตของ บริษัท	4.06	1.09	4.14	0.77	4.00	0.76
1.2 ระบบการปรับปรุงสภาพพื้นฐานใน การปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ (5ส)	4.26	0.94	4.00	0.96	4.13	0.64
1.3 ระบบมาตรฐานบริหารคุณภาพ เพื่อ อุตสาหกรรมยานยนต์ (ISO 9001, ISO/TS16949)	4.23	0.84	4.07	1.00	4.00	1.20
1.4 ระบบมาตรฐานสากลสำหรับการ จัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000)	4.28	0.85	4.07	1.00	4.00	1.51
1.5 ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำ เป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงาน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยทำ อย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิง ข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ในคุณภาพของสินค้าและบริการ	4.38	0.74	4.07	0.83	3.88	0.35

ตารางที่ 4.3(ต่อ)

ความต้องการฝึกอบรม	พนักงาน รายวัน		พนักงาน รายเดือน		พนักงาน สำนักงาน	
	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	1.6 ระบบการบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม(Total Productive Maintenance)คือ ระบบการบำรุงรักษาที่ครอบคลุมตลอดช่วงอายุอุปกรณ์ นับตั้งแต่การวางแผนการผลิต การบำรุงรักษา และอื่น ๆ โดยอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ตั้งแต่ฝ่ายบริหารระดับสูงจนถึงพนักงานหน้างาน และการส่งเสริมการบำรุงรักษาเชิงทวิผล	4.45	0.72	3.79	0.80	3.75
1.7 ความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัยในการทำงาน	4.64	0.74	4.43	0.65	4.50	0.76
1.8 การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันอันตรายและการปฐมพยาบาล	4.51	0.86	4.07	0.83	4.50	0.54
1.9 ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน	4.36	0.82	3.64	0.84	3.75	0.89
1.10 การกำหนดมาตรฐานการทำงาน	4.38	0.82	3.93	1.00	3.88	0.64
1.11 การควบคุมพัสดุคงคลัง	3.89	1.26	3.36	0.84	3.13	0.99
1.12 ภาษาอังกฤษ	3.34	1.63	4.07	1.21	4.63	0.74
1.13 ภาษาจีน	2.13	1.44	2.86	1.23	3.88	1.23
1.14 ภาษาญี่ปุ่น	2.17	1.43	2.86	1.10	4.00	0.93
1.15 ภาษาไทย	4.00	1.14	3.36	1.28	2.63	1.41
1.16 ภาษาพม่า	3.70	1.68	2.57	1.09	3.00	1.31

ตารางที่ 4.3(ต่อ)

ความต้องการฝึกอบรม	พนักงาน รายวัน		พนักงาน รายเดือน		พนักงาน สำนักงาน	
	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	2.ด้านทักษะ	4.16	0.99	3.87	0.86	3.73
2.1การคิดอย่างสร้างสรรค์	4.30	0.91	3.86	0.86	3.29	0.76
2.2 เทคนิคการจัดระบบข้อมูล	4.06	1.07	3.64	0.93	3.57	0.64
2.3 การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานผลิต (Enterprise Resource Planning)	3.74	1.29	3.64	0.84	3.57	1.20
2.4 การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้าน พิมพ์เอกสาร (โปรแกรม Word)	3.83	1.17	3.64	0.93	3.86	1.51
2.5 การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้าน รายงาน (โปรแกรม Excel)	3.91	1.18	3.86	0.95	4.00	0.58
2.6 เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.60	0.65	3.86	0.77	3.71	0.76
2.7 เทคนิคการประสานงาน	4.53	0.78	4.14	0.77	3.86	0.90
2.8 เทคนิคการทำงานเป็นทีม	4.32	0.84	4.29	0.83	4.00	0.82
3.ด้านทัศนคติ	4.59	0.66	4.14	0.79	4.14	0.69
3.1 ทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมีผลต่อการทำงาน ที่ดี	4.53	0.65	4.00	0.78	3.86	0.90
3.2 ทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อ การทำงานเป็นทีม	4.66	0.60	4.21	0.80	4.14	0.38
3.3 ทัศนคติที่ดีสามารถเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมให้ดีขึ้นได้	4.57	0.72	4.21	0.80	4.43	0.79
ค่าเฉลี่ยรวม	4.22	0.90	3.91	0.87	3.91	0.83

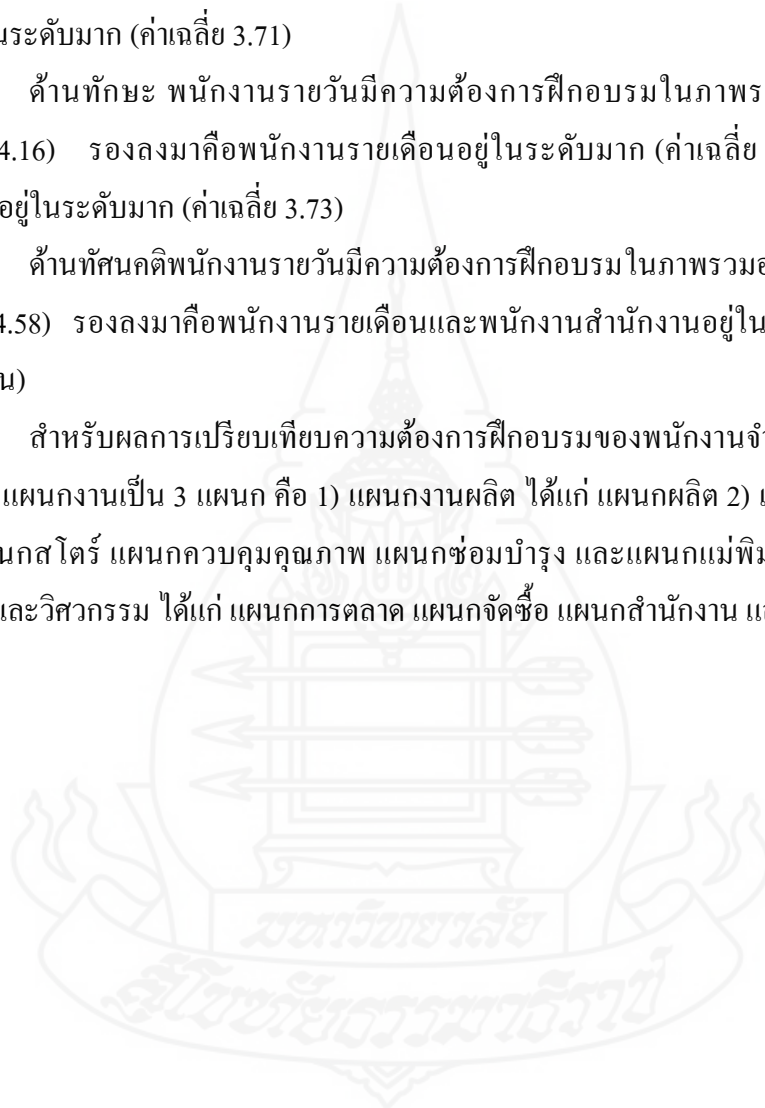
จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานรายวันมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.22) รองลงมาคือพนักงานรายเดือนและพนักงานสำนักงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91 เท่ากัน) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านความรู้ พนักงานรายวันมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) รองลงมาคือพนักงานสำนักงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.85) และพนักงานรายเดือนอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71)

ด้านทักษะ พนักงานรายวันมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.16) รองลงมาคือพนักงานรายเดือนอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.87) และพนักงานสำนักงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.73)

ด้านทัศนคติพนักงานรายวันมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.58) รองลงมาคือพนักงานรายเดือนและพนักงานสำนักงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.14 เท่ากัน)

สำหรับผลการเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของพนักงานจำแนกตามแผนงาน ได้จัดกลุ่มแผนงานเป็น 3 แผนก คือ 1) แผนกงานผลิต ได้แก่ แผนกผลิต 2) แผนกงานสนับสนุน ได้แก่ แผนกสโตร์ แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกซ่อมบำรุง และแผนกแม่พิมพ์ 3) แผนกงานการตลาดและวิศวกรรม ได้แก่ แผนกการตลาด แผนกจัดซื้อ แผนกสำนักงาน และแผนกวิศวกรรม



ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมตามแผนงาน

ความต้องการฝึกอบรม	แผนงานผลิต		แผนงานสนับสนุน		แผนงานการตลาดและวิศวกรรม	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
	1.ด้านความรู้	3.92	1.06	3.67	0.97	3.85
1.1 ผลผลิตของบริษัท	4.08	1.09	4.17	0.72	4.00	0.82
1.2 ระบบการปรับปรุงสภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (5ส)	4.27	0.94	3.92	1.08	4.43	0.54
1.3 ระบบมาตรฐานบริหารคุณภาพ เพื่ออุตสาหกรรมยานยนต์ (ISO 9001, ISO/TS16949)	4.25	0.84	3.75	1.06	3.43	1.27
1.4 ระบบมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000)	4.29	0.85	3.83	1.03	3.29	1.80
1.5 ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) คือกิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ	4.38	0.73	3.92	0.78	4.00	0.00

ตารางที่ 4.4(ต่อ)

ความต้องการฝึกอบรม	แผนงาน ผลิต		แผนงาน สนับสนุน		แผนงาน การตลาดและ วิศวกรรม	
	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	1.6 ระบบการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม(Total Productive Maintenance)คือระบบการบำรุงรักษาที่ครอบคลุมตลอดช่วงอายุอุปกรณ์ นับตั้งแต่การวางแผนการผลิต การบำรุงรักษา และอื่น ๆ โดยอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ตั้งแต่ฝ่ายบริหารระดับสูงจนถึงพนักงานหน้างาน และการส่งเสริมการบำรุงรักษาเชิงทวีผล	4.44	0.71	3.67	0.65	4.00
1.7 ความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัยในการทำงาน	4.65	0.73	4.17	0.72	4.71	0.49
1.8 การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันอันตรายและการปฐมพยาบาล	4.48	0.88	4.17	0.72	4.57	0.54
1.9 ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน	4.33	0.83	3.67	0.65	4.00	1.00
1.10 การกำหนดมาตรฐานการทำงาน	4.38	0.82	4.08	0.90	3.86	0.69
1.11 การควบคุมพัสดุคงคลัง	3.89	1.25	3.42	0.79	2.86	0.90
1.12 ภาษาอังกฤษ	3.31	1.63	4.25	1.22	4.29	0.95
1.13 ภาษาจีน	2.13	1.42	3.00	1.41	3.57	1.27
1.14 ภาษาญี่ปุ่น	2.17	1.42	3.00	1.21	3.86	0.90
1.15 ภาษาไทย	4.02	1.14	2.92	1.24	2.29	1.11
1.16 ภาษาพม่า	3.65	1.71	2.83	1.34	2.86	1.57

ตารางที่ 4.4(ต่อ)

ความต้องการฝึกอบรม	แผนงานผลิต		แผนงานสนับสนุน		แผนงานการตลาดและวิศวกรรม	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
	2.ด้านทักษะ	4.15	0.99	3.84	0.84	3.84
2.1การคิดอย่างสร้างสรรค์	4.27	0.92	3.83	0.84	3.50	0.76
2.2 เทคนิคการจัดระบบข้อมูล	4.04	1.07	3.67	0.99	3.75	0.46
2.3การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานผลิต (Enterprise Resource Planning)	3.73	1.28	3.50	0.80	3.75	0.71
2.4 การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านพิมพ์เอกสาร (โปรแกรม Word)	3.83	1.16	3.58	0.90	3.88	0.84
2.5 การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านรายงาน (โปรแกรม Excel)	3.92	1.16	3.75	0.97	4.13	0.64
2.6 เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.58	0.65	3.83	0.72	3.88	0.84
2.7 เทคนิคการประสานงาน	4.50	0.80	4.25	0.75	3.88	0.84
2.8 เทคนิคการทำงานเป็นทีม	4.29	0.85	4.33	0.78	4.00	0.77
3.ด้านทัศนคติ	4.57	0.67	4.03	0.78	4.08	0.79
3.1 ทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมีผลต่อการทำงานที่ดี	4.52	0.65	3.92	0.90	3.88	0.84
3.2 ทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม	4.65	0.60	4.17	0.72	4.13	0.64
3.3 ทัศนคติที่ดีสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้	4.54	0.74	4.00	0.74	4.25	0.89
ค่าเฉลี่ยรวม	4.21	0.91	3.85	0.86	3.92	0.81

จากตารางที่ 4.4พบว่าพนักงานแผนกงานผลิตมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.21) รองลงมาคือ แผนกงานการตลาดและวิศวกรรมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) และแผนกงานสนับสนุนอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.85) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านความรู้ พนักงานแผนกงานผลิตมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) รองลงมาคือ แผนกงานการตลาดและวิศวกรรมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.85) แผนกงานสนับสนุนอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.67)

ด้านทักษะพนักงานแผนกงานผลิตมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.15) รองลงมาคือ แผนกงานสนับสนุน และแผนกงานการตลาดและวิศวกรรมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.84 เท่ากัน)

ด้านทัศนคติ พนักงานแผนกงานผลิตมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.57) รองลงมาคือ แผนกงานการตลาดและวิศวกรรมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.08) และแผนกงานสนับสนุนอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.03)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของพนักงาน บริษัท อะเดียเวน ซา นิเวิลด์ ออโต้ โกลเนอร์ จำกัด ซึ่งมีพนักงานแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 91.18 แสดงในตารางที่ 4.5



ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของพนักงาน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (62 คน)	ร้อยละ (100.00)
1.ด้านความรู้	32	51.61
1.1 ความปลอดภัยในการทำงาน	6	9.68
1.2 มีการฝึกอบรมพนักงานรักษาความปลอดภัย	1	1.61
1.3 วัตถุประสงค์ และสารเคมี	1	1.61
1.4 มารยาทและกฎระเบียบในการทำงาน	6	9.68
1.5 การฝึกอบรมพื้นฐานการทำงาน และขั้นตอนการทำงาน	7	11.29
1.6 บริหารงานคุณภาพ สิ่งแวดล้อม และการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์	4	6.45
1.7 วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของบริษัท	1	1.61
1.8 กฎหมายแรงงาน และสวัสดิการประกันสังคม	2	3.23
1.9 ตรวจสอบสุขภาพ และคุณภาพชีวิตของพนักงาน	2	3.23
1.10 ความรู้ด้านภาษา	2	3.23
2.ด้านทักษะ	17	27.42
2.1 เทคนิคการทำงาน การวิเคราะห์ และแก้ปัญหา	3	4.84
2.2 การใช้เครื่องมือ และการดูแลรักษาเครื่องจักรเบื้องต้น	5	8.06
2.3 โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำหรับควบคุมเครื่องจักร	2	3.23
2.4 การอ่านแบบแม่พิมพ์	1	1.61
2.5 การอบรมเรื่องสารสนเทศ	1	1.61
2.6 ความร่วมมือมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม	5	8.06
3.ด้านทัศนคติ	4	6.45
3.1 การฝึกอบรมทัศนคติ	4	6.45
4.ด้านอื่นๆ	9	14.52
4.1 จำนวนครั้งในการฝึกอบรม และการจัดอบรมนอกสถานที่	9	14.52

จากตารางที่ 4.5 พนักงานมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมากที่สุดในด้านความรู้ คิดเป็นร้อยละ 51.61 รองลงมาด้านทักษะ คิดเป็นร้อยละ 27.42 และน้อยที่สุดด้านทัศนคติ คิดเป็นร้อยละ 6.45

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน อายุการทำงาน ประสบการณ์การฝึกอบรม แสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (N=16)	ร้อยละ (100.00)	
1.เพศ	ชาย	11	68.75	
	หญิง	5	31.25	
2.อายุ	26-30 ปี	1	6.25	
	น้อยที่สุด 27 ปี	31-35 ปี	14	87.50
	มากที่สุด 39 ปี	36-40 ปี	1	6.25
	เฉลี่ย 33 ปี			
3.ตำแหน่งงาน	ผู้จัดการ	4	25.00	
	หัวหน้างาน	9	56.25	
	หัวหน้าสายการผลิต	3	18.75	
4.แผนก	การตลาด	1	6.25	
	สตอร์	3	18.75	
	สำนักงาน	2	12.50	
	วิศวกรรม	1	6.25	
	ควบคุมคุณภาพ	3	18.75	
	ผลิต	4	25.00	
	ซ่อมบำรุง	1	6.25	
	แม่พิมพ์	1	6.25	

ตารางที่ 4.6(ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (N=16)	ร้อยละ (100.00)
5.อายุการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	1	6.25
	ต่ำสุด 0.17 ปี	4	25.00
	สูงสุด 5 ปี	11	68.75
	เฉลี่ย 2.34 ปี		
6.การฝึกอบรมทั้งหมด	ไม่เคยฝึกอบรม	2	12.50
	เคยฝึกอบรม	14	87.50
	1 ครั้ง	6	37.50
	2 ครั้ง	1	6.25
	3 ครั้ง	1	6.25
	4 ครั้ง	2	12.50
	5 ครั้ง	2	12.50
	6 ครั้ง	1	6.25
	12 ครั้ง	1	6.25
7.การฝึกอบรมปีที่ผ่านมา	ไม่เคยฝึกอบรม	2	12.50
	เคยฝึกอบรม	14	87.50
	1 ครั้ง	7	43.75
	2 ครั้ง	4	25.00
	3 ครั้ง	2	12.50
	4 ครั้ง	1	6.25

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้บริหาร บริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัดมีข้อมูลส่วนบุคคล ดังนี้

เพศส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.75 รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 31.25

อายุส่วนใหญ่อายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 87.50 รองลงมาอายุ 26-30 ปี และ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.25 เท่ากัน โดยมีอายุเฉลี่ย 33 ปี

ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 56.25 รองลงมาเป็นผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 25.00 และน้อยที่สุดเป็นหัวหน้าสายการผลิต คิดเป็นร้อยละ 18.75

แผนกงาน มากที่สุดอยู่แผนกผลิตคิดเป็นร้อยละ 25.00รองลงมาคือแผนกสโตร์และแผนกควบคุมคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 18.80 เท่ากัน และน้อยที่สุดคือ แผนกการตลาด แผนกวิศวกรรม แผนกซ่อมบำรุง และแผนกแม่พิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 6.25 เท่ากัน

อายุการทำงาน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า1ปี คิดเป็นร้อยละ 68.75รองลงมาคือ 1 ปี คิดเป็นร้อยละ25.00และน้อยที่สุดอายุการทำงานน้อยกว่า1ปีคิดเป็นร้อยละ 6.25

การฝึกอบรมทั้งหมด ส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ87.50รองลงมาไม่ได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ12.50

การฝึกอบรมในปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ87.50รองลงมาไม่ได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ12.50

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร บริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 16 คนจากคำถามปลายเปิดสรุปได้ดังนี้

6.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน

6.1.1 ด้านผลิตภัณ์ท์ของบริษัท พนักงานทุกคนต้องรู้เกี่ยวกับผลิตภัณ์ท์ที่ทำอยู่ทุกวันว่าเป็นผลิตภัณ์ท์อะไร ยี่ห้ออะไร ใช้ทำอะไรมีกระบวนการผลิตอย่างไรโดยพนักงานผู้ผลิตผลิตภัณ์ท์เหล่านี้จะได้ผลิตสินค้าคุณภาพดี การผลิตมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ มีความสำคัญอย่างมากสำหรับ ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ และจัดส่งที่จะส่งสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

6.1.2 ด้านระบบการปรับปรุงสภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (5ส) 5ส เป็นพื้นฐานในการทำงานเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องรู้ เรื่องการทำความสะอาด และจัดเตรียมพื้นที่ทำงาน การจัดเก็บชิ้นงาน เครื่องมืออย่างไรให้ถูกต้อง เพื่อความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงาน สร้างวินัยในการทำงาน ทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และเพื่อรองรับงานใหม่ๆในอนาคต

6.1.3 ด้านระบบมาตรฐานบริหารงานคุณภาพ เพื่ออุตสาหกรรมยานยนต์ (ISO 9001, ISO/TS 16949) เนื่องจากผลิตภัณ์ท์ของบริษัทเป็นชิ้นส่วนยานยนต์ จึงเป็นเรื่องที่พนักงานจะต้องรู้ และเป็นมาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด การฝึกอบรมเป็นไปเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจในระบบการตรวจสอบคุณภาพ ควบคุมคุณภาพ และสร้างมาตรฐานความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ให้มากขึ้น

ทั้งยังเป็นการป้องกันอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นภายในโรงงาน เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการผลิต ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันทางด้านคุณภาพกันมากขึ้น เพื่อผลิตสินค้าให้ตรงความต้องการของลูกค้า รักษามาตรฐานการผลิตให้คงที่ ทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้พนักงานรู้จักการทำใบรายงานการผลิต และมีการพัฒนาสินค้าให้ดียิ่งขึ้น

6.1.4 ด้านระบบมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) พนักงานจะต้องรู้เกี่ยวกับการจัดการของเสียจากกระบวนการผลิต เพื่อไม่ให้กระทบกับสิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ รอบๆตัวเรา และโรงงาน เพื่อปลูกจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อม ทั้งยังเป็นความต้องการของลูกค้าบางบริษัท

6.1.5 ด้านระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นระบบที่พนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพผลิตภัณฑ์โดยรวม เพื่อให้พนักงานคำนึงถึงเรื่องคุณภาพ เพื่อบริหารจัดการเก็บเอกสารให้หาได้ง่าย และมีความทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดของเสียจากกระบวนการผลิต เป็นการรวบรวมปัญหาด้านคุณภาพ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขและป้องกัน รักษาระบบคุณภาพภายในให้คงที่ หรือดียิ่งขึ้น และเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์อีกด้วย

6.1.6 ด้านระบบการบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance) เป็นระบบที่พนักงานทุกคนควรรู้ เพื่อทำให้เครื่องมือ เครื่องจักรสะอาด มีการตรวจเช็คทุกวัน เครื่องมือ เครื่องจักรมีอายุการใช้งานที่นานขึ้น ไม่ชำรุดในขณะที่ใช้งาน เพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิต เพื่อความเป็นระเบียบ และเพิ่มความสามัคคี สอดคล้องกับการพัฒนา 5 ส เป็นการเพิ่มทักษะให้กับช่างซ่อมบำรุง และพนักงานที่ควบคุมเครื่องจักร

6.1.7 ด้านความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัยในการทำงาน เป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนต้องรู้ เป็นพื้นฐานของการทำงาน เพื่อความปลอดภัยของตัวเอง และทรัพย์สินบริษัท ทำให้พนักงานมีความระมัดระวังขณะปฏิบัติงาน สามารถป้องกันอัคคีภัย และแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ในขณะที่เกิดเหตุการณ์จริง อย่างรวดเร็ว และทันเหตุการณ์

6.1.8 ด้านการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันอันตรายและการปฐมพยาบาลเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนต้องรู้เพื่อเป็นการป้องกันตัวเอง และสามารถที่จะปฐมพยาบาลผู้อื่นที่บาดเจ็บ หรือล้มป่วยก่อนที่จะนำส่งโรงพยาบาล เพื่อเป็นการบรรเทาอาการบาดเจ็บไม่ให้ทรุดหนักเกินรักษา

6.1.9 ด้านระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทำให้เกิดผลผลิตที่มีมาตรฐานทั้งด้านเวลา และคุณภาพ

6.1.10 ด้านการกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อให้พนักงานสามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานร่วมกับผู้บริหารให้ชัดเจน และเทียบเท่า หรือสูงกว่าคู่แข่ง ทำให้ง่ายต่อการวางแผนการผลิต ไม่ต้องเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนบ่อยๆ

6.1.11 ด้านการควบคุมพัสดุคงคลังเหมาะกับพนักงานแผนกคลังสินค้ามากกว่าพนักงานทั่วไป เพื่อควบคุมต้นทุนในการผลิต กำหนดพื้นที่ให้ง่ายต่อการรับเข้า จัดเก็บ และเบิกจ่าย ป้องกันการสูญหายของวัตถุดิบ และสินค้า ไม่มีการจัดเก็บมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น หรือน้อยเกินไปจนไม่พอกับการผลิต แยกการจัดเก็บระหว่างวัตถุดิบ กับวัตถุดิบอันตรายให้ชัดเจน ป้องกันอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้ทำงานสะดวก และรวดเร็วขึ้น ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายวางแผนการผลิตให้วางแผนการผลิตได้ง่ายขึ้น และถูกต้องแม่นยำ

6.1.12 ด้านภาษา ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลที่จำเป็นสำหรับพนักงาน เป็นการเพิ่มทักษะให้แก่พนักงาน จำเป็นสำหรับใช้อ่านคู่มือภาษาอังกฤษ และแผ่นป้ายตามเครื่องจักร ใช้ในการทำรายงาน เนื่องจากบริษัทมีหุ้นส่วนเป็นชาวต่างชาติจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ และบริษัทลูกค้าส่วนใหญ่เป็นต่างชาติ จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ ส่วนภาษาจีนและญี่ปุ่นไม่ค่อยมีความจำเป็นสำหรับพนักงาน เพราะไม่ต้องติดต่อกับลูกค้าที่เป็นชาวจีน หรือญี่ปุ่นสำหรับภาษาพม่าไม่จำเป็นเพราะลูกค้าไม่ใช่ชาวพม่า และคนงานพม่าควรที่จะเรียนภาษาไทย

6.1.13 ด้านการคิดอย่างสร้างสรรค์พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมที่จะคิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ มีความหลากหลาย อาจจะเป็นความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาทักษะ หรือมีการเสนอแนะวิธีการทำงานที่มีแนวคิดใหม่ๆ ให้ดียิ่งขึ้น อาจจะทำให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน

6.1.14 ด้านเทคนิคการจัดระบบข้อมูลจะทำให้พนักงานรู้จักวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระเบียบ ง่ายต่อการค้นหาและตรวจสอบ รู้จักการลงบันทึก แต่จะเหมาะสำหรับพนักงานบางตำแหน่งเท่านั้น

6.1.15 ด้านการใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานผลิต (Enterprise Resource Planning) เหมาะสำหรับพนักงานบางตำแหน่งเท่านั้นเพื่อทำให้มีการพัฒนาด้านข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็วทุกๆเวลา

6.1.16 ด้านการใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านพิมพ์เอกสาร (โปรแกรม Word) และด้านการใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านรายงาน (โปรแกรม Excel) ยังไม่สำคัญสำหรับพนักงานทั่วไปแต่เหมาะสำหรับพนักงานบางตำแหน่งเท่านั้น ที่จะช่วยทำงานให้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น

6.1.17 ด้านเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อความสามัคคีในหมู่คณะ ให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่น

6.1.18 ด้านเทคนิคการประสานงานเพื่อให้เกิดการสื่อสารในการทำงาน เกิดความร่วมมือทำงานได้ดีขึ้น สะดวกราบรื่น เข้าใจง่าย เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

6.1.19 ด้านเทคนิคการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อพนักงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ง่าย พัฒนาศักยภาพในการทำงาน เกิดความร่วมมือ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเจริญเติบโต

6.1.20 ด้านทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมีผลต่อการทำงานที่ดีทำให้พนักงานภูมิใจ และรักองค์กร ตั้งใจทำงาน อยากที่จะทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

6.1.21 ด้านทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีมทำให้ความสัมพันธ์ระดับพนักงานดีขึ้น ไม่ทะเลาะกัน อยากทำงานร่วมกัน ลดความขัดแย้ง ทำงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น

6.1.22 ด้านทัศนคติที่ดีสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ถ้าได้รับการอบรมการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมจะช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาขึ้น ทำให้มีแรงผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

6.2 ความต้องการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น

6.2.1 ผู้บริหารด้านการผลิต และสนับสนุนการผลิต ประกอบไปด้วยผู้บริหารแผนกผลิต แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกสโตร์ แผนกซ่อมบำรุง และแผนกแม่พิมพ์ ซึ่งมีความต้องการฝึกอบรมจากมากไปน้อยดังนี้

1) การวางแผนมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบถึงวิธีการกำหนดแผนล่วงหน้า การวางแผนที่ถูกต้อง กำหนดแผนในการปฏิบัติงาน และทราบถึงขั้นตอนปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนในการปฏิบัติงานและกำหนดระยะเวลาการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าให้ทันตามความต้องการของลูกค้า

2) การบริหารความขัดแย้งมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเกิดข้อขัดแย้งในการทำงานหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดความขัดแย้ง ที่อาจจะทำให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท ต้องหาวิธีลดข้อขัดแย้งโดยการฝึกอบรมการบริหารความขัดแย้ง เพื่อองค์กร และเพื่อพนักงาน

3) ภาวะผู้นำมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อจะได้มีภาวะผู้นำในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ กล้าตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยความร่วมมือจิตวิทยาในการปฏิบัติงานมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเกิดความรักในองค์กร ทำให้ผลิตผลงานออกมามียิ่งขึ้น ตั้งใจทำงานมากยิ่งขึ้น ให้กำลังใจพนักงานที่ทำผลงานดี ให้มีกำลังใจในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา

4) การทำงานเป็นทีมมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดเรียนรู้ ทำให้เกิดความสามัคคี เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกราบรื่นการสร้างทีมงานมีความต้องการ

ฝึกอบรมเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความสามัคคีกันในหมู่คณะช่วยกันทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีเป้าหมายเดียวกัน และประสบความสำเร็จร่วมกันการประสานงานมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นที่แต่ละหน่วยงานต้องมี ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพคงที่ ไม่เกิดข้อผิดพลาด

5) การป้องกันอัคคีภัยมีความต้องการฝึกอบรมถ้าพนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมการป้องกันอัคคีภัย และรู้วิธีป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นก็จะช่วยทำให้ความสูญเสียลดน้อยลง เช่น การดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าเพื่อป้องกันอัคคีภัย รู้วิธีป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร เช่น ปลั๊กไฟฟ้า หรือเครื่องจักร ต้องคอยดูว่าส่วนไหนชำรุด ถ้าชำรุดต้องเปลี่ยนใหม่ทันที และไม่ควรเสียบปลั๊กทิ้งไว้เมื่อเลิกใช้งาน เพื่อความปลอดภัยของตัวเองและรู้วิธีป้องกันเมื่อเกิดอัคคีภัย

6) การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันอันตรายมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงาน มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกันอันตรายไว้ให้เพียงพอที่จะใช้งาน เช่น รองเท้านิรภัย แวนตาฝ้าปีดจุก หรือหมวกนิรภัย ทำให้รู้วิธีใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายได้อย่างถูกต้อง ในเวลาปฏิบัติงาน รู้วิธีป้องกันอันตรายจากสารเคมี และกลุ่มควัน ไม่ให้เกิดอันตรายต่อตัวพนักงาน

7) การปฐมพยาบาลมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นพื้นฐานของหัวหน้างานและพนักงานทุกคน ต้องรู้เรื่องการปฐมพยาบาลเบื้องต้น ควรรู้วิธีใช้เครื่องมือในการปฐมพยาบาล ให้มีความรู้ และสามารถที่จะช่วยเพื่อนร่วมงานได้ เช่น เมื่อพนักงานเป็นลม เราก็ควรรู้ว่าควรจะนำพนักงานไปอยู่ที่ไหน เพื่อที่จะได้รับอากาศปลอดโปร่งมีวิธีใดที่จะทำให้พนักงานปลอดภัยที่สุด เช่นการห้ามเลือด การผายปอด ก่อนนำส่งโรงพยาบาล

8) ระบบการปรับปรุงสภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ 5 สมีความต้องการฝึกอบรมเพราะ ถ้าไม่มีการทำ 5 ส จะทำให้มีสิ่งสกปรก ฝุ่นละอองในบริเวณที่ทำงาน อาจจะมาติดไปกับชิ้นงานที่จะส่งให้ลูกค้า ถ้ามีการทำ 5 ส ที่ดี จะทำให้ลูกค้าประทับใจ พึงพอใจ อาจจะทำให้ได้งานใหม่จากลูกค้า และเป็นลูกค้านานๆ เพื่อความสะดวกในการทำงานสามารถใช้เครื่องมือได้สะดวกรวดเร็ว ทำงานไม่ติดขัด สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย และพนักงานมีระเบียบวินัยในการทำงาน

9) ด้านผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อจะได้ทราบความต้องการของลูกค้าด้านคุณภาพ ด้านการใช้งาน และควบคุมกระบวนการผลิตควรจะได้รู้ลักษณะการใช้งานของผลิตภัณฑ์ที่กำลังผลิตในสายการผลิต เพราะผลิตภัณฑ์มีหลายชนิดควรศึกษาอย่างละเอียดจะได้อธิบายให้พนักงานรับทราบ

10) ระบบมาตรฐานบริหารงานคุณภาพ เพื่ออุตสาหกรรมยานยนต์ (ISO 9001, ISO/TS 16949) มีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ถ้าไม่คำนึงถึงเรื่องคุณภาพ จะสู้คู่แข่งไม่ได้ เป็นการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ให้มีความสามารถขายผลิตภัณฑ์ได้ทั่วโลก ทำให้ทราบถึงวิธีการทำรายงานการผลิต มีของดีเท่าไร ของเสียเท่าไร มีความใส่ใจในเรื่องคุณภาพทบทวนให้เข้าใจมากขึ้น

11) การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อความสำเร็จมีความต้องการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทำงาน ทำให้รักในงานที่ทำ และทำงานด้วยความตั้งใจ ทำให้เกิดผลงานที่ดี ถ้ามีทัศนคติที่ดี การทำงานย่อมดีตามไปด้วยการสร้างทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมมีความต้องการฝึกอบรมเพราะถ้าเรามีทัศนคติที่ดี มองโลกในแง่ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ถ้าเจอเพื่อนที่ทำงานร่วมกับเรา มีพฤติกรรมแย่ๆ กับเรา ก็สามารถทำงานร่วมกันได้ จะทำให้ลดความขัดแย้งลงไปได้ และมีความสุขในการทำงาน

12) การเพิ่มผลผลิตมีความต้องการฝึกอบรมเพราะการเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นเท่าใดกำไรก็จะเพิ่มขึ้นด้วย มีความสำคัญมากยังช่วยเพิ่มมาตรฐานการผลิต เป็นการพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

13) การบริหารมาตรฐานการทำงานมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีมาตรฐานเพิ่มขึ้น เทียบเท่ามาตรฐานของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีการวางแผนงานและเป้าหมายชัดเจนเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สมบูรณ์ และถูกต้องเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ

14) การจัดองค์กรมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อการจัดคนในองค์กรให้ถูกกับงาน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายในการปฏิบัติงาน พนักงานแต่ละคนมีความชำนาญไม่เหมือนกัน ใครมีความถนัดด้านใด ก็ให้ควบคุมงานนั้น หรือจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ไม่เกิดกรณี คนล้นงาน เพราะโครงสร้างองค์กร จะแสดงว่าใครมีหน้าที่อะไร มีผู้บังคับบัญชาเป็นใคร หรือจะกระจายอำนาจให้ใคร ทำให้การติดต่อประสานงานง่ายขึ้น และสามารถดูได้ว่าองค์กรมีขนาดเล็กหรือใหญ่ ขนาดไหน จะช่วยให้การบริหารจัดการง่ายขึ้นและถูกต้องมากขึ้น ไม่ต้องมาคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า

15) การสั่งงานมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อกำหนดทิศทางในการทำงาน การประสานงานระหว่างพนักงานระดับสูง กลาง ต่ำ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย สั่งงานตามลำดับความสำคัญของงานการมอบหมายงานมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อจะได้มีความรู้ด้านการจัดการในหน่วยงานที่ควบคุมอยู่และรู้วิธีการมอบหมายงานที่ถูกต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชามอบหมายงานให้กับคนที่มีความสามารถไปปฏิบัติงานนั้นการสอนแนะนำงานมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้มีความสามารถในการสอนงานให้ กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง ทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทำงานได้ดียิ่งขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามเป้าหมายที่วางไว้การบริหารผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้มีความสามารถในการฝึกอบรมพนักงานให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความมี

ระเบียบวินัย สามารถทำให้พนักงานพึงพอใจและไม่เกิดปัญหาในองค์กร ทำอย่างไรให้พนักงาน ทำหน้าที่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เกิดข้อขัดแย้ง

16) การควบคุมมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อกำหนดขอบเขตของการสั่งงาน ควบคุมพนักงานให้ทำงานตามที่สั่ง ตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง กำหนดระยะเวลาในการสั่งงาน เช่น ระยะเวลาในการทำงานสั่งงานอย่างไรก็ต้องทำให้ได้ตามนั้น ถ้าไม่มีการควบคุมการทำงานก็จะไม่ประสบความสำเร็จ และไม่เป็นที่พอใจตามเป้าหมายที่วางไว้ การติดตามผลและการประเมินผลมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อที่จะได้รู้หลัก ในการติดตามผล และประเมินผลงานอย่างใกล้ชิดว่าทำงานถูกต้อง หรือไม่ ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือไม่ มีปัญหาอะไรบ้าง จะแก้ไขปัญหาอย่างไร นำสิ่งที่ผิดพลาด มาพัฒนาให้ถูกต้อง และได้ผลงานดียิ่งขึ้น

17) ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มีความต้องการฝึกอบรมมีความจำเป็นสำหรับทุกแผนก อย่างเช่น จัดซื้อควรจะต้องรู้เรื่องคุณภาพของวัตถุดิบ จะได้ซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาใช้ ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น มีการควบคุมเอกสารที่ดีมีประสิทธิภาพ ทำให้มีการสื่อสารด้านคุณภาพได้ดียิ่งขึ้น

18) การบริหารงานแบบ Lean Management มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ที่จะทำให้องค์กรเล็ก กะทัดรัด พนักงานแต่ละคน ทำงานได้หลายหน้าที่ สามารถหมุนเวียน และทดแทนกันได้เมื่อมีพนักงานขาด ไม่ต้องจ้างพนักงานเพิ่ม เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างคนจ้างงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงศักยภาพที่มีมากขึ้น

19) ระบบมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีความต้องการฝึกอบรม เพื่อ ทำให้รู้จักวิธีการกำจัดขยะมูลฝอย น้ำเสีย ฝุ่นละออง ควัน มลพิษทางอากาศ เสียงดัง ได้อย่างถูกต้อง มีผลดีต่อพนักงานทำให้พนักงานมีความปลอดภัยมากขึ้นเป็นความรับผิดชอบต่อพนักงาน เพื่อนบ้าน และชุมชนที่อยู่รอบๆ โรงงาน ลดข้อขัดแย้ง ข้อพิพาทการฟ้องร้อง

20) ภาษามีความต้องการฝึกอบรมภาษา เช่น ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น ภาษาพม่า และภาษาอินโดนีเซีย มีพนักงานเป็น อินโดนีเซีย และพม่า ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นอเมริกัน และญี่ปุ่นด้านการพูดและทักษะในการพูดมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อความเข้าใจในภาษา การตีความ ภาษาอังกฤษต้องมีการสื่อสารกันทางโทรศัพท์ ภาษาอินโดนีเซีย เพื่อสื่อสารกับผู้บริหาร ภาษาไทย ต้องเข้าใจความหมายให้ถูกต้องด้านการอ่าน และทักษะในการอ่านมีความต้องการฝึกอบรม เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ กับพนักงานระดับเดียวกันทั้งชาวไทย และต่างชาติ อ่านบรรจุภัณฑ์ของสินค้า คู่มือการใช้งานเครื่องจักร และอุปกรณ์ จำเป็นต้องใช้ให้ถูกต้องแม่นยำ ไม่ว่าจะ เป็นภาษาอังกฤษ ภาษาไทย หรือ ภาษาพม่าด้านการเขียน และทักษะในการเขียนมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ และการเขียนอธิบายภายในบริษัท กับ

พนักงานระดับเดียวกันทั้งชาวไทย และต่างชาติ จำเป็นต้องใช้ให้ถูกต้องแม่นยำ ไม่ว่าจะเป็น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาไทย

21) การวิเคราะห์หัตถ์ราคากำลังมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อวางอัตรากำลังคนได้อย่างเหมาะสมกับงาน และขนาดขององค์กร ต้องระบุให้ได้ว่าการทำงานในลักษณะนี้ต้องใช้พนักงานเท่าใดเพื่อป้องกันปัญหาคนล้นงาน และเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบริษัท เช่นพนักงานที่อยู่เป็นกะ ควรจะให้มีหรือไม่ หรือถ้ามีควรมีจำนวนเท่าใด

22) การจัดระบบข้อมูลมีความต้องการฝึกอบรมเพราะการจัดการระบบข้อมูลที่ดีช่วยให้การจัดส่งสินค้าไม่ผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อยลง วางแผนได้ง่ายขึ้น การจัดเก็บข้อมูลทางด้านการผลิต และคุณภาพ จะช่วยในการตรวจสอบย้อนหลังได้ในกรณีที่มีสินค้าที่ไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้าเกิดขึ้น สามารถตรวจสอบได้ว่าผลิตเมื่อใด ใครเป็นผู้ผลิต จะทำให้ทราบว่าที่ผ่านมาผลิตสินค้าไปจำนวนเท่าไร มีของเสียจำนวนเท่าไร สามารถนำไปใช้ทำรายงานให้แก่ผู้บริหารได้

23) การบริหารการควบคุมพัสดุคงคลังมีความต้องการฝึกอบรมช่วยในการควบคุมการเบิกวัตถุดิบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ควรควบคุมวัตถุดิบที่มีในแผนกให้มีการใช้งานอย่างประหยัด และสำรองไว้เพื่อจะได้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง เบิกไปใช้งานแต่พอสมควร ไม่ควรเบิกในปริมาณที่มากเกินไป ประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อวัตถุดิบ ไม่ควรจัดเก็บวัตถุดิบมากเกินไป มีการควบคุมการจัดเก็บวัตถุดิบที่เหมาะสม เป็นป้องกันวัตถุดิบเสียหาย หรือสูญหายเนื่องจากการจัดเก็บมากเกินไป

24) ด้านอื่นๆ เช่น การนำเสนอผลงานการใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านการผลิต (ERP) การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านพิมพ์เอกสาร (Word & Excel) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

สำหรับวิทยากรฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายนอกเพราะมีจิตวิทยาในการสอน มีความสามารถในการถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย และได้รับความรู้ใหม่ ๆ ส่วนเวลาที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมคือ วันเสาร์เวลา 15.00 -19.00 น.

6.2.2 ผู้บริหารด้านบริหารและธุรการ ประกอบไปด้วยแผนกจัดซื้อ แผนกสำนักงานและบัญชี ซึ่งมีความต้องการฝึกอบรมจากมากไปน้อย ดังนี้

1) การบริหารงานแบบ Lean Management มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ที่จะนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในบริษัท ลดจำนวนของบุคลากรให้น้อยลงแต่มีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานได้แสดงความสามารถมากขึ้น และประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากร

2) การเพิ่มผลผลิตมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร มีความรู้ที่จะลดเวลาที่ไม่จำเป็น เป็นการพัฒนาการทำงานให้เร็วขึ้นง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) การบริหารความขัดแย้งมีความต้องการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถที่นำมาใช้ในชีวิต และองค์กรทำให้ปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงลดน้อยลง หรือป้องกันองค์กรที่มีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งให้ไม่มีความขัดแย้ง

4) ภาษามีความต้องการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เพราะเป็นบริษัทร่วมทุนกับชาวต่างประเทศ อีกทั้งบริษัทมีการเจริญเติบโตมาก ต้องติดต่อกับลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติมากขึ้นภาษาเป็นเรื่องสำคัญมากในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง ผู้ขาย และลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติ ถ้าสื่อสารเกิดผิดพลาดก็อาจเกิดความเสียหายแก่บริษัทได้ด้านการพูด และทักษะในการพูดมีความต้องการฝึกอบรมเป็นการติดต่อสื่อสารทางตรงกับผู้บริหารระดับสูง ผู้ขาย ลูกค้าที่เป็นชาวไทย และชาวต่างชาติ จำเป็นต้องใช้ให้ถูกต้องแม่นยำ ไม่ว่าจะ เป็นภาษาอังกฤษ หรือภาษาไทยด้านการอ่าน และทักษะในการอ่านมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ กับผู้บริหารระดับสูง ผู้ขาย ลูกค้าที่เป็นชาวไทย และต่างชาติ อ่านรายละเอียดของสินค้า วัตถุประสงค์ หรือคุณสมบัติของเครื่องจักร จำเป็นต้องใช้ให้ถูกต้องแม่นยำ ไม่ว่าจะ เป็นภาษาอังกฤษ หรือภาษาไทยด้านการเขียน และทักษะในการเขียนมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ กับผู้บริหารระดับสูง ผู้ขาย ลูกค้าที่เป็นชาวไทย และต่างชาติ จำเป็นต้องใช้ให้ถูกต้องแม่นยำ ไม่ว่าจะ เป็นภาษาอังกฤษ หรือภาษาไทย

5) การประสานงานมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเทคนิคต่างๆ ในการสื่อสารกับหน่วยงานอื่น เพื่อนร่วมงาน พนักงาน และผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในการทำงานการทำงานเป็นทีมมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเทคนิคต่างๆ ในการสื่อสาร และทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็น ต้องมีน้ำใจ ต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบ่งหน้าที่การทำงานได้อย่างเหมาะสมการสร้างทีมงานมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเป็นการสร้างทีมงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคี ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่งานและส่วนรวม ช่วยกันทำงานให้สำเร็จถูกต้องตามเป้าหมายที่วางไว้

6) การสั่งงานมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นพื้นฐานของผู้บริหารที่ควรจะต้องรู้ และเข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถนำมาใช้งานได้ภายในองค์กร หรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เกิดความรู้ในการสั่งการที่ถูกต้อง ตรงตามแผนงานที่วางไว้ ทำให้ทำงานได้สำเร็จทันเวลาที่ต้องการการสอนแนะนำงานมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นเรื่องที่หัวหน้างาน จำเป็นต้องรู้เข้าใจ และเรียนรู้เทคนิคการสอนแนะนำงานที่ถูกต้อง สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพการสอนแนะนำงานมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นเรื่องที่หัวหน้างาน จำเป็นต้องรู้ เข้าใจ และเรียนรู้เทคนิคการสอนแนะนำงานที่ถูกต้อง สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นเรื่องที่หัวหน้างาน จำเป็นต้องรู้ เข้าใจ และเรียนรู้เทคนิคการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกต้องสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) การควบคุมมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นพื้นฐานของผู้บริหารที่ควรจะต้องรู้ และเข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถนำมาใช้งานได้ในองค์กร หรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เกิดความรู้ในการควบคุมที่ถูกต้อง และถูกวิธี การมอบหมายงานมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นเรื่องที่หัวหน้างาน จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจ สามารถนำมาใช้ในการทำงาน ทำให้มอบหมายงานให้แก่พนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความสามารถ ทำให้งานประสบความสำเร็จการติดตามผลและการประเมินผลมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นเรื่องที่หัวหน้างาน จำเป็นต้องรู้ เข้าใจ และเรียนรู้เทคนิคการติดตามผลและการประเมินผลที่ถูกต้องสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) จิตวิทยาในการจูงใจมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นเรื่องที่หัวหน้างาน จำเป็นต้องรู้ เข้าใจ และเรียนรู้จิตวิทยาในการจูงใจที่ถูกต้อง สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภาวะผู้นำมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นเรื่องที่หัวหน้างาน จำเป็นต้องรู้ เข้าใจ และเรียนรู้ภาวะผู้นำที่ถูกต้องสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9) การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อความสำเร็จมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับตัวเอง หน่วยงาน และองค์กรจนทำให้เกิดผลสำเร็จการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม เพื่อนำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับตัวเอง จนทำให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน และองค์กรจนทำให้เกิดผลสำเร็จภายในองค์กร

10) ผลผลิตของบริษัที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อจะได้ทราบความต้องการของลูกค้า เพื่อสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน หรือทำงานทดแทนกันได้

11) ระบบการปรับปรุงสภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (5ส) มีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสะอาดภายในโรงงาน และสำนักงาน เพื่อความสะอาดในการทำงานให้มีความเข้าใจในระบบมากขึ้นสามารถที่จะนำไปใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12) การวางแผนมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นพื้นฐานของผู้บริหารที่ควรจะรู้ และเข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถนำมาใช้งานได้ในองค์กร หรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อวางแผนการทำงานให้ถูกต้องมากที่สุด เพราะก่อนที่จะทำงานต้องวางแผนไว้ล่วงหน้า และทำตามแผนที่ได้วางไว้ ถ้าวางแผนถูกต้องดีแล้ว จะช่วยให้การทำงานสะดวก และประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้

12) ระบบมาตรฐานบริหารงานคุณภาพเพื่ออุตสาหกรรมยานยนต์ (ISO 9001,ISO/TS 16949) มีความต้องการฝึกอบรมเพราะถ้าไม่มีการฝึกอบรมด้านนี้ ผู้บริหารจะไม่รู้ว่าความต้องการสินค้าในอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอย่างไรเป็นการพัฒนาระบบคุณภาพของผู้บริหารเองเพื่ให้เกิดความรู้และมีความเข้าใจมากขึ้น ใช้ในการแก้ไข และป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถทำตามข้อกำหนดได้อย่างถูกต้องจะสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า ทำให้ได้งานจากลูกค้ามากขึ้น

13) การจัดการองค์กรมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นพื้นฐานของผู้บริหารที่ควรจะรู้ และเข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถนำมาใช้งานได้ในองค์กร หรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และโครงสร้างองค์กร จะแสดงว่าใครมีหน้าที่อะไร มีผู้บังคับบัญชาเป็นใคร ช่วยให้การติดต่อประสานงานง่ายขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ว่าองค์กรมีขนาดเล็ก หรือใหญ่เกินไป

14) การปฐมพยาบาลมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเพื่อที่จะรับทราบวิธีการปฐมพยาบาลให้มีความรู้ และสามารถที่จะช่วยเพื่อนร่วมงานได้ทันที ก่อนนำส่งโรงพยาบาล

15) การป้องกันอัคคีภัยมีความต้องการฝึกอบรม เพื่อที่จะรับทราบข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เป็นการระวังป้องกันไม่ให้เกิดอัคคีภัยขึ้น แต่ถ้าเกิดอัคคีภัยจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้องไม่ให้เกิดอันตรายแก่ตัวเองและผู้อื่น

16) การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันอันตรายมีความต้องการฝึกอบรม เพื่อที่จะรับทราบข้อมูลข่าวสารใหม่ๆเป็นการระวังป้องกันอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นทำให้รู้วิธีใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายได้อย่างถูกต้อง ในเวลาปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดอันตราย

17) การควบคุมมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นพื้นฐานของผู้บริหารที่ควรจะรู้ และเข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถนำมาใช้งานได้ในองค์กร หรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เกิดความรู้ในการควบคุมที่ถูกต้อง และถูกวิธี การมอบหมายงานมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นเรื่องที่หัวหน้างาน จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจ สามารถนำมาใช้ในการทำงาน ทำให้มอบหมายงานให้แก่พนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความสามารถ ทำให้งานประสบความสำเร็จการติดตามผลและการประเมินผลมีความต้องการฝึกอบรมเพราะเป็นเรื่องที่หัวหน้างาน จำเป็นต้องรู้ เข้าใจ

และเรียนรู้เทคนิคการติดตามผลและการประเมินผลที่ถูกต้องสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

18) การวิเคราะห์อัตรากำลังมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ในการวิเคราะห์อัตรากำลังที่ถูกต้อง และถูกวิธี มีความเหมาะสมกับขนาดขององค์กร

19) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการเจรจาต่อรองมีความต้องการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มเติมความรู้ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และนำเทคนิคมาใช้ในการทำงานในหน่วยงาน หรือองค์กร เพื่อเจรจาต่อรองเรื่องผลประโยชน์ของบริษัท

20) การจัดระบบข้อมูลมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อปรับพื้นฐานในการใช้โปรแกรม เพื่อให้เข้าใจ และนำมาประยุกต์ใช้ให้ตรงกับความต้องการให้มากที่สุด ทำให้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น ถูกต้องมากขึ้น คั่นหาง่าย ป้องกันการสูญหาย

21) การอ่านและวิเคราะห์งบการเงินสำหรับนักบริหารมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ เข้าใจเกี่ยวกับงบการเงิน และนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการทำงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายของแผนกต่างๆ ให้ลดลง เพื่อศึกษาถึงความมั่นคงของบริษัท

22) การจัดระบบข้อมูลมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อปรับพื้นฐานในการใช้โปรแกรม เพื่อให้เข้าใจ และนำมาประยุกต์ใช้ให้ตรงกับความต้องการให้มากที่สุด ทำให้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น ถูกต้องมากขึ้น คั่นหาง่าย ป้องกันการสูญหาย

23) การนำเสนอผลงานมีความต้องการฝึกอบรมทำให้มีความรู้ที่จะนำเสนอผลงานให้ง่ายขึ้น ชัดเจนมากขึ้นเพื่อนำผลงานที่ได้ทำไว้ ทำให้นำเสนอได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

24) ระบบมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึก ให้มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น ใช้ในการแก้ไขปัญหา และป้องกันอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมไม่ดี และที่เป็นพิษ

25) ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มีความต้องการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงาน ทำให้รู้ว่าจะต้องทำงานอย่างไรจึงจะทำงานให้มีคุณภาพ มีการประชุมเพื่อให้ทราบเป้าหมายด้านคุณภาพร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในงานเพื่อสร้างผลงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้สูงขึ้น

26) การบำรุงรักษาทรัพย์สินที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) มีความต้องการฝึกอบรมเพราะต้องช่วยกันบำรุงรักษาเครื่องจักรเบื้องต้น เพื่อยืดอายุการใช้งานให้นานที่สุด และเพื่อนำความรู้ไปใช้ในงานเพื่อสร้างผลงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้สูงขึ้น

27) ด้านอื่นๆ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านการผลิต (ERP) การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านพิมพ์เอกสาร (Word & Excel) การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านนำเสนอผลงาน (Power Point) การบริหารการควบคุมพัสดุคงคลังการบริหารมาตรฐานการทำงานการบริหารงานบุคคล ข้อมูลทางสังคม และราชการ

สำหรับวิทยากรฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายนอกเพราะ มีจิตวิทยาในการสอน มีความสามารถในการถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย และได้รับความรู้ใหม่ ๆ ส่วนเวลาที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม คือ วันเสาร์ เวลา 13.00-17.00น. หรือ หลังเลิกงาน

6.3 ความต้องการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับกลางซึ่งมีความต้องการฝึกอบรมจากมากไปน้อย ดังนี้

6.3.1 การบริหารงานแบบ Lean Management มีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการส่วนใหญ่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมมาก่อน ผู้จัดการทุกคนควรทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มีสายการบังคับสั่งลง องค์กรเล็กลง กระชับ ลดขั้นตอนบางอย่างลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดต้นทุนการผลิต

6.3.2 ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มีความต้องการฝึกอบรม เพราะคุณภาพเป็นหัวใจของการทำงาน มีจำเป็นมากสำหรับแผนกผลิต ควบคุมคุณภาพ วิศวกรรม และยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้เพิ่มเติมที่จะใช้ในบริหารงานคุณภาพโดยรวมให้ดีขึ้น และลดความผิดพลาดการบริหารคุณภาพโดยรวมให้น้อยลง

6.3.3 จิตวิทยาในการจูงใจและภาวะผู้นำมีความต้องการฝึกอบรมจิตวิทยาในการจูงใจ เพราะผู้จัดการทุกคนต้องใช้จิตวิทยาในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวเอง ถ้านำจิตวิทยาในการจูงใจมาใช้ให้ถูกต้องจะทำงานได้ตามเป้าหมาย ตามแผนงานที่วางไว้ได้โดยง่ายมีความต้องการฝึกอบรมภาวะผู้นำ เพราะผู้จัดการทุกคนคือผู้นำที่จะนำผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานบางอย่างให้สำเร็จ ถ้าไม่มีภาวะความผู้นำเสียแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะขาดความเชื่อมั่น อาจจะไม่ปฏิบัติตาม หรือไม่เต็มใจปฏิบัติก็ได้ ซึ่งจะทำให้เป้าหมายที่วางไว้ไม่สำเร็จถ้าเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก็จะทำให้องค์กรเติบโตมากยิ่งขึ้น

6.3.4 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการเจรจาต่อรองมีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการต้องมีการติดต่อกับลูกค้าอยู่บ่อยๆในเรื่อง เทคนิคทางวิศวกรรม ราคา ความต้องการของลูกค้า เจรจาต่อรองเรื่องการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ เพื่อให้มีผลกระทบต่อบริษัทน้อยที่สุด ช่วยพัฒนาทักษะในการเจรจาที่ได้ผลมากยิ่งขึ้น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยใช้ทฤษฎีมาช่วย

6.3.5 การวางแผนมีความต้องการฝึกอบรม เพราะกิจกรรมส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจากการวางแผน ปัจจุบันก็ทำอยู่แล้วแต่ไม่รู้ว่าเหมาะสมหรือไม่ จะได้ใช้ทฤษฎีมาช่วยในการวางแผนให้ถูกต้องมากขึ้น และดียิ่งขึ้น

6.3.6 การจัดองค์กรมีความต้องการฝึกอบรม เพราะจำเป็นที่จะต้องจัดองค์กรให้มีการทำงานร่วมกันภายในแผนก หรือต่างแผนกให้มีการสื่อสารที่ดีและทั่วถึง จัดบุคลากรที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญให้ตรงกับงาน และต้องปรับเปลี่ยนบุคลากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

6.3.7 การสั่งงาน และการควบคุมมีความต้องการฝึกอบรมการสั่งงาน เพราะผู้จัดการไม่สามารถทำงานตามลำพังได้จำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้วิธีการสั่งการที่ดี เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่ง ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนก หรือขององค์กรการควบคุมมีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการต้องควบคุมเป้าหมายขององค์กร ควบคุมพฤติกรรม และระเบียบวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าได้ควบคุมให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งให้ถูกต้อง การมอบหมายงานและการสอนแนะนำงานมีความต้องการฝึกอบรมเพราะผู้จัดการต้องเกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เรื่องการมอบหมายงาน การจัดลำดับงานให้ถูกต้อง ไม่ประสบปัญหาเรื่องการมอบหมายงานที่ไม่สมบูรณ์ มีกลยุทธ์ใหม่ๆ โดยใช้ทฤษฎีมาช่วยการสอนแนะนำงานมีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการก็เป็นครูคนหนึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการสอนงานที่ถูกต้อง เพื่อฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความสามารถ ที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ทำให้เข้าใจง่ายโดยใช้ทฤษฎีมาช่วยการติดตามผล และการประเมินผลมีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการทุกคนต้องควบคุมเป้าหมายของบริษัทอย่างใกล้ชิด วิธีการติดตามผล และการประเมินผลที่ดี ถูกต้องจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทได้โดยง่าย จะทำให้ทราบผลที่ได้ ว่ามีความคืบหน้าหรือไม่อย่างไร มีปัญหาตรงจุดใดการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการทุกคนต้องควบคุมเป้าหมายของบริษัทโดยใช้ทฤษฎีมาช่วย จึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้วิธีการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทได้โดยง่าย ถ้าไม่เข้าใจการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีก็จะเหมือนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพียงลำพังอย่างไม่มีทิศทาง ซึ่งจะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายของบริษัท

6.3.8 การประสานงานมีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการจำเป็นต้องติดต่อกับพนักงานภายในแผนก แผนกอื่น ผู้ขาย และลูกค้า ถ้าได้เรียนรู้เทคนิคการประสานงานที่ดีก็จะช่วยให้การทำงานสะดวก รวดเร็วมากขึ้นการทำงานเป็นทีมมีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการต้องมีความสามารถที่จะสร้างทีมงานภายในแผนก ทีมงานข้ามสายงานซึ่งแต่ละแผนกต้องมีการจัด

ทีมงานเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมภายในบริษัทด้านใดด้านหนึ่ง ถ้ามีทีมงานที่แข็งแกร่งจะช่วยให้งานสำเร็จได้อย่างรวดเร็วการสร้างทีมงานมีความต้องการฝึกอบรม เพราะทีมงานเป็นสิ่งจำเป็น ที่จะช่วยแก้ปัญหาที่ยากๆได้ บริษัทมีความจำเป็นต้องการสร้างทีมงาน เพราะที่บริษัทมีหลายชาติหลายภาษา มีวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกัน ทุกคนละภาษา แต่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน การทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างความสามัคคี แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยกันแก้ปัญหา ง่าย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

6.3.9 การเพิ่มผลผลิตมีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการควรที่จะคำนึงถึงผลผลิตเป็นหลัก ถ้ามีการเพิ่มผลผลิตก็หมายถึงผลกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น หลังจากได้รับการฝึกอบรมสามารถที่จะใช้ความรู้จากการฝึกอบรมหาความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานกับปริมาณพนักงานที่เหมาะสม

6.3.10 การอ่านและวิเคราะห์งบการเงินสำหรับนักบริหารมีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับผลกำไรขาดทุนของบริษัท ที่อาจจะเกี่ยวข้องกับการผลิตของเสียจำนวนมาก หรือการจัดเก็บวัตถุดิบมากเกินไป และต้องทำงานเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์งบการเงิน แต่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมมาก่อนเพื่อให้ทราบถึงต้นทุน และค่าใช้จ่าย สถานะของบริษัท ว่าอยู่ในระดับใด

6.3.11 การบริหารความขัดแย้งมีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการควรที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง ถ้าทำไม่ได้ก็ควรจะทำให้มีน้อยที่สุด และต้องควบคุมความขัดแย้งให้ได้ ไม่ว่าจะมีความขัดแย้งส่วนตัว หรือระหว่างแผนก เพื่อสร้างความสามัคคี มีการจัดกิจกรรมร่วมกันและทำงานเป็นทีม เพื่อลดความขัดแย้งลง

6.3.12 เรื่องผลิตภัณฑ์ของบริษัทผู้จัดการในส่วนโรงงานมีความต้องการฝึกอบรม เฉพาะผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้ทราบเรื่องวัตถุดิบ ฟังก์ชันการใช้งาน ผู้จัดการการตลาด จำเป็นต้องฝึกอบรม เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการนำเสนอต่อลูกค้า

6.3.13 เรื่องระบบการปรับปรุงสภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (5ส) มีความต้องการฝึกอบรม เพื่อเป็นการเพิ่มเติมความรู้ เพื่อใช้ในการฝึกอบรม ผู้ได้บังคับบัญชา ใช้ปฏิบัติงานจริง และการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรมีระเบียบมากขึ้น

6.3.14 เรื่องระบบมาตรฐานบริหารคุณภาพเพื่ออุตสาหกรรมยานยนต์ (ISO 9001, ISO/TS 16949) มีความต้องการฝึกอบรม เพื่อเป็นการเพิ่มเติมความรู้ เพื่อใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมถ่ายทอดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปฏิบัติงานจริง และการติดตามผล เพื่อให้มีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีลูกค้าหลายรายต้องการให้

บริษัททำระบบมาตรฐานบริหารคุณภาพเพื่ออุตสาหกรรมยานยนต์ ระบบบริหารงานคุณภาพมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา

6.3.15 การสร้างทัศนคติที่ดีมีความต้องการฝึกอบรม เพราะในแต่ละแผนกจะมีทั้งบุคคลที่มีทัศนคติที่ดี และไม่ได้อยู่ในแผนกจึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการที่จะต้องสร้าง ทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรม เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การมีทัศนคติที่ดี จะทำให้งานที่ออกมาดีตามไปด้วย ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต เทียบเท่ากับบริษัทอื่น และต้องยินดีที่จะเปลี่ยนความคิดไปในทิศทางที่ดีด้วย

6.3.16 การฝึกอบรมด้านภาษามีความต้องการฝึกอบรม ภาษาอังกฤษเพราะภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ผู้ขาย และระหว่างพนักงาน ซึ่งเป็นคนไทย พม่า และอินโดนีเซียมีความต้องการฝึกอบรม ภาษาญี่ปุ่น เพราะภาษาญี่ปุ่นเป็นภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ผู้ขายที่มาจากประเทศญี่ปุ่นมีความต้องการฝึกอบรม ภาษาไทย เพราะบริษัทตั้งอยู่ในประเทศไทย จึงมีจำเป็นต้องรู้ภาษาไทยที่ถูกต้อง

1) ด้านการพูด และทักษะในการพูดมีความต้องการฝึกอบรม ในส่วนที่ลึกขึ้น และสูงขึ้น เพื่อให้การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน และลูกค้ามีความชัดเจน เข้าใจทุกครั้งที่มีการติดต่อสื่อสาร

2) ด้านการอ่าน และทักษะในการอ่านมีความต้องการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น เพราะ ใช้ในการอ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail)

3) ด้านการเขียน และทักษะในการเขียนมีความต้องการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ เพราะมีการติดต่อสื่อสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) กับลูกค้าตลอดเวลา

6.3.17 ระบบมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO 14000)มีความต้องการฝึกอบรม เพราะผู้จัดการทุกคนควรจะตระหนัก และต้องมีความรับผิดชอบต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมถ่ายทอดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปฏิบัติงานจริง และการติดตามผล จะทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีเป็นการรักษาภาพพจน์ของบริษัทที่มีลูกค้า บางรายต้องการให้บริษัททำระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมและเป็นความท้าทายขององค์กรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อยกระดับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของบริษัทเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6.3.18 การบำรุงรักษาทรัพย์สินที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) มีความต้องการฝึกอบรม บางคนเคยได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว แต่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ เพื่อใช้ในการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตได้

เนื่องจากเครื่องจักรเสียน้อยลง มีความรู้ความสามารถในการรักษา เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน ให้พร้อมที่จะใช้งานอยู่เสมอ

6.3.19 ด้านอื่นๆ เช่น การป้องกันอัคคีภัย และ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันอันตราย การปฐมพยาบาลการบริหารมาตรฐานการทำงานการบริหารการควบคุมวัสดุคงคลังการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างการจัดระบบข้อมูลการนำเสนอผลงานการใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านการผลิต (ERP) การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านพิมพ์เอกสาร (Word) และด้านทำรายงาน (Excel) การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านนำเสนอผลงาน (Power Point) เทคนิคการบริหารงานการตลาด การบริหารงาน โลจิสติกส์ สำหรับวิทยากรฝึกอบรม ส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมจากวิทยากรภายนอก เพราะมีความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ และเทคนิคการฝึกอบรมมากกว่าวิทยากรภายใน ส่วนเวลาที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมคือ วันเสาร์ช่วงบ่าย



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด ได้สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

1.สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด จำแนกตามตำแหน่ง และแผนกงาน

1.1.3 เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหาร บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ประชากร คือ บุคลากรของ บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด จำนวน 84 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นพนักงานรายวัน พนักงานรายเดือน และพนักงานสำนักงาน 68 คน และกลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นจำนวน 16 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มแรก และแบบสัมภาษณ์สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

1.3 ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง การศึกษาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด สรุปผลได้ดังนี้

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 58.82 มีอายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.35 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 32.35 เท่ากัน

พนักงานส่วนใหญ่อยู่แผนกผลิต คิดเป็นร้อยละ 70.60 เป็นพนักงานรายวัน คิดเป็นร้อยละ 69.11 มีอายุการทำงาน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.06 เคยได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 66.18 โดยได้รับการฝึกอบรมในปีที่ผ่านมา คิดเป็นร้อยละ 64.71

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน

พนักงานมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 4.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1) ด้านความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.86) โดยพนักงานมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องความปลอดภัย และการป้องกันอัคคีภัยในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.60)

2) ด้านทักษะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.05) โดยพนักงานมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องเทคนิคการประสานงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38)

3) ด้านทัศนคติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.55) โดยพนักงานมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51)

1.3.3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งและแผนกงาน

1) พนักงานรายวันมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.22) รองลงมาคือพนักงานรายเดือนและพนักงานสำนักงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91 เท่ากัน) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานรายวันมีความต้องการฝึกอบรมมากกว่าพนักงานรายเดือนและพนักงานสำนักงานทุกด้าน

2) พนักงานแผนกงานผลิตมีความต้องการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.21) รองลงมาอยู่ในระดับมาก คือ พนักงานแผนกงานการตลาดและวิศวกรรม (ค่าเฉลี่ย 3.92) และพนักงานแผนกงานสนับสนุน (ค่าเฉลี่ย 3.85) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานแผนกงานผลิตมีความต้องการฝึกอบรมมากกว่าพนักงานแผนกงานสนับสนุน และพนักงานแผนกงานการตลาดและวิศวกรรมทุกด้าน

1.3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร

ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.75 มีอายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 87.50 ตำแหน่งงานเป็นหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 56.25 ส่วนใหญ่อยู่แผนกผลิต คิดเป็นร้อยละ 25.00 อายุการทำงาน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.00 เคยได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 87.50 โดยได้รับการฝึกอบรมในปีที่ผ่านมา คิดเป็นร้อยละ 87.50

1.3.5 ผลการวิเคราะห์แนวทางเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน

1) ความต้องการฝึกอบรมของพนักงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่สำคัญคือ ความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัยในการทำงาน ด้านระบบการปรับปรุงสภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (5ส) ด้านทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมีผลต่อการทำงานที่ดี ด้านระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ด้านระบบการบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance)

2) ความต้องการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น ที่สำคัญคือ การวางแผน การบริหารความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัย

3) ความต้องการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับกลาง คือ การบริหารงานแบบ Lean Management ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) จิตวิทยาในการจูงใจและภาวะผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการเจรจาต่อรอง การวางแผน

2. อภิปรายผล

2.1 ระดับความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนซา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด

จากผลการศึกษาพบว่าความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากอาจเป็นเพราะพนักงานมีอายุเฉลี่ย 28 ปี ซึ่งถือว่าอายุยังน้อย และการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งถือว่าความรู้ไม่สูงนัก จึงต้องการการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรองกาญจน์ กันทะใจ (2552) ศึกษาความต้องการการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท นิคอน(ประเทศไทย) จำกัด พบว่าความต้องการฝึกอบรมของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ เกริกฤทธิ์ วงศ์ณรัตน์ (2551) ศึกษาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานขายบริษัท เจมส์ คอลเลคชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่าความต้องการฝึกอบรมของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรกช สิงหนุต (2550) ศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท แพลน ฟรินดิง จำกัด พบว่าความต้องการฝึกอบรมของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนซา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด ในแต่ละด้านอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1.1 ด้านความรู้ พนักงานมีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดคือ เรื่องความปลอดภัย และการป้องกันอัคคีภัยในการทำงาน รองลงมาคือ เรื่องการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันอันตรายและการปฐมพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกรองกาญจน์ กันทะใจ (2552) ที่พบว่าพนักงานมีความต้องการฝึกอบรมเรื่อง การปฐมพยาบาลเบื้องต้น

2.1.2 ด้านทักษะ พนักงานมีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดคือ เรื่องเทคนิคการประสานงาน รองลงมาคือ เรื่องเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรองกาญจน์ กันทะใจ (2552) ที่พบว่าพนักงานมีความต้องการฝึกอบรมเรื่อง ด้านมนุษยสัมพันธ์

2.1.3 ด้านทัศนคติ พนักงานมีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดคือ เรื่องทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ เรื่องทัศนคติที่ดีสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกริกฤทธิ์ วงศ์รัตน์ (2551) ที่พบว่าพนักงานมีความต้องการฝึกอบรมเรื่องการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

2.2 เปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด จำแนกตามตำแหน่ง และแผนกงาน

2.2.1 จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานรายวันมีความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติมากกว่าพนักงานรายเดือน และพนักงานสำนักงาน อาจเป็นเพราะพนักงานรายวันมีการเข้าออกจากงานบ่อย ทำให้ส่วนใหญ่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี จึงต้องการฝึกอบรมเพื่อให้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการฝึกอบรมจึงมากกว่าพนักงานรายเดือน และพนักงานสำนักงาน

2.2.2 พนักงานแผนกงานผลิตมีความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติมากกว่าพนักงานแผนกงานสนับสนุน และพนักงานแผนกงานการตลาดและวิศวกรรม อาจเป็นเพราะพนักงานแผนกผลิตมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ และทักษะในการทำงานเฉพาะด้านมากกว่าพนักงานแผนกงานสนับสนุน และพนักงานแผนกงานการตลาดและวิศวกรรม จึงมีความต้องการฝึกอบรมมากกว่า

2.3 ความต้องการฝึกอบรมของผู้บริหาร บริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด

2.3.1 ผู้บริหารระดับต้น มีความต้องการฝึกอบรมด้านการวางแผน อาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับต้นนอกจากจะมีส่วนร่วมในการวางแผนของบริษัทแล้ว ยังต้องวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่อง จึงให้ความสำคัญกับการวางแผนอยู่ในอันดับต้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aksu (2005) วิจัยเรื่องการหาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานในโรงแรม 5 ดาวในเขต อะตัลยาในตุรกี (Antalya Region of Turkey) พบว่าความต้องการฝึกอบรมของระดับผู้บังคับบัญชา คือ การวางแผนงบประมาณ

2.3.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีความต้องการฝึกอบรมด้านการบริหารงานแบบ Lean Management อาจเป็นเพราะ Lean Management เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่และนิยมใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ผู้บริหารระดับกลางจึงให้ความสนใจและมีความต้องการฝึกอบรมด้านนี้มากกว่าด้านอื่นๆ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

3.1.1 ควรมีการจัดการการฝึกอบรมให้แก่พนักงานรายวันด้านความรู้ในเรื่องความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัยในการทำงาน ด้านทักษะในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านทัศนคติในเรื่องทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม

3.1.2 ควรมีการจัดการการฝึกอบรมให้แก่พนักงานรายเดือนด้านความรู้ในเรื่องความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัยในการทำงาน ด้านทักษะในเรื่องเทคนิคการทำงานเป็นทีม ด้านทัศนคติในเรื่องทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีมและทัศนคติที่ดีสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้

3.1.3 ควรมีการจัดการการฝึกอบรมให้แก่พนักงานสำนักงาน (Staff) ด้านความรู้ในเรื่องภาษาอังกฤษ ด้านทักษะในเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านรายงาน (โปรแกรม Excel) และเทคนิคการทำงานเป็นทีม ด้านทัศนคติในเรื่องทัศนคติที่ดีสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้

3.1.4 ควรมีการจัดการการฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารระดับต้น ในเรื่อง การวางแผน การบริหาร ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัย

3.1.5 ควรมีการจัดการการฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารระดับกลาง ในเรื่อง การบริหารงานแบบ Lean Management ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) จิตวิทยาในการจูงใจและภาวะผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการเจรจาต่อรอง การวางแผน

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรกับบริษัทในเครือ นิวเวสต์ อีก 4 บริษัท

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3.2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการฝึกอบรมของบุคลากรก่อนและหลังการฝึกอบรม



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนิษฐ ฉินสิน (2551) กูรูแห่งความเป็นผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร ดวงกลมพิบลิชซึ่ง
กรกช สิงหนุต (2550) การศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท แพลนพรีนซ์ตั้ง จำกัด
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม(2555) ค้นคืนวันที่ 20 ตุลาคม 2555 จาก
<http://www.dip.go.th/Default.aspx?tabid=88>
- กรองกาญจน์ กันทะใจ (2552) ความต้องการการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท นิคอน (ประเทศ
ไทย) จำกัด อยุธา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
เกริกฤทธิ์ วงศ์รัตน์ (2551) ความต้องการการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท เจมส์ คอลเลจชั่น
อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
คณิงพร สิงห์ธงธำรงกุล (2546) ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหาร
จัดการของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท เอ.พี. เนชั่นแนลเซลส์ จำกัด รัฐประสาน
ศนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
- โหมยิต อินทวงศ์ (2553) พฤติกรรมองค์กร ชูวิชา HRM 2013 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- จิรวัดน์ เต็มดวง (2548) ปัญหาทักษะในการปฏิบัติงาน และความต้องการในการฝึกอบรมของ
พนักงาน บริษัท ไทยคิควา อินดัสทรีส์ จำกัด ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
- เจตชาติ ดวงสงค์ (2548) ทฤษฎีความคาดหวัง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ค้นคืนวันที่ 25 พฤศจิกายน
2555 จากhttp://www.sas.mju.ac.th/goverment/20111119104834_sas2/26328.pdf
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
บริษัท เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ชูวิชาการจัดการองค์การและ
ทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ดวงใจ สุภสารัมภ์ (2549) คู่มือการจัดฝึกอบรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ค้นคืนวันที่ 2 พฤศจิกายน
2555 จาก <http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/>

- ดารณี ตรีนุชกร (2546) ความต้องการการฝึกอบรมของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เบ็ทเทอร์ เท็กซ์
ไทล์ จำกัด บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ธัญญา ผลอนันต์ (2547) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน
พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร บริษัท อิน โนกราฟฟิกส์ จำกัด
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2554) จัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิผล พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น)
- นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547) จิตวิทยาการประชุม อบรม สัมมนา พิมพ์ครั้งที่ 2 สงขลา
มหาวิทยาลัยทักษิณ
- เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร (2553) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Golden State University U.S.A
เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2554) เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร
ดวงกมลพัลลขิง
- ขงยุทธ ชื่นตา (2542) การศึกษาปัญหา และความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน
บริษัท ไทยคอปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ราณี อิศัยกุล (2553) ภาวะผู้นำในองค์กร ชุมวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์
พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- รวรรรณ ศรียาภัย (2554) การจัดประชุมและฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ พิมพ์ครั้งที่ 1
กรุงเทพมหานคร นวสาส์นการพิมพ์
- วิจิตรา การกลาง (2555) งานวิจัยเรื่อง ทักษะการจัดการของเด็กไทย คุณลักษณะ พฤติกรรม และ
การส่งเสริม กองวิจัยการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ
- วิชัย โสสุวรรณจินดา (2550) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โฟร์เพช
กรุงเทพฯ
- วุฒิพงษ์ ยศลาสุโรดม (2546) วิธีเขียนคู่มือพนักงาน พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- สมจิตต์ รัตนอุดมโชค(2555) สถิติเบื้องต้น ค้นคืนวันที่ 1 ธันวาคม 2555 จาก
<http://e-learning.snru.ac.th/els/somjit/sub.html>
- สมชาติ กิจขรรยง (2546) เทคนิคการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร
อินฟอร์มีเดีย อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล
- สายฝน สิตาวงศ์ (2550) ความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานบริษัท พุกษา สกิน
แคร์แมเนจเม้นท์ จำกัด บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2553) “หลักสูตรนักบริหารระดับสูง”

คืนคืนวันที่ 10 ตุลาคม 2555 จาก

http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=351:2011-07-03-04-13-03&catid=52:hi-course&Itemid=91

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย

Competency Based Learning พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร

ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์

สุภาพร พิศาลบุตร และชยชุต เกษสาคร (2546) การพัฒนามนุษย์ และการฝึกอบรม พิมพ์ครั้งที่ 4

กรุงเทพมหานคร วิ.เจ.พรีนติ้ง

เสน่ห์ ขี้โต (2554) การฝึกอบรมเชิงระบบ พิมพ์ครั้งที่ 4 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อริศรา สะสม (2555) แรงจูงใจ คืนคืนวันที่ 25 ตุลาคม 2555 จาก

<http://www.slideshare.net /kruarisara/ss-3601276>

Aksu ,Akin (2005) Defining Training Needs of Five-Star Hotel Personnel Antalya Region of Turkey

Alderfer ,Clayton (2011) The Practice of Organizational Diagnosis, copy right: Oxford University Press

Bennis ,Warren (1997) Beyond Counterferfcit Leadership: How you can become a more Authentic Leader, University of Southern California

Drucker ,Peter (1998) Profession of Management, University of Frankfurt

Kotter ,John P. (1996) Leading Change, The Konosuke Matsushita Professor of Leadership, Emeritus, at Harvard Business School and a graduate of MIT and Harvard

Kouzes ,Jame M. (2006) The Leadership Challenge, Leavey Scholl of Business, Santa Clara University

Kuemmler, Karen and Kleiner,Brian H. (1996) School of Business Administration and Economics, California State University

Peters,Tom (2005) Leadership Thoughts, Associate Professor, Department of Occupational and Environmental Health

Posner ,Barry Z. (2006) The Leadership Challenge, Leavey Scholl of Business, Santa Clara University



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

เรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด

1. ชื่อ-สกุล นายจามัด เช็ค
 วุฒิการศึกษา ศีษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร
 ตำแหน่ง กรรมการบริหาร บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด
2. ชื่อ-สกุล นางสาวภรณ์ แสงจันทร์โอภาส
 วุฒิการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต (อุตสาหกรรมบริการ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาวิชาการโรงแรมและบริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่
3. ชื่อ-สกุล นางปริยามาศ ศรีบุญญากร
 วุฒิการศึกษา เศรษฐศาสตร์และการบริหารบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่าย และผู้บริหาร บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

แบบสอบถามเรื่อง

"ความต้องการในการฝึกอบรมพนักงานของ บริษัท อะเดียเวนซ่า นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด"

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ข้อมูลในแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความร่วมมือ ท่านผู้ตอบแบบสอบถามที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับท่านมากที่สุด

1.เพศ

ชาย หญิง

2.อายุ.....ปี

3.วุฒิการศึกษา

ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. ปวส.

ปริญญาตรี ปริญญาโท

4.ตำแหน่งงาน

พนักงานรายวัน พนักงานรายเดือน คณะผู้ทำงาน(Staff)

5.หน่วยงาน

การตลาด จัดซื้อ สต็อก สำนักงาน วิศวกรรม

ควบคุมคุณภาพ ผลิต ซ่อมบำรุง แม่พิมพ์

6.อายุการทำงานในบริษัท อะเดียเวนซ่า นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัด

น้อยกว่าปี 1ปี 2ปี 3ปี 4ปี 5ปี 6ปี

7.การฝึกอบรมในบริษัท อะเดียเวนซ่า นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัดตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน จำนวน..... ครั้ง

8.จำนวนครั้งที่ฝึกอบรมในบริษัท อะเดียเวนซ่า นิวเวิลด์ ออโต้ ไลเนอร์ จำกัดในปีที่ผ่านมา

0 ครั้ง 1 ครั้ง 2 ครั้ง 3 ครั้ง 4 ครั้ง 5 ครั้ง 6 ครั้งขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ไลเนอร์ จำกัด
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความต้องการที่ตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุด โดยท่านต้องการฝึกอบรมในแต่ละประเด็นมากน้อยเพียงใดเมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

มีความต้องการมากที่สุด กำหนดให้คะแนน 5 คะแนน

มีความต้องการมาก กำหนดให้คะแนน 4 คะแนน

มีความต้องการปานกลาง กำหนดให้คะแนน 3 คะแนน

มีความต้องการน้อย กำหนดให้คะแนน 2 คะแนน

มีความต้องการน้อยที่สุด กำหนดให้คะแนน 1 คะแนน

หัวข้อการฝึกอบรม	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.ผลิตภัณฑ์ของบริษัท					
2.ระบบการปรับปรุงสภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ 5ส					
3.ระบบมาตรฐานบริหารคุณภาพ เพื่ออุตสาหกรรมยานยนต์ ISO 9001,ISO/TS 16949)					
4.ระบบมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000)					
5.ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม(TQM) คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ					

หัวข้อการฝึกอบรม	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.ระบบการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม(TPM) คือระบบการบำรุงรักษาที่ครอบคลุมตลอดช่วงอายุอุปกรณ์ นับตั้งแต่การวางแผน การผลิต การบำรุงรักษา และอื่น ๆ โดยอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ตั้งแต่ฝ่ายบริหารระดับสูงจนถึงพนักงานหน้างาน และการส่งเสริมการบำรุงรักษาเชิงทวิผล					
7.ความปลอดภัยและการป้องกันอัคคีภัยในการทำงาน					
8.การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันอันตรายและการปฐมพยาบาล					
9.ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน					
10.การกำหนดมาตรฐานการทำงาน					
11.การควบคุมพัสดุคงคลัง					
12.ภาษาอังกฤษ					
13.ภาษาจีน					
14.ภาษาญี่ปุ่น					
15.ภาษาไทย					
16.ภาษาพม่า					
17.การคิดอย่างสร้างสรรค์					
18.เทคนิคการจัดระบบข้อมูล					
19.การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานผลิต (ERP)					
20.การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านพิมพ์เอกสาร (WORD)					
21.การใช้คอมพิวเตอร์เฉพาะงานด้านรายงาน (EXCEL)					
22.เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์					
23.เทคนิคการประสานงาน					
24.เทคนิคการทำงานเป็นทีม					

หัวข้อการฝึกอบรม	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25.ทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมีผลต่อการทำงานที่ดี					
26.ทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม					
27.ทัศนคติที่ดีสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้					

ตอนที่ 3 ความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. ท่านต้องการฝึกอบรมในเรื่องใดเพิ่มเติมจากที่ระบุในตอนต้นที่ 2

1) ด้านความรู้

.....

.....

.....

.....

2) ด้านทักษะ

.....

.....

.....

.....

3) ด้านทัศนคติ

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมของบริษัทอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหาร บริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ชื่อ-สกุล.....
2. เพศ.....
3. อายุ.....ปี
4. ตำแหน่งงาน.....
5. หน่วยงาน.....
6. อายุการทำงานในบริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด.....ปี
7. เคยฝึกอบรมในบริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัดตั้งแต่เริ่มทำงานมาทั้งหมด.....ครั้ง
8. ปีที่ผ่านมาเคยฝึกอบรมในบริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด.....ครั้ง

ตอนที่ 2 แนวทางเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร บริษัท อะเดียเวนชา นิเวิลด์ ออโต้ ไลน์อร์ จำกัด

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการฝึกอบรมพนักงาน
 - 1.1 ท่านเห็นว่าพนักงานควรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องใด อยู่ในระดับใด เพราะเหตุใด
2. ความต้องการฝึกอบรมของผู้บริหาร
 - 2.1 ท่านเห็นว่าผู้บริหารควรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องใด เพราะเหตุใด
 - 2.2 ท่านต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องใดและแต่ละเรื่องมีความต้องการในระดับใด
 - 1) ความรู้เกี่ยวกับบริษัท
 - 2) ความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ และความปลอดภัย
 - 3) ความรู้ด้านการบริหารการปฏิบัติงาน
 - 4) ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ
 - 5) ความรู้ด้านการบริหาร

2.3 ท่านต้องการเพิ่มพูนทักษะในเรื่องใดบ้าง และแต่ละเรื่องมีความต้องการในระดับใด

- 1) ทักษะด้านเทคนิค
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3) ทักษะด้านการจัดการ
- 4) ทักษะด้านความคิด

2.4 ท่านต้องการเพิ่มพูนทัศนคติในเรื่องใดบ้าง และแต่ละเรื่องมีความต้องการในระดับใด

- 1) การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อความสำเร็จ
- 2) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรม

2.5 ท่านต้องการเพิ่มพูนความรู้เรื่องการสร้างทีมงานอย่างไรบ้าง





ภาคผนวก ค

รายนามผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์

ผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1.	นายสมยศ สายคำพล	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด จัดซื้อ จัดส่ง
2.	นายธีรวุฒิ วอกลาง	ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน
3.	Mr.Arif Basuki	ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ
4.	Mr.Deni Setiawan	ผู้จัดการฝ่ายออกแบบ วิศวกรรม
5.	นายระพิน แดงน้อย	หัวหน้างานแผนกการตลาด
6.	น.ส.อนิตตา ประเสริฐสังข์	หัวหน้างานแผนกจัดซื้อ
7.	น.ส.วรางคณา สว่างแข	หัวหน้างานแผนกสโตร์
8.	น.ส.พิไลวรรณ ช้างเนียม	หัวหน้างานแผนกบริหารงานบัญชี
9.	น.ส.นฤติยา วังขุนพรหม	หัวหน้างานแผนกบริหารงานบุคคล
10.	นายพัฒนา สาระพันธ์	หัวหน้างานแผนกแม่พิมพ์
11.	นายอนุมิตี สายคำมูล	หัวหน้างานแผนกซ่อมบำรุง
12.	น.ส.สายเดือน ทวีเลิศ	หัวหน้างานสายการผลิต
13.	นายน้อย ปินะกาโพธิ์	หัวหน้างานสายการผลิต
14.	นายสุปัญญา สิงห์สา	หัวหน้างานสายการผลิต
15.	นายรัชตะ สุวะมาตร	หัวหน้างานแผนกควบคุมคุณภาพ
16.	นายสุวินัย ขาวรัมย์	หัวหน้างานแผนกควบคุมคุณภาพ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายปัญญา มุสิกะโสภณ
วัน เดือน ปีเกิด	14 พฤศจิกายน 2504
สถานที่เกิด	จังหวัด สิงห์บุรี
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิตสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีการศึกษาที่จบ 2533
สถานที่ทำงาน	บริษัท อะเดียเวนชา นิวเวลด์ ออโต้ไลเนอร์ จำกัด
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

