

วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม – ธันวาคม 2534

การประเมินความจำเป็นของ การ ฝึกอบรมสำหรับองค์การ

โภวิทย์ กังสนั้นทร์ *

1. บทนำ

ในองค์การโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจเอกชน การจัดการด้านคน หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการหนึ่งที่สอดท่อนให้เห็นว่าองค์การนั้น สามารถบริหารให้ตนเองประสบความสำเร็จในทิศทางและตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อย แค่ไหน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้องค์การจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเหมาะสม กับความจำเป็นของสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทและความสำคัญมากขึ้น ในฐานะที่จะเป็นตัวเชื่อมและสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมด้าน ต่าง ๆ โดยอาศัยกระบวนการจัดการและการเรียนรู้ทั้งในลักษณะที่เป็นรูปแบบทางการ และนอกรูปแบบทางการขององค์การ นักวิชาการด้านทฤษฎีองค์การและการจัดการจึงตั้งข้อ สังเกตว่าองค์กรสามารถลงทุนเพื่อซื้อหรือจัดหาทรัพยากรด้านเดียว ๆ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุหรือสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อใช้ในระบบการจัดการของตนเองได้ไม่ยากนัก แต่การลงทุนในด้านคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ยุ่งยากและจำเป็นต้องใช้เวลานานก่อน ที่จะเกิดผลออกผลได้อย่างจริงจัง การพัฒนาคนขององค์กรจึงต้องพิจารณาในภาพลักษณ์ ระยะยาวและต้องมีการวางแผนล่วงหน้ากันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ถ้าองค์การนั้น ๆ ต้องการ พัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนมีคุณภาพและมีศักยภาพที่สามารถตอบสนองต่อแรงกดดัน

* รองศาสตราจารย์ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ด้านต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิผล และในขณะเดียวกันสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการได้

บทความนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ คือ ประการแรก เพื่อเปรียบเทียบให้เห็น การเปลี่ยนแปลงของแนวความคิดพื้นฐานของการฝึกอบรมระหว่างแนวความคิดเก่าและใหม่ ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ประการที่สอง เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นว่าการฝึกอบรม (training) และความจำเป็นของการฝึกอบรม (training needs) มีความหมายและความเกี่ยวพัน กันอย่างไรบ้าง ประการที่สาม เพื่อนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับระบบ รูปแบบ และแนว ความเข้าใจของการประเมินความจำเป็นด้านการฝึกอบรม ตลอดจนการวิเคราะห์ปัจจัยหรือ องค์ประกอบที่มีผลกระทบกับกระบวนการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม และประการ สุดท้าย เพื่อนำเสนอหลักการสำคัญและระเบียบวิธีการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม ขององค์กรว่าควรเป็นอย่างไร

2. การเปรียบเทียบแนวความคิดของการฝึกอบรม

แนวความคิดของการฝึกอบรม (training) มีวัฒนาการและขยายขอบเขตออกไป กว้างขวางควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของสังคม โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง กับระบบการผลิตและกรรมวิธีการผลิตในสังคม เนื่องจากการฝึกอบรมได้รับความสนใจในมุมมอง ที่หมายถึง การสื่อสาร (communication) และการเรียนรู้ (learning) เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น เพื่อประกอบการทำงาน โดยมุ่งผลทางด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการฝึกอบรม มักมีสาเหตุมาจากการปัญหา (problems) ความกดดัน (pressure) และแรงกระตุ้น (motivation) ที่ต้องการให้มีการปรับปรุงการทำงาน โดยแบ่งออกเป็นสาขางานชนิดต่าง ๆ ด้วยปัจจัย เช่น ในโรงงานแห่งหนึ่งคนงานมีข้อบกพร่องในการใช้เครื่องจักร และมีผลทำให้เครื่องจักร เกิดขัดข้องและเสียบอย ผู้ควบคุมหรือผู้บริหารก็เรียกคนงานเหล่านี้เข้ามารับมร หรือเมื่อ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต้องการจะทดลองปลูกพืชชนิดใหม่ ก็จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น ด้วยเหตุนี้กิจกรรมการฝึกอบรม เช่น การกำหนดหลักสูตร การส่งคนเข้าอบรม ตลอดจน การกำหนดความรู้และความจำเป็น (needs) ต่าง ๆ จึงมุ่งที่จะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและ มีเป้าหมายที่จะให้เสริมฝานพันไปท่อันนั้น

ต่อมาแนวความคิดของการฝึกอบรมในทศวรรษใหม่ได้รับการพัฒนาให้มีความเหมาะสม กับสภาพสังคมสมัยใหม่อย่างขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การฝึกอบรม

เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่าง ความรู้ (knowledge) การปฏิบัติ (action) การฝึก (training) และการเรียนรู้ (learning) ที่จะสร้างเสริมประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบร่วมกันในองค์การ ตลอดจนเพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานซึ่งจะเป็นแนวทางไปสู่ความก้าวหน้าและการพัฒนาต่อไป ดังนั้นการฝึกอบรมในปัจจุบันจึงต้องตั้งอยู่บนฐานความรู้ทางวิทยาศาสตร์ (scientific) มากขึ้น เนื่องจากจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์และวิจัย โดยอาศัยพื้นฐานความรู้และแนวความคิดทางทฤษฎีจากสาขาวิชาการด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์และการศึกษาที่จะมาส่งเสริมและช่วยในการวิเคราะห์หลักสูตร การจัดการเรื่องการสอนและสภาพการเรียนรู้ในการจัดฝึกอบรม นักวิชาการบางท่านสรุปว่า การฝึกอบรม มีลักษณะเกี่ยวข้องกับสาขาวิชาการต่าง ๆ (interdisciplinary) หากขึ้นทุกที่ หลักฐานและข้อพิสูจน์ของคำกล่าวทำนองนี้เห็นได้จากการที่นักวิชาการและนักปฏิบัติทั้งหลายต่างพยายามพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมในลักษณะสหวิชา (multi-discipline) มากรขึ้น ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับสูงของแต่ละสาขาวิชาการ (Lippitt and This, 1962)

เพื่อซึ่งให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างแนวความคิดของการฝึกอบรมในทัศนะเก่าและใหม่ Lynton and Pareek (1967 : 6) ได้สรุปให้เห็นข้อเปรียบเทียบที่สำคัญใจดังนี้

แนวความคิดเดิม

- ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ไปใช้ปฏิบัติ
- ผู้เข้าอบรมเรียนรู้สิ่งที่ผู้ฝึกสอนต้องการจะถ่ายทอด การเรียนรู้เป็นภาระหน้าที่ที่ง่ายในการที่ผู้เข้าอบรมจะเรียนรู้และผู้ฝึกจะสอน

แนวความคิดใหม่

- แรงจูงใจและทักษะนำไปสู่การปฏิบัติ ได้รับทักษะจากการปฏิบัติ
- การเรียนรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนที่เกี่ยวกับ การจูงใจและความสามารถของผู้เข้าอบรม บทสูตร (norms) ของกลุ่มผู้เข้าอบรม วิธีการอบรมและพฤติกรรมของผู้ฝึกตลอดจนสภาพของบรรยายการทั่วไป (general climate) ของการสอน การจูงใจของผู้เข้าอบรมจะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบรรยายการขององค์การที่เข้าทำงานอยู่

แนวความคิดเดิม

3. การปฏิบัติของแต่ละคนจะนำไปสู่การปรับปรุงงาน
4. การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของสถาบันฝึกอบรม ที่จะเริ่มต้นและสิ้นสุดอยู่ที่วิชาที่เรียน

แนวความคิดใหม่

3. การปรับปรุงงานเป็นภาระหน้าที่ทีชั้นขั้นระหว่างการเรียนรู้ของบุคคล ปัทสฐานของกลุ่มที่ทำงาน (working group) และบรรยายภาคทัวไปขององค์การ การเรียนรู้ของบุคคลที่ไม่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์จะนำไปสู่ความคับข้องใจ
4. การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของ 3 ฝ่าย คือ 1) องค์การที่ทำงานของผู้เข้าอบรม 2) ผู้เข้ารับการอบรม และ 3) สถาบันฝึกอบรม การฝึกอบรมจะประกอบด้วยระยะการเตรียมการ (preparatory) ก่อนการฝึกอบรม (pretraining) การดำเนินการตามขั้นตอนและหลังการฝึกอบรม (posttraining) ทุกระยะหรือขั้นตอนมีบทบาทสำคัญต่อผลสำเร็จของ การฝึกอบรม

นอกจากการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลเบื้องต้นของแนวความคิดของการฝึกอบรมแล้ว ยังมีนักวิชาการบางท่านได้วิเคราะห์ให้เห็นความแตกต่างของสมมติฐาน (hypothesis) ระหว่างแนวคิดแบบใหม่ๆ แต่เดิมการฝึกอบรมมีสมมติฐานที่เน้นด้านกระบวนการ (process hypothesis) เพื่อพัฒนาการทำงานของคนในองค์การเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การฝึกอบรมสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญกับสมมติฐานที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ (organization development hypothesis) มากขึ้น (Blake and Mouton, 1973)

การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและสมมติฐานของการฝึกอบรมไปสู่เป้าหมายเพื่อการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์การมีผลลัพธ์ที่ดีโดยตรงกับการทำหน้าที่ของผู้ฝึกอบรม กล่าวคือ เก็บข้อมูลและการประเมินองค์การของรัฐหรือธุรกิจเอกชน

ต่างยอมรับกันทั่วไปว่าการฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นและสำคัญสำหรับการทำงานและการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การธุรกิจเอกชน ซึ่งต้องการการปรับตัว การพัฒนา และการเติบโตภายใต้เงื่อนไขของตลาดการแข่งขัน การฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือ (tool) ที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ Blake (1973) ชี้ให้เห็นว่าอย่างน้อยที่สุดการฝึกอบรมจะช่วยได้ 5 ทางด้วยกันคือ 1) ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาขององค์การ 2) เปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์การให้มีความสัมพันธ์กับการผลิต 3) เปิดโอกาสให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานด้วยกัน และ 5) ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาร่วมกัน ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีส่วนประกอบอยู่ในเกือบทุกขั้นตอนของการบริหารงานในองค์การสมัยใหม่ นอกจากนั้นนักวิชาการบางคนยังเน้นให้เห็นว่า งานฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นตั้งแต่ระดับบุคคล (individual) ถึงระดับองค์การส่วนรวมทั้งหมด การฝึกอบรมไม่ได้เป็นอุดมหายปลางทาง (ends) ที่สำคัญในตัวของมันเอง แต่เป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งของการบริหารในองค์การที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ จึงเป็นหน้าที่และความคาดหวังของนักบริหารที่จะต้องทราบในเรื่องนี้ให้มาก โดยจัดสภาพแวดล้อมและโอกาสให้แก่บุคคลได้เรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. ครอบนิยามของการฝึกอบรมในองค์การ

ในการอบรมเนื่องในขององค์การหรือหน่วยงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมก็เพื่อปรับปรุงและเพิ่มสมรรถภาพ (capabilities) ของทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) สูงขึ้น การฝึกอบรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมเกี่ยวกับหลักการ วิธีการ และการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมีบทบาทและเป็นเครื่องมือที่สำคัญของหน่วยงานในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม ใน การผลักดันให้การฝึกอบรมมีบทบาทเข่นนี้ หน่วยงานต้องมีการฝึกอบรมกันอย่างจริงจังและเป็นระบบ นั่นคือหน่วยงานต้องใช้ความพยายามในการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม (training activities) ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความจำเป็นทั้งในระดับองค์การและบุคคล บนพื้นฐานของ

หลักการเหตุผลดังกล่าว การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม (TNA) จึงเป็นสิ่งสำคัญ และควรเกิดขึ้นก่อนกิจกรรมฝึกอบรมอื่น ๆ *

อย่างไรก็ตามมีหลายกรณีที่หน่วยงานตัดสินใจให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะมีการสำรวจแก้ปัญหา กันอย่างจริงจังและรอบคอบ และมีการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมเสียก่อน ตัวอย่างเช่น หัวหน้าคนงานคุณการเดินเครื่องจักรในโรงงาน ติดต่อมายังผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและบอกว่าเขามีปัญหาที่ต้องการฝึกอบรมและขอให้ไปช่วยโดยด่วน ในสถานการณ์ชั่นนี้แสดงให้เห็นการก้าวข้ามขั้นสำคัญของกระบวนการฝึกอบรม ขั้นดังกล่าวคือการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อรับรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง และปัญหานี้สามารถแก้ไขได้โดยวิธีการฝึกอบรมได้หรือไม่ โดยหลักเหตุผลการฝึกอบรมไม่ใช้ครอบจักรวาล (panacea) ที่สามารถรักษาได้ทุกโรคหรือเป็นคำตอบทุกอย่างของปัญหาขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สาเหตุของปัญหาอาจเกี่ยวกับการจัดระบบงานไม่ดี นโยบายคุณเครื่องและไม่ชัดเจน การกำกับดูแลไม่เพียงพอหรือเครื่องมือเครื่องใช้ด้อยประสิทธิภาพ บางสาเหตุของปัญหาท่านองนี้ไม่สามารถแก้ไขได้โดยวิธีการฝึกอบรมหรือการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องมีวิธีการอื่นมาเสริมหรือสนับสนุนด้วย Mager (1969) จึงกล่าวสรุปว่า “ถ้าคนขาดทักษะให้ฝึก (train) เสีย แต่ถ้าคนมีทักษะแต่ไม่ทำงานต้องจัดการ (manage)” ความรับผิดชอบหลักประการหนึ่งของฝ่ายฝึกอบรมหรือนักฝึกอบรมคือการให้ความช่วยเหลือผู้จัดการสายงานหลักตัดสินใจว่าคำตอบของปัญหาคือการฝึกอบรมให้ดีขึ้นหรือบริหารให้ดีขึ้น ก่อนได้รับคำตอบเช่นนี้นักฝึกอบรมต้องมีการสำรวจศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา โดยได้รับความร่วมมือจากหัวหน้าสายงานหลัก

3.1 อะไรคือความจำเป็นของการฝึกอบรม

นิยามของคำว่า “ความจำเป็นของการฝึกอบรม” (training needs-TN) อาจทำให้เกิดความสับสนและความเข้าใจที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากมีการใช้คำอื่นที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำนี้ บางคนใช้คำว่า “ความต้องการของการฝึกอบรม” (training requirement) บางคนเพิ่มเป็นคำว่า “ความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนา” (training and development needs) เป็นต้น ถ้าเราพิจารณาความหมายตามศัพท์ของความจำเป็นของการฝึกอบรม

* การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมในที่นี้ใช้ในความหมายที่ใหม่กว่าเดิมคือถ่ายทอดกับการระบุความจำเป็นของกิจกรรมฝึกอบรม (identification of training needs)

ความจำเป็น (needs) หมายถึง สภาพที่สิ่งที่จำเป็นขาดหายไป ดังนั้นมีรวมกับคำว่าการฝึกอบรม (training) ป้อมแสดงให้เห็นว่าสิ่งจำเป็นที่ขาดหายไปนั้น เกิดขึ้นได้โดยการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ จุดนี้พอสรุปได้ว่า ความจำเป็นของการฝึกอบรมปรากฏขึ้นเมื่อการประยุกต์ใช้การฝึกอบรมเพื่อลบจุดอ่อนและการสร้างเสริมสิ่งจำเป็นที่ขาดไปบางอย่างได้ผล Stanley (1984 : 9) จึงอธิบายว่า “ความจำเป็นของการฝึกอบรมเกิดขึ้นเมื่อปัญหาการปฏิบัติงานสามารถตรวจสอบได้ว่าเกี่ยวข้องกับการขาดทักษะหรือทักษะไม่เพียงพอ” หรืออีกนัยหนึ่ง ความจำเป็นของการฝึกอบรมหมายถึงการแก้จุดอ่อนและเพิ่มทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลต้องได้รับเพื่อที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่หน่วยงานต้องการ

3.2 ประเภทของการฝึกอบรม

ในฐานะที่เป็นเครื่องมือการบริหาร การฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้หลายประเภท การจัดจำแนกประเภทของการฝึกอบรมอาจตั้งอยู่บนฐานสำคัญ 2 ประการคือ 1) ฐานตามลักษณะเป้าหมาย และ 2) ฐานการจัดประเภทการจัดหลักสูตรในหน่วยงาน

3.2.1 การแบ่งประเภทตามลักษณะเป้าหมาย

1. การฝึกอบรมเพื่อการเตรียมตัว การปฐมนิเทศ และเสริมทักษะ งานสำหรับพนักงานหรือลูกจ้างที่เข้าทำงานใหม่ การฝึกอบรมประเภทนี้มีเพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการทำงานในหน่วยงาน ก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริงที่มีลักษณะถาวร

2. การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขและให้การรักษา (remedial) บางครั้งเรียกวันอีกอย่างว่า เพื่อการอบรมใหม่ (retraining) การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง (deficiencies) ของพนักงานทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม

3. การฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมและปรับปรุง (upgrading) รวมทั้ง การขยายทักษะและความรู้เกี่ยวกับงาน

4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (development) ซึ่งจัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของพนักงานให้ก้าวขึ้นช่วงและรอบด้านขึ้น รวมทั้งการเตรียมตัวพนักงานในการรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งสูงขึ้น เช่น หัวหน้างาน ผู้จัดการ หรือตำแหน่งอื่นที่จำเป็นต้องมีความรู้และความรับผิดชอบก้าวขึ้นและสูงขึ้น

3.2.2 การจัดแบ่งประเภทตามหลักสูตร ในหน่วยงาน

1. การจัดฝึกอบรมแบบเป็นทางการ (formal in-house training)

ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

- การปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่
- การฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
- การฝึกอบรมกึ่งทักษะ (semi-skills)
- การฝึกอบรมทางเทคนิค
- การฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์
- การฝึกอบรมเตรียมหัวหน้างาน
- การพัฒนาการจัดการระดับกลาง
- การพัฒนานักบริหาร
- การฝึกอบรมโครงการพิเศษ

2. การจัดฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ (informal in-house training)

สามารถแบ่งได้ดังนี้

- การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน
- การสอนงาน
- การหมุนเวียนงาน
- การศึกษาและเรียนงาน
- การสร้างคณะทำงานช่วยนักบริหาร

3. การฝึกอบรมแบบอื่น ๆ มี อาทิ

- การฝึกอบรมโดยสัญญาจ้าง (contract) บุคคลหรือ หน่วยงานภายนอก
- การพัฒนาตนเอง

3.3 ระดับของความจำเป็นของการฝึกอบรม

ความจำเป็นของการฝึกอบรมเกิดขึ้นใน 3 ระดับหรือพื้นที่คือ ความจำเป็น ระดับองค์การ ความจำเป็นระดับสายอาชีพ และความจำเป็นระดับบุคคล

1) ความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับองค์การ (organizational level)

หมายถึงจุดอ่อนที่นำไปภายในองค์การที่สามารถใช้ทางเลือกการฝึกอบรม

ปรับปรุงและแก้ไขได้ การระบุหรือการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมในระดับนี้ จึงเน้นประเด็นที่ว่ามีที่ใดบ้าง (where) ในองค์การที่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างไรก็ตาม ในจุดนี้ควรกำหนดความหมายหรือนิยามเกี่ยวกับขอบเขตและลักษณะของคำว่า “จุดอ่อน” (weakness) ขององค์การให้ชัดเจนพอสมควร

ทุกองค์การหรือหน่วยงานมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ การทุ่มเทความพยายามอย่าง ๆ ด้านของฝ่ายบริหารก็เพื่อทำให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าว ในบางกรณีองค์การไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนและทำให้ผู้ปฏิบัติ ไม่ทราบว่าจะไร้คือผลสำเร็จของงานที่ต้องรับผิดชอบ ในทางตรงข้าม หลายองค์กรมีวัตถุประสงค์ชัดเจนแต่ขาดเครื่องมือหรือสื่อนำ (means) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เราจึงพอสรุปได้ว่าความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับองค์การเกิดขึ้นเมื่อในบางพื้นที่ (ซึ่งอาจครอบคลุมการจัดตั้งห้องแมต ฝ่ายแผนก หรือกลุ่มวิชาชีพ) ที่เกิดปัญหาและอุปสรรค (ซึ่ง 1) มีผลต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และ 2) ถ้าปัญหาและอุปสรรคนี้ถูกกำจัดออกไป จะทำให้เกิดแนวทางและทางเลือกที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ อุปสรรคที่สามารถจัดออกไปได้โดยใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นวิธีดีกว่าและได้ผลกว่าวิธีอื่น

2) ความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับสาขาวิชาชีพ (occupational level)

ความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับนี้มักจะมีความหมายว่าเป็นการฝึกอบรมเพื่อปรับหรือยกระดับหน้าที่ปฏิบัติงาน (job functions) ให้ดีขึ้น การฝึกอบรมจึงมุ่งเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (skills) ความรู้ (knowledge) และทัศนคติ (attitude) ที่จำเป็นต่อลักษณะและธรรมชาติการทำงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละสาขาวิชาหรือสาขาวิชาชีพ ยกตัวอย่าง เช่น บริษัทแห่งหนึ่งวางแผนการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กรณีเช่นนี้ทำให้เกิดความจำเป็นของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดเก็บข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3) ความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับบุคคล (individual level)

เมื่อได้ระบุความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับองค์กรและสาขาวิชาชีพไปแล้ว หน่วยงานต้องระบุด้วยว่าครัวเรือนต้องได้รับการฝึกอบรมและในด้านใด คำตอบของค่าตามดังกล่าวต้องอาศัยการประเมินสถานะด้วยประสิทธิภาพ (deficiency assessment) ของบุคคล ในด้านทักษะ ความรู้ และทัศนคติเฉพาะตัว ความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับบุคคล

นี้มักจะถูกกำหนดโดยหน่วยปฏิบัติ โดยพิจารณาว่า พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมอะไร แค่ไหน และเมื่อไร จุดนี้เป็นจุดที่มีความสำคัญมาก การค้นพบ (findings) ว่าบุคคลได้จำเป็น ต้องได้รับการฝึกอบรมคร่าวมความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของงาน จุดเน้น ของการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับบุคคลคือ สมมติฐานที่ว่า “ช่องว่าง ของผลงาน” (performance gap) สามารถทำให้ลดลงหรือขัดออกไปได้ถ้าบุคคลมีประสบการณ์ ฝึกอบรมที่เหมาะสม

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความจำเป็นของการฝึกอบรมและการพัฒนา

ดังกล่าวแล้วข้างต้น บางครั้งคำว่า “ฝึกอบรม” มักถูกใช้ร่วมกับคำว่า “การ พัฒนา” (training and development) การระบุความจำเป็นจึงครอบคลุมทั้งด้านฝึกอบรมและ ด้านพัฒนาควบคู่กันไปด้วย ในจุดนี้ Morrison (1967) แยกแยะให้เห็นว่า การพัฒนามักจะ มุ่งเน้นการสร้างศักยภาพสำหรับอนาคต ส่วนการฝึกอบรมมุ่งการตอบสนองความจำเป็น ในปัจจุบัน แต่ในทศนะของผู้เขียน ความหมายของคำว่า ความจำเป็นของการฝึกอบรม น่าจะเป็นแนวความคิดรวม (total concept) ซึ่งครอบคลุมทั้งความจำเป็นในปัจจุบันและใน อนาคตด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความจำเป็นสำหรับอนาคตเกี่ยวข้องกับการพัฒนา การเจริญ เติบโต (growth) และประสิทธิผล (effectiveness) และศักยภาพ (potential) ทั้งในระดับบุคคล และองค์การในมวลรวม ในปัจจุบันเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมขององค์การในด้านต่าง ๆ มี การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถ ในการสร้างความเข้าใจและคาดการณ์ได้ว่า จะไร้ความจำเป็นของการฝึกอบรมสำหรับ อนาคต การคาดการณ์ได้ถูกต้องและสอดคล้องจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมายและกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวและการก้าวต่อไปในอนาคต

3.5 ทำไมจึงต้องมีการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม

โดยหลักเหตุผล การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมเป็นราากฐาน (foundation) สำคัญของการสร้างแผนงานฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลขององค์การ นั้นคือ กิจกรรมฝึกอบรมสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในด้านการพัฒนาทักษะ ความรู้ ทัศนคติ ตลอดจนศักยภาพของบุคคลและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ให้เกื้อ＼＼และ สนับสนุนกัน ความสำเร็จของกิจกรรมฝึกอบรมจะช่วยให้องค์การสามารถระดม (mobilize) และประสาน (integrate) พลังงานและทรัพยากรที่มีค่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การได้ มากขึ้น ดังนั้น การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมจึงมีคุณปัจจัย (contributions) ดังต่อไปนี้

1. TNA ช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมได้อย่างชัดเจนและตั้งอยู่บนหลักการเหตุผล

2. TNA เป็นเครื่องมือที่จะช่วยวิเคราะห์และแยกแยะปัญหาต่าง ๆ และสามารถชี้แนะให้เห็นว่าปัญหาใดสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาใดควรแก้ไขด้วยวิธีการหรือการแทรกแซง (intervention) ในรูปแบบอื่น

3. TNA เป็นพื้นฐานของการสร้างรูปแบบ โครงสร้างและแผนงานฝึกอบรมขององค์การ

4. TNA เป็นเครื่องมือที่เปิดโอกาสให้หน่วยงานประยุกต์ใช้รับเปลี่ยนวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ประโยชน์ในกระบวนการแก้ปัญหาแทนการลองผิดลองถูกหรือการเดาสุ่มอย่างไม่มีกรอบและหลักเกณฑ์

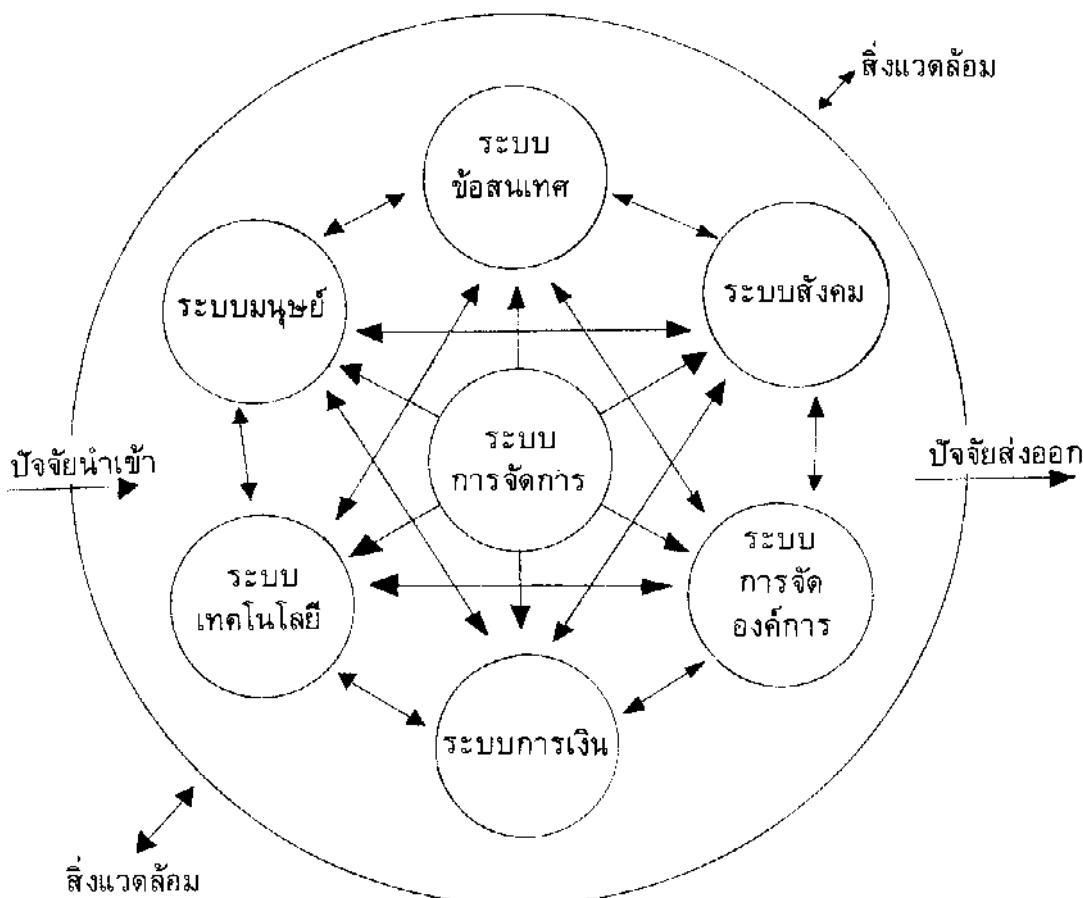
5. TNA ช่วยให้หน่วยงานประยุกต์ใช้จ่ายและลดการสูญเสียในระยะยาว จริงอยู่ในขั้นเริ่มต้น หน่วยงานจำเป็นต้องลงทุนและมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการสำรวจวิจัย และศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม แต่การลงทุนดังกล่าวเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับอนาคตระยะยาว

6. TNA ทำให้เกิดกรอบหลักการและพื้นฐานของการติดตามผล (follow-up) กิจกรรมฝึกอบรมในหน่วยงาน

3.6 รูปแบบของระบบองค์การและความสัมพันธ์กับ TNA

ในตอนต้นได้ให้คำนิยามของความจำเป็นของการฝึกอบรมว่า คือจุดย่อในระดับองค์การ สาขาอาชีพ และบุคคลทั้งในภาวะปัจจุบันและอนาคตที่สามารถหาทางออกและแก้ไขได้โดยวิธีการฝึกอบรม การที่จะตรวจสอบให้รู้ว่าจุดอ่อนดังกล่าวเกิดขึ้นที่ใด ได้และตัวใด เราจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเบื้องต้นแก่ระบบ (systems) ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ องค์การประกอบด้วยระบบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน ระบบเหล่านี้ต่างส่งผลกระทบและมีลักษณะที่ต้องขึ้นต่อ กัน ความซับซ้อนของความสัมพันธ์ และการขึ้นต่อ กันนี้เองทำให้เกิดความยากลำบากในการวิเคราะห์และระบุว่าปัญหาหรือ จุดอ่อนขององค์การอยู่ที่ไหน จุดอ่อนที่ปรากฏขึ้นมาอาจมีสาเหตุและเงื่อนไขต่าง ๆ มากมาย การวิเคราะห์และการระบุความจำเป็นของการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จึงต้องอาศัยทั้งพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับองค์การ ความสามารถและศักยภาพวิเคราะห์ ตลอดจนประสบการณ์ส่วนตัวของนักฝึกอบรมที่นำมาปรับใช้ในสถานการณ์ประเมินความจำเป็น

การมององค์การในกรอบความคิดของระบบสามารถแยกแยะให้เห็นได้ดังต่อไปนี้



ในแต่ละระบบที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การสามารถแบ่งแยกออกเป็นชั้นส่วนย่อยได้คือ

1. ระบบเทคโนโลยี

- เครื่องจักร
- วิธีการ
- กระบวนการทำงาน
- การใช้ผลเรียนของงาน
- เงื่อนไขภายนอก
- อื่นๆ

2. ระบบการเงิน

- สภาพคล่อง

- การไฟแนนซ์ของเงินสด

- โครงสร้างการจ่าย

- อื่น ๆ

3. ระบบมนุษย์

- บริรักษ์

- สุขภาพ

- ทักษะ

- ความรู้

- สัญญาณ

- ค่านิยม

- บุคคลิก

- เพศ/อายุ

- ความต้องการ

- สิ่งอุปโภค

- อื่น ๆ

4. ระบบการจัดองค์กร

- โครงสร้าง

- ผู้นำ

- ผลงาน

- อื่น ๆ

5. ระบบสังคม

- กลุ่ม

- ทีมงาน

- วัฒนธรรม

- บทบาท

- การสื่อสาร

- ช่องทางสื่อสาร

- กระบวนการ/ขั้นตอนการสื่อสาร

- กระบวนการควบคุม

- อื่น ๆ

6. ระบบข้อมูลเทคโนโลยี

7. ระบบการจัดการ

- การวางแผน
- การจัดองค์การ
- การขัดคน
- การอำนวยการ
- การควบคุมงาน

แนวความคิดรูปแบบขององค์การเป็นพื้นฐานที่มีประโยชน์ในการพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรม โดยเฉพาะในด้านการค้นหาอาการ (symptoms) หรือตัวชี้วัด (indicators) ของจุดอ่อนหรือปัญหาที่เกิดขึ้น Kepner and Tregoe (1965) และ Ackoff (1973) ได้เสนอหลักการ รูปแบบและกระบวนการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่พัฒนามาจากแนวความคิดพื้นฐานเชิงระบบไว้บ้างแล้วและสามารถนำมาปรับใช้ในการหา TNA ได้ ในระดับองค์การ ตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรมอาจเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่สามารถตรวจสอบในเชิงปริมาณ และคุณภาพได้ดังนี้

เบื้องปริมาณ	เบื้องคุณภาพ
<ul style="list-style-type: none"> ● ผลผลิตตกต่ำ ● การเพิ่มการสูญเสีย ● มาตรฐานผลงานลดลง ● การสูญเสียเวลาและความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ● การใช้ประโยชน์เครื่องจักรและเครื่องมือไม่คุ้มค่า ● อัตราอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น ● พนักงานลาออกจากสูงขึ้น ● การขาดงานเพิ่มขึ้น ● การทะเลาะ/โต้เถียงกันเพิ่มขึ้น ● อัตราการร้องเรียนจากลูกค้าเพิ่มขึ้น ● อื่น ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การตั้งเป้าหมายผิดพลาด ● ขาดข้อมูลและกำลังใจ ● วิธีทำงานไม่ถูกต้อง ● สภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดี ● ขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ● ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ● อื่น ๆ

อย่างไรก็ตี สิ่งที่ควรตั้งเป็นข้อสังเกตคือข้อเท็จจริงที่ว่าปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถใช้วิธีการฝึกอบรมข้ามแก้ไขได้ทุกด้าน นักฝึกอบรมและนักวิเคราะห์ควรใช้วิจารณญาณเพื่อพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับประเด็นนี้ นอกเหนือนี้มีหลายกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญฝึกอบรมต้องประสบกับความยุ่งยากในการระบุและแยกให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ปัญหาเหล่านี้อยู่ในกรอบนิยามของการฝึกอบรมหรือการพัฒนา

นอกจากการสำรวจตัวชี้วัดของจุดย่อและปัญหาที่เกิดขึ้นในภาวะปัจจุบัน ครอบคลุมคิดของระบบองค์การยังเป็นประโยชน์ต่อการสำรวจและคาดคะเนปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย จุดนี้ซึ่งให้เห็นสภาพการเปลี่ยนแปลงที่อาจปรากฏขึ้นในองค์การที่มีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขภายนอก เช่น

- ความต้องการของลูกค้า
- เทคโนโลยี
- วัตถุประสงค์
- ระบบการเงิน
- โครงสร้างอัตรากำลัง
- กฏหมาย
- การเมือง
- อื่นๆ

แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เหล่านี้สะท้อนให้เห็นความจำเป็นของการฝึกอบรมสำหรับอนาคต องค์การสามารถวางแผนเพื่อรับสถานการณ์อนาคต (proactive planning) ได้ถูกต้องว่า ควรจะอบรมและพัฒนาอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการวางแผนกลยุทธ์ด้านพัฒนาอัตรากำลัง การพัฒนาเทคโนโลยีและการตลาด เป็นต้น (Ackoff, 1981)

3.7 แนวความเข้าใจ (approaches) เกี่ยวกับการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม

3.7.1 แนวความเข้าใจเบี่ยงระ一幕 (systematic)

โดยหลักเหตุผล ความจำเป็นของการฝึกอบรมเกิดขึ้นเมื่อสามารถคาดหมายได้ว่าการฝึกอบรมเป็นระบบ (systematic training) อาจแก้ไขจุดอ่อนและปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างได้ผล แนวความเข้าใจนี้เป็นที่ยอมรับและถือเป็นหลักการสำคัญในการฝึกอบรมทั่วไป อย่างไรก็ตามในสถานการณ์ที่เป็นจริง ยังมีความเข้าใจอื่น ๆ

อีกหลายแนวที่มืออาชีพส่วนต่อการสร้างแนวความคิดและระบบเป็นวิธีการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม ในประจันนี้ Boyde (1971 : 33) ตั้งข้อสังเกตจากประสบการณ์ที่ผ่านมาว่า การฝึกอบรมเป็นระบบมีแนวโน้มที่จะกำหนดขอบเขตกิจกรรมฝึกอบรมในวงแคบและมักเน้นความสำคัญของปัญหาที่มีลักษณะพื้นฐานที่เกิดจากการขาดทักษะและความรู้ของคนท่านั้น ระบบเป็นวิธีการระบุความจำเป็นของการฝึกอบรมแนวนี้จึงใช้หลักการวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นส่วนใหญ่ เหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ผลักดันการฝึกอบรมเป็นระบบมีจุดเด่น ขึ้นมาคือภูมิหลังเชิงประวัติศาสตร์ของการประเมินประสานระหว่างความรู้ทางวิศวกรรม และเทคโนโลยีการเรียนการสอนในยุคเพื่องฟูและก้าวหน้าด้านอุตสาหกรรม ผู้เชี่ยวชาญ และนักฝึกอบรม จึงพยายามนำความรู้ด้านเทคนิคการวิเคราะห์ระบบมาใช้ในการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นในระบบการผลิตตามขั้นตอนดังนี้



วิธีการฝึกอบรมเป็นระบบ จึงหมายรวมสำคัญของการจัดการฝึกอบรมให้กับคนคุณงาน และเครื่องจักร พนักงานระดับธุรกิจ ซ่างฝึก แลกเปลี่ยน ฯ ที่ทำงานระดับปฏิบัติการ ในการแก้ปัญหาด้านการจัดการ หลักการและระบบเป็นวิธีการฝึกอบรมเป็นระบบมีข้อจำกัด หลายด้านและบางครั้งมักจะใช้ไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะธรรมชาติของปัญหามีพื้นฐานที่แตกต่างกันและไม่อยู่ในกรอบของการเปลี่ยนความรู้และทักษะของคนท่านั้น ตัวอย่างปัญหา ด้านการจัดการมีอาทิ การขาดการสื่อสาร บุคลิกภาพที่เข้ากันไม่ได้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล การไม่เชื่อใจและไว้วางใจต่อกัน และการขาดแรงจูงใจ เป็นต้น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ จิตวิทยาและสังคม – การเมือง ดังกล่าวเป็นผลลัพธ์ให้เราต้องแสวงหาใหม่ที่สอดคล้อง กับสภาพข้อเท็จจริงในการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม

3.7.2 แนวความเข้าใจเชิงพัฒนาองค์กร (organization development - OD)

พื้นฐานของความจำเป็นของการฝึกอบรมแนว OD พัฒนาจากการนำเสนอ วิธีการด้านจิตวิทยาสังคม (social psychology) มาศึกษาและวิเคราะห์องค์การ จุดเน้นของแนวนี้

อยู่ที่พฤติกรรมองค์การในด้านต่าง ๆ ด้วยประเด็นจิตวิทยาสังคม อาทิ ปัทสสถาน การคาดหวัง พฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอุดมการณ์และนโยบายองค์การ สไตล์การบริหาร ภาวะผู้นำ และบรรยายกาศในการทำงาน จะได้รับความสนใจและเป็นพื้นฐานของการสำรวจ วิเคราะห์ และระบุความจำเป็นของการฝึกอบรม แนวความเข้าใจเชิง OD ให้ความสำคัญกับการประยุกต์ หลักการและเทคนิคของพฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะด้านจิตวิทยาสังคมและกลุ่มมาใช้ในการ แก้ไขปัญหาองค์การ การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมจึงเกี่ยวข้องกับกระบวนการ การค้นหาว่าประเด็นพฤติกรรมด้านใดบ้างเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาภายในองค์การ

3.7.3 แนวความเข้าใจเชิงการบริหาร (administrative approach)

ในหลายหน่วยงาน เน็มมุ่งของการฝึกอบรมไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของการฝึกอบรมเป็นระบบหรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์การ ในทางตรงกันข้าม กิจกรรม ฝึกอบรมที่จัดในหน่วยงานมุ่งรับใช้และตอบสนองข้อกำหนดด้านบริหาร (administrative requirements) เท่านั้น นั่นคือการฝึกอบรม เพื่อให้มีการฝึกอบรมและมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างสถิติ ผลงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารบุคคลในองค์การ หรืออีกนัยหนึ่ง การฝึกอบรมเป็น จุดหมายปลายทางในตัวของมันเอง ภายใต้การอบรมความเข้าใจทำงานองนั้นก็ฝึกอบรมเพียงแต่มี ความสามารถและทักษะในด้านบริหารโครงการ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องและจัดการกับแผนงาน/โครงการฝึกอบรมที่ตัวเองรับผิดชอบให้เสร็จไปเท่านั้น โดยไม่จำเป็นต้องไปคำนึงผลได้ผลเสียหรือผลกระทบอื่น ๆ ที่ตามมา นักฝึกอบรมมักจะ ไม่ให้ความสำคัญและไม่อาจริงอาจังกับการค้นหาความจำเป็นของการฝึกอบรม ถ้ามีการ ค้นหาความจำเป็น นักฝึกอบรมมีแนวโน้มที่จะเอกสารบันทึกเดิมมาปรับใช้ในหลายกรณี เป็นการลอกเลียนแบบมาจากที่อื่น เช่น หน่วยงานอื่น ๆ ที่มีกิจกรรมฝึกอบรมที่ก้าวหน้ากว่า สถาบันการศึกษา หรือได้รับคำแนะนำมาจากการผู้เชี่ยวชาญภายนอก

3.7.4 แนวความเข้าใจเชิงสวัสดิการ (welfare approach)

ในบางหน่วยงาน การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ถูกยกเป็นเครื่องมือของ บุคคลในการตรวจสอบหรือสร้างคุณสมบัติเฉพาะตัวที่พึงประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องต่อรองผล ประโยชน์สูงขึ้นหรือใช้เป็นพื้นฐานของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของตน นั่นคือการฝึกอบรม ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบสวัสดิการของหน่วยงานเท่านั้น ภายใต้เงื่อนไข เช่นนี้ นักฝึกอบรมจะไม่ค่อยให้ความสนใจกับแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของงาน กลุ่มงานและองค์การเท่าไนก แต่จะคำนึงถึงความสุขสนับสนุนและโอกาสก้าวหน้าของบุคคล

เป็นหลัก Boyde (1979: 34) ตั้งข้อสังเกตว่าแนวความเข้าใจแบบนี้ไม่ค่อยจะพบบ่อยนักในองค์การธุรกิจเอกชน แต่มักจะเป็นที่ยอมรับและเป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงานรัฐบาล ความจำเป็นของการฝึกอบรมในกรอบนิยามนี้เน้นการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลเพิ่มคุณสมบัติของตัวเองให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตประการหนึ่งคือในระยะไม่กี่ปีมานี้ ได้มีความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาชีวิตและคุณภาพชีวิต และการวางแผนอาชีพของบุคคล องค์การธุรกิจเอกชนจำนวนมากเริ่มให้ความสนใจและความสำคัญกับการจัดฝึกอบรมทำนองนี้มากขึ้น แนวโน้มที่เกิดขึ้นนี้จึงมีความสอดคล้องกับการมองการฝึกอบรมในทศนະสวัสดิการ

3.7.5 แนวความเข้าใจเชิงการเมือง (political approach)

คล้ายคลึงกับแนวความเข้าใจเชิงบริหารที่มองการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือรับใช้ตัวเองมากกว่ารับใช้วัตถุประสงค์ตามหลักการเหตุผล แนวความเข้าใจเชิงการเมืองใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการแสวงหาและเพิ่มอำนาจและอิทธิพลของหน่วยงานฝึกอบรม เตียง ผลที่ตามมาคือทำให้มีการขยายหน่วยงานฝึกอบรมใหญ่โตขึ้นและสามารถสร้างอำนาจ ต่อรองในหน่วยงานสูงขึ้น ในหลาย ๆ กรณี หน่วยงานฝึกอบรมพยายามสร้างอาท�력ของตัวเอง และขาดการประสานร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ บนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล ความจำเป็นของการฝึกอบรมมักจะขึ้นอยู่กับความสนใจส่วนตัวของผู้บริหาร ดังนั้น การหาความจำเป็นจึงมีแนวโน้มที่มุ่งแสวงหาโอกาสสร้างบารมีและอิทธิพลมากกว่าการศึกษา วิเคราะห์ถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งคือ เนื่องจากหลักการที่ว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านทักษะความรู้ พฤติกรรมและการพัฒนาองค์การโดยส่วนรวม แนวความเข้าใจเชิงการเมือง จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นในการบูรณาการสร้างการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การสร้างความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ส่วนตัวและวัตถุประสงค์ขององค์การ ในทางปฏิบัตินักฝึกอบรมอาจหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเข้าไปแทรกแซงและสร้างอิทธิพลของตัวเอง และของหน่วยที่สังกัด

โดยสรุป แนวความเข้าใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมจึงเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการสร้างแนวความคิดและนิยามของการฝึกอบรมว่าคืออะไร มีบทบาทและหน้าที่อะไร และความจำเป็นของการฝึกอบรมหาได้อย่างไร และครอบคลุมอะไรมาก สิ่งเหล่านี้จะท่อนให้เห็นทั้งระเบียบวิธีคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและปัจจัยเงื่อนไขแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม

ฝึกอบรม โดยเฉพาะปัจจัยและเงื่อนไขสำคัญได้แก่ ระบบเทคนิค ระบบการเมืองและอำนาจ ระบบวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ระบบเหล่านี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อกันและกันอย่างใกล้ชิด การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการที่มีลักษณะซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขที่หลากหลาย ในความเป็นจริง ความจำเป็นของการฝึกอบรมของหน่วยงานไม่ได้ถูกครอบงำและกำหนดโดยแนวทัศนะใดทัศนะหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการประเมินประสานกันระหว่างแนวทัศนะต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ เงื่อนไขที่ว่าผู้บริหารระดับสูงมีแนวคิดอย่างไร จารีต (tradition) ของการฝึกอบรมมีความ เป็นมาอย่างไร และหน่วยงานฝึกอบรมและนักฝึกอบรมมีระดับความรู้ความสามารถแค่ไหน การเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาภารกิจกรรมการฝึกอบรมในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับ อุดมการณ์ องค์การ (organizational ideologies) สภาพเงื่อนไขด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีที่ดำรงอยู่ในหน่วยงาน และแรงกดดันที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม ภายนอก

4. ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนประสิทธิผลของ TNA

นักฝึกอบรมโดยทั่วไปมักจะประสบปัญหาและความยากลำบากในการผลักดันให้ หลักการและการดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนามีประสิทธิผลในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานขนาดใหญ่และมีองค์ประกอบงานที่มีลักษณะซับซ้อน เนื่องจาก ขนาดองค์การทำงานทำให้มีวัตถุประสงค์หลากหลาย โครงสร้างและกระบวนการที่ซับซ้อน ระบบ สังคมที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในการลงทุนสูง การสร้าง ระบบฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้เงื่อนไขเช่นนี้จึงมีความยุ่งยากและ ยากลำบากตามมาตรฐานและต้องใช้ความพยายามอย่างมาก ในหลายกรณีนักฝึกอบรมและ หน่วยงานฝึกอบรมจำเป็นต้องเข้าไปปัจจุบันเกี่ยวเพื่อสร้างอิทธิพลที่จะผลักดันให้บทบาทและความ สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นที่ยอมรับจากหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คุณสมบัติพื้นฐาน ของนักฝึกอบรมจึงเป็นปัจจัยที่จำเป็น ไม่ว่าในด้านความรู้และทักษะการฝึกอบรม บุคลิกภาพ ความสามารถในการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง รวมทั้งความสามารถ ในการคิดวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ

ภายใต้กรอบพื้นฐานของการฝึกอบรมเป็นระบบ การฝึกอบรมเป็นทั้งแนวทาง และเครื่องมือที่ปรับปรุงความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้เกิด

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนให้เกิดการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมอย่างได้ผลครอบคลุมซึ่งสามารถแสดงในตารางได้ดังนี้

องค์ประกอบจำเป็น	เกี่ยวข้องกับ TNA	ความรับผิดชอบ
วัตถุประสงค์ของการ โครงสร้างองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> ● ระดับองค์การ ● ระดับหน่วยงาน ● ระดับสาขาอาชีพ ● ระดับองค์การ ● ระดับหน่วยงาน ● ระดับสาขาอาชีพ ● ระดับหน่วยบอย ● ระดับบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> ● คณะกรรมการบริหาร ● ผู้บริหารระดับสูง ● คณะกรรมการบริหาร ● ผู้บริหารระดับสูง ● ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ● ผู้จัดการฝ่าย ● หัวหน้างาน ● นักฝึกอบรม ● ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ● ผู้จัดการฝ่าย ● หัวหน้างาน ● นักฝึกอบรม
มาตรฐานผลงาน นโยบายฝึกอบรมและการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> ● ระดับหน่วยงาน ● ระดับกลุ่มงาน ● ระดับบุคคล ● ระดับองค์การ ● ระดับสาขาอาชีพ ● ระดับหน่วยงาน ● ระดับบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> ● คณะกรรมการบริหาร ● ผู้บริหารระดับสูง ● ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ● ผู้จัดการฝ่ายงาน

ที่มา : ตัดแปลงมาจาก L.A. Stanley, ed., **Guide to Training Needs Assessment.** (Yugoslavia : ICPE, 1984) , p. 13.

5. ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติของงานฝึกอบรม

5.1 สถานภาพทั่วไปของงานฝึกอบรม

ในสายบังคับบัญชาของการจัดการ ฐานะของงานฝึกอบรมมักจะอยู่ในสถานภาพด้อย (low status) เมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่น นิยามของคำว่า สถานภาพด้อยนี้ ครอบคลุมขอบเขตทั้งในด้านฐานะตำแหน่ง อำนาจในการตัดสินใจ ภาพพจน์และอิทธิพล ในการปฏิบัติการและการได้รับสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็น งานฝึกอบรมและพัฒนา ได้รับการปฏิบัติเหมือน “ลูกเมียน้อย” ที่ไม่อยู่ในฐานะสำคัญมากนักและไม่ใช่งานออกหน้า เช่นเดียวกับสายงานหลัก แม้แต่ในขอบเขตงานช่วยอำนวยการหรืองานบริการ (service functions) ด้วยกัน งานฝึกอบรมมักจะมีฐานะที่ด้อยกว่างานด้านการเจ้าหน้าที่ บัญชีและการเงิน และพัสดุ เป็นต้น ฐานะที่ด้อยกว่างานอื่น ๆ ดังกล่าวทำให้เกิดอุปสรรคและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานฝึกอบรมในหน่วยงานมาก

มีบ่อยครั้งที่ผู้จัดการในสายงานหลักและงานสนับสนุนด้านอื่น ๆ มักจะแสดงเจตนาณ์ที่เห็นความสำคัญและมีผูกพัน (commitment) กับการฝึกอบรม และเห็นว่าบทบาทของนักฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตี เจตนาณ์ทำนองนี้มักจะเป็นการ “ดีแต่พูด” (lip services) และเป็นการห่วงคิดที่หวาน ๆ ในการทำข้อตกลงระหว่างสายงานสี่ยามากกว่า ในการปฏิบัติไม่ได้เป็นไปตามหลักการเท่าไอนั้น ถ้าจะมีการประสานร่วมมือกันก็เป็นในทำนองทำไปอย่างเสียไม่ได้หรือทำไปให้พัฒนาที่ช้าคราวเท่านั้นเอง ไม่ได้กระทำอย่างจริงจัง และคาดหวังในผลที่จะเกิดขึ้นมาร่วมกัน ทั้งนี้ เพราะว่าฝ่ายฝึกอบรมไม่ต้องมีอิทธิพลในการตัดสินใจระดับบริหาร ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้นักฝึกอบรมมักจะพบกับความดับข้องใจ (frustration) ในการปฏิบัติงานและงานฝึกอบรมถูกนับให้อยู่ในกรอบของงานประจำ (routine) เพราะไปก้าวไกลหรือแทรกแซงสายงานหลักอื่นในระดับการเปลี่ยนแปลงสำคัญไม่ได้

5.2 ทัศนคติเบื้องลับต่อการฝึกอบรม

ปัจจัยด้านทัศนคติต่อการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ทัศนคติของผู้บริหารซึ่งตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและงานฝึกอบรม 2) ทัศนคติของนักฝึกอบรมเอง และ 3) ทัศนคติของกลุ่มเป้าหมาย (target groups) ของการฝึกอบรม

ประการแรก ถ้าผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและงานฝึกอบรมเห็นความสำคัญ และมีข้อผูกพันและสนับสนุนงานฝึกอบรมอย่างจริงจัง งานฝึกอบรมจะมีโอกาสก้าวหน้า

และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายในหน่วยงาน อย่างไรก็ต้องมีผู้ตัดสินใจจำนวนมากยังมีทัศนคติที่ว่า งานฝึกอบรมเป็นงานง่ายที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถเท่าใดนัก คราวๆ ก็สามารถทำงานนี้ได้ถ้ามีความรู้แค่การกำหนดขั้นตอนและกระบวนการจัดโครงการฝึกอบรมให้เสร็จสิ้นไป ในทำนองเดียวกัน มีหลายกรณีที่ผู้กำหนดนโยบายคาดหวังผลสำเร็จของการฝึกอบรมไว้สูงหรือรวดเร็วเกินไป และนักฝึกอบรมไม่สามารถสนองตอบได้ จึงทำให้เกิดทัศนคติที่ว่า นักฝึกอบรมทำงานเนื่อຍชาและล้มเหลว ผลที่ตามมาคือผู้ตัดสินใจเกิดความไม่เชื่อถือและเกิดทัศนคติในแง่ลบต่องานฝึกอบรมในหน่วยงาน

ประการที่สอง นักฝึกอบรมจำนวนมากไม่ได้มีภูมิหลังมาจากการศึกษาอาชีพฝึกอบรมหรือได้เดาขึ้นมาในสายอาชีพโดยตรง ตำแหน่งนักฝึกอบรมเป็นเพียงจังหวะก้าวไปสู่ตำแหน่งอื่นในสายงานอื่นที่สูงขึ้น ในเงื่อนไขเช่นนี้ นักฝึกอบรมมีแนวโน้มที่จะขาดความกระตือรือร้นและขาดความสนใจในการเรียนรู้งาน การพัฒนาใหม่ๆ และปรับปรุงงานฝึกอบรมเดิมให้ก้าวหน้า แต่จะมุ่งที่การทำงานประจำที่ไม่ต้องรับผิดชอบสูงนัก

ประการที่สาม ทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายฝึกอบรมครอบคลุมผู้เข้าฝึกอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าฝึกอบรม ผู้เข้าฝึกอบรมจำนวนมากยังคิดว่าการเข้ารับฝึกอบรมคือสิ่งที่แสดงว่าตัวเองด้อยความสามารถและขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ทำให้เกิดการเสียหน้าและมีปมด้อย ในหลายกรณีเกิดความรู้สึกว่าการเข้ารับการฝึกอบรมคือการถูกกลงโทษหรือถูกกลั่นแกล้ง ทัศนคติและความรู้สึกทำงานนี้มีผลกระทบอย่างมากต่อการสำรวจปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการสร้างบรรยายการฝึกอบรมที่เหมาะสมภายใต้สภาพในหน่วยงาน นักฝึกอบรมมักจะประสบกับความยากลำบากในการระบุและประเมินว่าอะไรคือความจำเป็นของการฝึกอบรมที่แท้จริง เนื่องจากขาดความร่วมมือในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความสนใจและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ในขณะที่อยู่ระหว่างการเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมก็ไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับเนื้หาสาระการฝึกอบรมและการเรียนรู้ และไม่อาจริงเอารังเหตุที่ควร แต่กลับมุ่งไปที่การแสวงหาความสนุกสนาน การพักผ่อนและการปล่อยให้เวลาผ่านไป จนกว่าการฝึกอบรมจะสิ้นสุดลงเท่านั้น

ในส่วนของหัวหน้างาน หัวหน้างานจำนวนมากยังมีทัศนคติว่าความจำเป็นของการฝึกอบรมในงานของตนจะต้องให้เห็นความบกพร่องและด้อยประสิทธิภาพในหน้าที่ ความรับผิดชอบ เช่นเด่นนี้จึงมีความรู้สึกต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควรในการให้

ข้อมูลและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา ตลอดจนการปรึกษาหารือและแก้ไขเพื่อเปลี่ยนกับนักฝึกอบรม บางกรณีหัวหน้างานมักจะคำนึงถึงผลกระทบสัมมาภิบาลกว่าระยะยาว ก่อให้เกิด การเข้าอบรมของลูกน้องทำให้ลูกน้องทำสำเร็จภารกิจของหน่วยงาน จึงพยายามหลีกเลี่ยงการส่งลูกน้องเข้าอบรม ถ้ามีการส่งบางครั้งจะส่งลูกน้องประเภทไม่มีงานทำซึ่งไม่มีอยู่ในกลุ่มนี้เป็นหมายของการฝึกอบรม ที่แท้จริง มีข้อ案สังเกตอีกประการหนึ่งคือในการณ์ที่หัวหน้าไม่ค่อยมีความรู้หรือมีความขัดแย้งกับลูกน้อง หัวหน้าที่ไม่ค่อยมีความรู้จะพยายามกีดกันการเข้าอบรมและพัฒนาตัวเอง ของลูกน้อง ทั้งนี้เพราะมีความวิตกกังวลว่าลูกน้องจะมีความรู้มากกว่าตัวและทำให้เกิดปัญหา และความยากลำบากในการบังคับบัญชาในภายหลัง ส่วนหัวหน้างานที่ขัดแย้งกับลูกน้อง มักจะปิดโอกาสการเข้าอบรมของลูกน้องที่ตัวเองขัดแย้ง แต่จะส่งลูกน้องที่ใกล้ชิดหรือคนที่ตนเองต้องการสนับสนุนไปแทน ซึ่งส่วนทางกับหลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรมในหน่วยงาน

5.3 การขาดการกำหนดประเด็นปัญหาขององค์กร

ดังได้กล่าวแล้วในตอนต้น องค์การในปัจจุบันมีลักษณะซับซ้อนและเต็มไปด้วย ปัญหานั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะพลังกดดัน ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีกลายเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ ภายในองค์การมากขึ้นตามลำดับ องค์การจึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และแนวทางหรือกลยุทธ์ในการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม ซึ่งเหล่านี้ จะเป็นตัวกำหนดบรรยายภาพภายในองค์กรความสัมพันธ์ของโครงสร้างและหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและบุคคล ถ้าองค์การไม่สามารถกำหนดประเด็น (organizational issues) ดังกล่าวไม่อย่างชัดเจน การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมและการพัฒนา ย่อมทำได้ยากลำบาก ถ้ามีกับเป็นการประเมินแบบผิวเผินและข้ออยู่กับเงื่อนไขที่ว่าใคร หรือหน่วยงานใดมองประเด็นปัญหาอย่างไร แต่ขาดความเข้าใจร่วมกัน และการสนับสนุน ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

5.4 การขาดทักษะในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจัยที่เป็นหัวใจสำคัญของการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมคือทักษะ ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ถ้าเจ้าหน้าที่ขาดทักษะดังกล่าว TNA ที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลย่อมเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น นักฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการ พัฒนาทักษะและความรู้เกี่ยวกับการเก็บข้อมูล การประมวลผลและประมวลผล หมายความว่าข้อมูล

ตลอดจนการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ นักฝึกอบรม ส่วนใหญ่อาจมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการฝึกอบรมในระดับของแนว ความคิดและการอบรมทุกชั้น แต่ถ้าเข้าเหล่านี้ไม่สามารถแปรແนวนความคิดไปสู่การปฏิบัติได้ ย่อมมีผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม บางคนให้ความสำคัญกับปัญหาและความจำเป็น ที่ตัวเองมองเห็นและมีความตั้งใจเท่านั้น โดยเฉพาะในด้านปฏิบัติการ อาทิ การเตรียมการ ฝึกอบรม การเตรียมบประมาณ การจัดหลักสูตร และการดำเนินการ แต่มักจะละเลย หรือมองข้ามสิ่งที่มองไม่ค่อยเห็นซึ่งอาจมีความสำคัญมากกว่า การจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงานได้ ดังนั้น การพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในด้านการศึกษาวิจัย การ วิเคราะห์ปัญหา การประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมฝึกอบรมซึ่งมีความสำคัญพอ ๆ กันกับ การพัฒนาความรู้และทักษะด้านปฏิบัติการ

6. แนวทางหลักของการสำรวจความจำเป็นของการฝึกอบรม

การเริ่มต้นสำรวจเพื่อหารือระบุความจำเป็นของการฝึกอบรมในหน่วยงานมีแนวทาง หรือกลยุทธ์ (strategies) หลัก 5 ประการด้วยกันคือ

6.1 **การเริ่มต้นที่ภายนอกองค์การ** โดยการศึกษาและประเมินการเปลี่ยนแปลง ในสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีผลทำให้เกิดความ จำเป็นของการฝึกอบรม

6.2 **การเริ่มท่องค์การ** โดยการศึกษาทิศทาง วัตถุประสงค์ นโยบาย ผลการ ดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่อาจทำให้เกิดความจำเป็นของการฝึกอบรม

6.3 **การเริ่มต้นที่สายงานหลัก** โดยการศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและปัญหา ที่เกิดขึ้นในสายงานหลัก เช่น การผลิต การตลาด บุคคล และการเงินและการบัญชี เป็นต้น

6.4 **การเริ่มต้นที่กลุ่มหรือประเภทบุคคล** โดยใช้กลุ่มงานหรือกลุ่มนบุคคลเป็น ฐานข้อมูลในการสำรวจปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม เช่น กลุ่มหัวหน้างาน ผู้บริหาร ระดับกลาง และพนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

6.5 **การเริ่มต้นที่ระดับบุคคลในองค์การ** โดยใช้วิธีการวิเคราะห์และประเมินผลงาน ของบุคคลซึ่งเป็นหน่วยเล็กที่สุดขององค์การ จุดบกพร่องและจุดอ่อนที่ค้นพบในการประเมิน ผลงานบุคคลจะเป็นพื้นฐานของการสำรวจความจำเป็นของการฝึกอบรม

7. ระบบวิธี วิธีการและเทคนิคของการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม

หัวใจของการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมคือการได้มาซึ่งข้อมูล (data) และข้อมูลนัก (information) ที่จะใช้เป็นฐานของการสำรวจวิเคราะห์ปัญหาและประเมินว่า ปัญหาใดควรได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงด้วยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา วิธีการและเทคนิคการหาข้อมูลและข้อมูลต่างๆ ลักษณะ ประสิทธิผลของวิธีการและเทคนิคในการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมของหน่วยงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะการได้รับความร่วมมือและการประสานกับฝ่ายจัดการและสายงานหลักที่เกี่ยวข้อง นักฝึกอบรมหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมอาจจะมีความรู้เกี่ยวกับแนวทางเลือกของ การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม แต่ผู้จัดการและหัวหน้างานของสายงานหลัก ตลอดจนฝ่ายบุคคลมีประสบการณ์และคุณเคยกับความเป็นจริงในด้านต่าง ๆ ของงาน เช่น ข้อกำหนดของงาน มาตรฐานงาน ช่องว่างของเป้าหมายและผลงาน และพฤติกรรมเบื้องบน ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้จัดการในสายงานหลัก หัวหน้างานและฝ่ายบุคคลในกระบวนการ TNA จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นนอกจากการใช้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับ การศึกษาวิเคราะห์ การมีส่วนร่วมของบุคคลเหล่านี้ยังก่อให้เกิดความผูกพันและการสนับสนุน แผนงานฝึกอบรมที่จะได้รับการเสนอแนะในโอกาสต่อไปด้วย

ดังกล่าวแล้วในตอนต้น ความจำเป็นของการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ ระดับกลุ่มสาขาอาชีพ และระดับบุคคล การจัดจำแนกระดับของความจำเป็น ของการฝึกอบรมมีความเกี่ยวพันกับวิธีการและเทคนิคการหาข้อมูล การสร้างฐานข้อมูล การวิเคราะห์และการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม

7.1 วิธีการและเทคนิคการกำหนดความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับองค์การ
องค์ประกอบหลักของข้อมูลนัก (major information components) ในการกำหนด ความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับองค์การหรือหน่วยงานเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

- นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์การ
- โครงสร้างและการจัดระบบงาน
- คำบรรยายงาน (JD) ระดับสายงาน
- นโยบายพัฒนาสายอาชีพของหน่วยงาน
- นโยบายที่สัมพันธ์กับด้านอัตรากำลังแรงงานบุคคล (career development)
- มาตรฐานงาน

องค์ประกอบและโครงสร้างของข้อมูลและข้อเสนอแนะดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นพื้นที่ปัญหา (problem areas) และจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยงาน วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและระบุความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับหน่วยงานมีดังนี้

- 1) การประเมินสถานการณ์แวดล้อม (environment appraisal)
- 2) การสำรวจความจำเป็นด้านการศึกษา (educational needs survey)
- 3) การตรวจสอบองค์กร (organizational audits)
- 4) การสำรวจโดยวงจรคุณภาพ (quality circles)
- 5) วิธีการเดลฟี่ (Delphi technique)
- 6) การวิเคราะห์ระบบรางวัลและรายงาน (analysis of rewards and reports)
- 7) การสำรวจบรรยากาศทำงาน (climate surveys)
- 8) การระดมสมอง (brainstorming)
- 9) การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ (human resource forecast)
10. การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis)

7.2 วิธีการและเทคนิคการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมในระดับกลุ่มและบุคคล

ในขณะที่การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมในระดับองค์กร แสดงให้เห็นแนวโน้มทางวัฒนธรรมและวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย (macro – objectives) ของกิจกรรมฝึกอบรม การประเมินความจำเป็นระดับกลุ่มและบุคคลชี้ให้เห็นจุดอ่อนและสภาพด้อยประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจริงเฉพาะด้าน จุดอ่อนและความต้องการพัฒนาที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไข ถ้าจะคาดหวังให้กลุ่มและบุคคลสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามมาตรฐานงานที่หน่วยงานต้องการโดยหลักการ ความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับองค์การ กลุ่มและบุคคล ควรจะสอดคล้องและส่งเสริมกันและกัน อย่างไรก็ตาม มีข้อผิดพลาดประการหนึ่งคือความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับบุคคลไม่ค่อยได้รับความสนใจและการเน้นย้ำเท่าที่ควร เนื่องจากต้องศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดและต้องลงทุนด้านเวลาและทรัพยากรสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลายหน่วยงานมักจะลังเลที่จะลงทุนศึกษาให้ลึกซึ้งไปในระดับของการพัฒนาอาชีพ การหาความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับกลุ่มและบุคคลมักจะใช้วิธีการและเทคนิคร่วมกัน วิธีการหลัก ๆ ที่สามารถเลือกนำไปใช้ได้มีดังต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์งานหลัก (job analysis)
- 2) การวิเคราะห์งานย่อย (task analysis)
- 3) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (performance analysis)
- 4) การวางแผนอัตรากำลัง (manpower planning)
- 5) การประเมินผลงาน (performance appraisal)
- 6) เทคนิคการตรวจสอบสภาพวิกฤติ (critical incident technique)
- 7) การสัมภาษณ์แบบกำหนดกรอบ (structured interview)
- 8) แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน (performance questionnaire)
- 9) การวิเคราะห์เนื้อหาเอกสาร (content analysis)
10. การวิเคราะห์พฤติกรรม (behavior analysis)
11. การทดสอบทางจิตวิทยา (psychological tests)
12. วิธีสัมภาษณ์เพื่อนร่วมงาน (peer interview method)
13. วิธีการระดมสมอง (brainstorming method)
14. วิธีแสดงความรู้สึก (sensing method)
15. เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา (problem analysis techniques)

7.3 กระบวนการประเมินความจำเป็นของสารสำคัญ

กิจกรรมการสำรวจและการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมสามารถทำ
กำหนดให้อยู่ในกระบวนการของกระบวนการ (process) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลักต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่หนึ่ง : การวางแผนและเตรียมการ

ในขั้นตอนวางแผนและเตรียมการนี้ นักฝึกอบรมหรือนักวิเคราะห์จำเป็นต้อง
พิจารณาเพื่อเตรียมการตามหัวข้อดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสำรวจและประเมิน

วัตถุประสงค์ของการสำรวจและประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมอาจ
ครอบคลุมดูด้น 3 ด้านคือ 1) เพื่อตอบสนองนโยบายที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร 2) เพื่อเตรียมรับ
สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต และ 3) เพื่อแก้ไขปัญหา
เฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ที่กำหนดควรมีความชัดเจน แน่นอน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง
แทนที่จะเปิดกว้างมากจนไม่มีขอบเขตหรือมีความคลุมเครือ หรือทำให้เกิดความเข้าใจที่แตกต่าง
กันได้ง่าย ใน การสำรวจและประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมแต่ละหน่วยงานอาจ

ตั้งวัตถุประสงค์ต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสถานการณ์ความจำเป็นที่ไม่เหมือนกันของหน่วยงาน

2. การกำหนดแนวทางและขอบเขตของการสำรวจ

การกำหนดแนวทางคือการตัดสินใจเลือกแนวทางการสำรวจความจำเป็น แนวทางหลัก ๆ ได้แก่ ส่วนถึงแล้วในตอนต้น เช่น ถ้าเลือกแนวทางที่สาม (ดูข้อ 11 ประกอบ) จุดเน้นและจุดเริ่มของการสำรวจจะอยู่ที่ระดับสายงานหลัก อาทิ ฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด ผู้สำรวจหรือนักวิเคราะห์ควรระบุลงไปให้ชัดเจนและแน่นอนว่าหน่วยงานใดในฝ่ายนั้นอยู่ในขอบเขตของการสำรวจและประเมินรวมทั้งการระบุกลุ่มงาน ภาระบุคคล และจำนวนบุคคล ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและหรือเป็นเหล่าข้อมูล

3. การทำการศึกษาเบื้องต้นเพื่อปูพื้นฐาน

หลังจากมีการกำหนดวัตถุประสงค์การสำรวจและประเมินและการกำหนดแนวทางและขอบเขตพื้นที่ของความจำเป็นของการฝึกอบรมเรียนร้อยแล้ว นักวิเคราะห์ควรเริ่มต้นทำการศึกษาเบื้องต้นเพื่อปูพื้นฐานและภูมิหลัง (background) วิธีศึกษาสามารถทำได้หลายรูปแบบ

1) การศึกษาแนวโน้มและประเมินสถานการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การด้านหลัก ๆ คือ

- การเมืองและกฎหมาย
- เศรษฐกิจ
- สังคม
- เทคโนโลยี
- การแข่งขัน
- แหล่งทรัพยากร
- อื่น ๆ ที่จำเป็น

2) การศึกษาทิศทาง วัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การ โดยเฉพาะในมิติที่ตอบสนองหรือต้องตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมใน 1)

3) ศึกษาและวิเคราะห์โครงสร้างหน่วยงาน การจัดหน่วยงานตลอดจนรายละเอียดที่จำเป็นของแต่ละสายงานซึ่งครอบคลุม

- วัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- แผนงานปฏิบัติการ กิจกรรม ขั้นตอน
- การทบทวนแผนงาน กิจกรรม ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตลอดจนการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

ผลการศึกษาเบื้องต้นนี้จะได้ข้อมูลและข้อสนับสนุนที่ใช้เป็นพื้นฐานของการประเมิน วิเคราะห์และปรับเปลี่ยนกับข้อมูลชุดใหม่ที่จะได้จากการศึกษา และสำรวจในโอกาสต่อไป วิธีการและเทคนิคการวิเคราะห์ที่กล่าวแล้วในตอนต้นจะมีประโยชน์มากในขั้นนี้ การเลือกใช้วิธีการและเทคนิคการสอดคล้องและเหมาะสมกับประเภทของข้อมูลที่นักวิเคราะห์ต้องการ

4. การเลือกวิธีการดำเนินการสำรวจและเก็บข้อมูล

การเลือกวิธีสำรวจและเก็บข้อมูลมีหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ การออกแบบสอบถาม การศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น การเลือกใช้วิธีการดังกล่าวควรคำนึงเกี่ยวกับด้านความเหมาะสม และประสิทธิภาพ ของการดำเนินการและได้ข้อมูลถูกต้องตามที่ต้องการ

5. การวางแผนปฏิบัติการ

การวางแผนปฏิบัติการ (implementation plan) หมายถึงการเตรียมการที่จะลงมือสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดอุปกรณ์ในรูปแบบของตาราง แผนงาน กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้รวมถึงการประสานกับบุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่สอง : การลงมือปฏิบัติการสำรวจความจำเป็น

การสำรวจความจำเป็นในขั้นปฏิบัติการคือการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ได้วางแผนไว้แล้วในขั้นที่หนึ่ง เพื่อนำมาตรวจสอบว่า “ความจำเป็น” หรือสภาพที่ควรปรับปรุง มีอะไรบ้างซึ่งอาจครอบคลุม

- ความจำเป็นสำหรับภารกิจปัจจุบัน
- ความจำเป็นสำหรับอนาคต

เทคนิคการสำรวจและประเมินความจำเป็นของหน่วยงานที่ใช้กันแพร่หลาย ประการหนึ่งคือการระบุความจำเป็นที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมารวบรวมไว้ในตารางตรวจสอบ (check sheet) ตามรายการดังต่อไปนี้

ลำดับที่	รายการความจำเป็น	ความถี่	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1		/// //	10	40	40
2		/ // /	6	24	64
3		////	4	16	80
4		///	3	12	92
5		//	2	8	100
			25	100	

ที่มา: นิตย์ สัมมาพันธ์ “การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม” (สำนักฝึกอบรม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 10 กุมภาพันธ์ 2529) หน้า 12

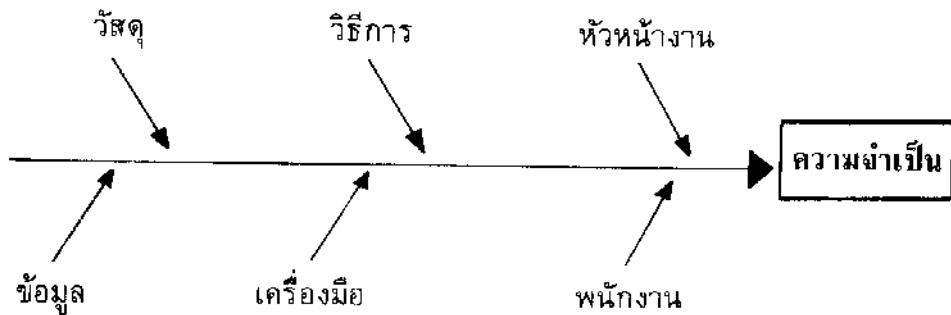
รายการความจำเป็นดังกล่าวได้มาจากการสำรวจและการศึกษาเบื้องต้นในตอนแรก และจากการเก็บข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ในชั้นลงมือปฏิบัติการภาคสนาม (field-work) เช่น การสัมภาษณ์บุคคลสำคัญ การสัมภาษณ์กลุ่ม การประชุม การระดมสมอง และวิธีการเดลฟาย เป็นต้น

ขั้นที่สาม : การคัดเลือกความจำเป็น

การคัดเลือกความจำเป็นหมายถึงการเลือกประเด็นความจำเป็น (need issues) จากที่รวบรวมไว้ทั้งหมดและระบุลงไปว่าประเด็นความจำเป็นใดควรได้รับการตอบสนองก่อน วิธีการคัดเลือกทำได้โดยวิธีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง (priority) ในชั้นนี้ครื่องมือและเทคนิคของแผนภูมิพาร์โซล (Pareto diagram) จะมีประโยชน์มากที่จะช่วยแสดงลำดับความสำคัญของความจำเป็น

ขั้นที่สี่ : การวิเคราะห์โครงข่ายของความจำเป็น

ขั้นตอนการวิเคราะห์โครงข่ายของความจำเป็น เป็นการนำเอาความจำเป็นแต่ละจุดที่ได้รับการคัดเลือกแล้วมาจัดให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างของความจำเป็น โดยพิจารณาเฉพาะสาเหตุหลักก่อน ยังไม่จำเป็นต้องระบุสาเหตุย่อย เทคนิค การวิเคราะห์แบบฟังก์ชันปลา (fishbone diagram) จะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มากในชั้นนี้ (ดังรูป)



ขั้นที่ห้า : การวิเคราะห์และคัดเลือกสาเหตุหลัก

การวิเคราะห์โครงการสร้างความจำเป็นในขั้นที่สี่แสดงให้เห็นความจำเป็นหรือ “ผล” ที่น่าจะเกิดขึ้น โดยมีความสัมพันธ์กับสาเหตุหลักที่จะตอบสนองให้เกิดผลนั้น ๆ ได้ ในขั้นนี้ นักวิเคราะห์ควรคัดเลือกสาเหตุหลักที่จะเป็นฐานของการวิเคราะห์ความจำเป็นของ การฝึกอบรม

ขั้นที่หก : การสำรวจข้อมูลและประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์และคัดเลือกสาเหตุหลักในการวิเคราะห์โครงการสร้างความจำเป็น ทำให้เราทราบได้ว่าควรจะหาข้อมูลและรายละเอียดในเรื่องใดบ้าง แหล่งข้อมูลควรอยู่ที่ไหน และจากใครหรือแหล่งใดบ้าง วิธีการและเทคนิคการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่กล่าวแล้ว ในตอนต้นจะมีความสำคัญมากในจุดนี้

ขั้นที่เจ็ด : การจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นของการฝึกอบรม

ในขั้นนี้ นักวิเคราะห์นำความจำเป็นของการฝึกอบรมที่ประเมินในขั้นที่หก ทั้งหมดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ การฝึกอบรม โดยพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1. ความจำเป็นของการฝึกอบรมที่ประเมินสามารถดำเนินการได้ผลหรือไม่
2. การฝึกอบรมดังกล่าวคุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่า
3. ควรจัดการฝึกอบรมอย่างไรก่อนหลัง

อีกหนึ่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อจัดลำดับความสำคัญครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้

- ความจำเป็นขั้นมุกฐาน
- ระดับความยากง่าย
- ความสำคัญรูปด้าน
- ผลกระทบ
- ค่าใช้จ่าย - ผลประโยชน์
- โอกาสสำเร็จ
- คุณภาพ
- ช่วงเวลา
- ความถี่
- อื่น ๆ

ขั้นที่แปด : การตัดสินใจเลือก

ผลการเปรียบเทียบและจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นของการฝึกอบรมจะช่วยนักวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่า ควรเลือกความจำเป็นด้านใด ซึ่งจะสรุปอ กมาเป็นข้อเสนอแนะ

ขั้นที่เก้า : การจัดทำรายงาน

ขั้นนี้เป็นการประเมินข้อมูลเกี่ยวกับผลการศึกษา วิเคราะห์และประเมินทั้งหมดเพื่อเสนอต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง กรอบรายงานมีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการสำรวจและประเมิน
2. แนวทางและขอบเขต
3. วิธีดำเนินการ
4. วิธีการวิเคราะห์
5. ผลของการสำรวจและประเมิน
6. ข้อเสนอแนะ
7. ภาคผนวก

7.4 รูปแบบ (model) การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม

นอกจากประเด็นด้านการเลือกใช้วิธีการและเทคนิค และขั้นตอนของการสำรวจและประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม รูปแบบของ TNA ก็เป็นประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรได้รับการพิจารณาในการเลือกไปใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะพื้นฐานของหน่วยงาน

7.4.1 รูปแบบยืดผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมเป็นหลัก

ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมเป็นผู้เริ่มต้นตระหนักร่วมกับบัญชาเกิดขึ้น และเข้าไปสำรวจและประเมินความจำเป็น ก่อนการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ สำหรับการดำเนินการ เมื่อได้ทางแก้ที่จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมเรียนร้อยแล้ว จึงเสนอแนะให้ฝ่ายจัดการพิจารณา

7.4.2 รูปแบบยืดฝ่ายจัดการเป็นหลัก

ฝ่ายจัดการจะเริ่มต้นตระหนักระยอมรับว่ามีบัญชาเกิดขึ้นแต่ต้องการความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมในการสำรวจและประเมินผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำในการกำหนดว่าจะไร้ศึกความจำเป็นของการฝึกอบรม

7.4.3 รูปแบบทดลองร่วมกัน

ฝ่ายจัดการและผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมเริ่มต้นตระหนักร่วมกับบัญชา และลงมือสำรวจและประเมินร่วมกัน ตลอดระยะเวลาของกระบวนการสำรวจและประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมทั้งสองฝ่ายจะมีการปรึกษาหารือ และเปลี่ยนและตัดสินใจร่วมกัน

8. สรุป

ในปัจจุบัน บทบาทและความสำคัญของการฝึกอบรมได้เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย ทั่วไปโดยเฉพาะในองค์การธุรกิจเอกชน นอกจากข้อเท็จจริงที่ว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการบริหารในการแก้ไขและป้องกันบัญชาต่าง ๆ แล้ว การฝึกอบรมยังทำหน้าที่เป็นสื่อของการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การให้พัฒนาภารกิจอย่างยั่งยืน องค์การต่าง ๆ จึงทุ่มเททรัพยากรจำนวนมากเพื่อจัดให้มีการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไรก็ดี ประสิทธิผลและคุณค่าของการฝึกอบรมไม่ได้อยู่ที่การจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นในองค์การเท่านั้น ถ้าองค์กรขาดความเข้าใจที่ชัดเจนและถูกต้องเกี่ยวกับปรัชญา แนวความคิดและระเบียบวิธีการเกี่ยวกับการฝึกอบรม การทุ่มเททรัพยากรเหล่านั้นเป็นการลงทุนที่ไร้คุ้มค่า บทความนี้พยายามเสนอแนวทางความคิดและหลักการเบื้องต้นของการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมว่ามีบทบาทและความสำคัญอย่างไรต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมในหน่วยงาน นอกจากนี้บกความนี้ได้นำเสนอรูปแบบ แนวทาง หลักปฏิบัติ และระเบียบวิธีการที่จะช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจร่วมกันและประสานในแนวทางเดียวกัน

บรรณานุกรม

- โภวิทย์ กังสันธ์. “การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา : ข้อเสนอเบื้องต้นเพื่อรับปัจจุบันโดยนัยและเชิงหมายของสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ ครั้งที่ 4, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2527.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. “การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม” เอกสารประกอบคำบรรยาย สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 10 กุมภาพันธ์ 2529.
- Ackoff R.L. **The Art of Problem Solving.** New York : John Wiley & Sons, 1978.
- Ackoff, R.L. et. al. **A Guide to Controlling Your Corporation's Future.** New York : Jonh Wiley & sons, 1984.
- Blake, R.A. “The American Future and the Training and Development Profession,” **Training and Development Journal** (March 1973).
- Blake, R.A. and Mauton J.S., “Organization Development Strategies of Training,” **Training and Development Journal** (June 1973).
- Boydell, H.E. **A Guide to the Identification of Training Needs.** London : British Association for Commercial and Industrial Education, 1979.
- Kepner, C.H. and Tregoe, B.B. **The Rational Manager.** New York : McGraw - Hill Book, 1965.
- Lippitt G.L. and This L.E. “Is Training a Profession?” in J.R. Weschler and E.H. Schein, eds., **Issues in Training : Suggested Readings** (Series 5) Washington, D.C. : National Training Laboratories, 1962.
- Lynton, R.P. and Pareek, U. **Training for Development** Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1967.
- Mager, R.F. “The Revolution in Training,” Outlined in Tracy, W.R. **Designing Training and Development Systems.** New York : A.M.A, 1971.
- Morrison, J. “Determining Training Needs,” in Craig, R.L. ed. **Training and Development Handbook.** New York : McGraw – Hill Book, 1976.
- Sheets, R.F. “A Philosophy of Training...Revisited.” **Training and Development Journal** (June 1973).
- Stanley, L.A. ed. **Guide to Training Needs Assessment.** Yugoslavia : ICPE, 1984.

Stewart, V. and Steward, A. **Managing the Manager's Growth**, Westmead, England : Gower Press, 1978.

Tracy, W.R. **Designing Training and Development Systems**. New York : AMA, 1971.