



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษา คือสถานศึกษาของรัฐบาลหรือเอกชน ทำหน้าที่ให้การศึกษา ต่อจากระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อาจจัดสถานศึกษาในรูปของมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบัน ดำเนินการผลิตบัณฑิตในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2529)

สถาบันอุดมศึกษามีภาระกิจหลักที่ต้องปฏิบัติอยู่ 4 ด้าน คือ (คณะคณาจารย์ ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา วิทยาลัยครูสวนสุนันทา, 2532)

1. ถ่ายทอดวิทยาการขั้นสูง คือ แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ และถ่ายทอดวิทยาการไปสู่ผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะคิด และการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในสังคม
2. การวิจัย คือ การบุกเบิกริเริ่มแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาศาสตร์สาขาต่าง ๆ และการพัฒนาคุณภาพของสังคมให้ดีขึ้น
3. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คือ การเป็นศูนย์กลางเผยแพร่แลกเปลี่ยนรักษาวัฒนธรรม
4. การบริการทางวิชาการแก่สังคม คือ การเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ

ผู้ชุมชน

ด้วยเหตุที่สถาบันอุดมศึกษาจึงมีภาระกิจใหญ่ ๆ อยู่ 4 ประการ คือหน้าที่ในการถ่ายทอดวิทยาการหรือการสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการให้บริการในด้านต่าง ๆ แก่ชุมชน จึงจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาจึงจะตอบสนองความต้องการของสังคมได้ "สถาบันอุดมศึกษา ต้องสร้างคนให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ให้สามารถทำหน้าที่ของตน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างจริงจัง สร้างให้คนรู้จักพื้นฐานทางวัฒนธรรมไทยที่ดีงาม และพร้อมที่จะรับ และสร้างตนเองให้เป็นคนมีวัฒนธรรมไทยที่ดี เพื่อให้คนเหล่านั้นได้ช่วยกันพัฒนาประเทศ และรับช่วงการพัฒนาประเทศในอนาคต" (ชาติชาย ชุณหะวัณ, 2532) บุคคลที่ได้รับการศึกษาในระดับอุดมศึกษานี้กล่าวได้ว่า เป็นชนชั้นนำของสังคมไทยเพราะมีบทบาทที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง หรือการดำเนินการต่าง ๆ ในสังคมที่เป็นอยู่ (เกริกเกียรติ พิพัฒนเสรีธรรม, 2532)

อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นพลังปัญญาที่สำคัญที่สุดที่จะนำสังคมไปสู่ทิศทางที่มีความหมาย (ชาติชาย ชุณหะวัณ, 2532) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีภาระกิจหน้าที่หลายประการ ดังเช่น อาจารย์ประจำในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีภาระกิจหน้าที่แบ่งตามลักษณะของงานได้ 10 ประเภท คือ งานสอนภายในสถาบันการศึกษา งานสอนภายนอกสถาบันการศึกษา งานอาจารย์ที่ปรึกษา งานพัฒนาหลักสูตร งานวิชาการที่เป็นโครงการเฉพาะ (วิจัย และเขียนตำรา) งานเสริมสร้างวิชาการและวิชาชีพ งานกิจการนิสิต งานบริหารและธุรการ งานกรรมการ และงานบริการชุมชน (สมชาย ทยานยง และชนิกา ศิลปอนันต์, 2519) และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ส่วนมากมีความเห็นว่า งานสอนมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนงานที่มีความสำคัญรองลงมา คืองานวิจัย งานที่ปรึกษานิสิต การเขียนตำรา และการบริหาร ตามลำดับ (สรสิทธิ์ วัชรโรทยาน และคณะ, 2522) ซึ่งตรงกับผลการวิจัยในต่างประเทศของ Gaff (1975) และ Miller (1972) พบว่า อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการสอนมากที่สุดเช่นเดียวกัน

จากข้อมูลดังกล่าวนี้ อาจสรุปได้ว่า ภารกิจหลักของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คือ งานด้านการเรียนการสอนซึ่งอาจารย์ให้ความสำคัญมากที่สุด ส่วนงานด้านอื่น ๆ ก็มีความสำคัญในลำดับรองลงไป ดังนั้นงานด้านการเรียนการสอนจึงเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

การเรียนการสอนเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง อาจารย์จะเป็นฝ่ายที่ทำให้ความรู้แก่ผู้เรียนซึ่งเป็นฝ่ายรับ ดังนั้นการเรียนการสอนจึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ที่มนุษย์ใช้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ คุณธรรม และทักษะความชำนาญต่าง ๆ จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2529) อาจารย์เป็นผู้จัดการเรียนการสอนตลอดจนสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ความเข้าใจ เป็นผู้สอนให้ผู้เรียนคิดเป็นเกี่ยวกับความรู้นั้น เพื่อที่จะสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้ (ประคักดี หอมสนิท, 2531)

สื่อที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนต่าง ๆ เช่น เทปบันทึกเสียง สไลด์ วิดีทัศน์ ฯลฯ นักการศึกษาหลายท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า สื่อการสอน เป็นสิ่งที่มีบทบาทในการเรียนการสอน เนื่องจาก สื่อการสอนเป็นตัวกลางที่ช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้สอน และผู้เรียนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในความหมายของบทเรียนได้ตรงกับที่ผู้สอนต้องการ ทำให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ที่ผู้สอนตั้งไว้ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เร็วในระยะเวลาอันสั้น ช่วยให้เกิดความคิดรวบยอดในเรื่องที่สอนได้อย่างถูกต้อง ช่วยกระตุ้นและสร้างความสนใจให้กับผู้เรียน ให้ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้ผู้เรียนได้บูรณาการประสบการณ์เดิมเข้าด้วยกันได้ ทำให้ความเป็นนามธรรมมีความหมายยิ่งขึ้น และช่วยสร้างมโนทัศน์หรือความคิดรวบยอด ซึ่งทำได้ยากกว่าการสอนให้เกิดการรับทราบข้อมูลเพียงอย่างเดียว (กิดานันท์ มลิทอง, 2531; ประคักดี หอมสนิท, 2531; วารินทร์ รัศมิพรหม, 2531; Kemp, 1985 ; Heinich and Other, 1982) ดังนั้น หากอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้กับนิสิตนักศึกษา โดยใช้สื่อการสอนประกอบการบรรยายหรือประกอบกิจกรรม

ทางการเรียนการสอนแล้ว ย่อมจะทำให้การเรียนการสอนบรรลุจุดประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแต่ทั้งนี้ผู้สอนจะต้องมีความรู้ มีความสามารถในการใช้สื่อการสอนเป็นอย่างดี

ผลจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การใช้สื่อการสอนของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของ วิพร เหลืองวิริยะแสง(2525) สมสมัย พลอินตา(2529) สถาพร ทศวงศ์ (2527) และสมหวัง แดงนิล (2527) พบสรุปได้ว่า อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการใช้สื่อการสอนเพิ่มขึ้น อาจารย์บางท่านผลิตสื่อการสอนใช้เอง และมีอาจารย์ที่มีปัญหาในการใช้สื่อการสอนเพราะไม่เคยเรียนรู้เกี่ยวกับสื่อการสอนนั้นมาก่อน ทำให้เกิดปัญหา และอุปสรรคในการใช้งานในการเรียนการสอน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้อาจารย์ไม่สามารถตัดสินใจเลือกใช้สื่อได้ตามความเหมาะสม และมีอาจารย์บางท่านไม่เห็นความสำคัญของการใช้สื่อการสอนเพราะเห็นว่าใช้ไม่ได้ผล

วิพร เหลืองวิริยะแสง(2525) สมสมัย พลอินตา (2529) สถาพร ทศวงศ์ (2527) สมหวัง แดงนิล(2527) และ ชูชาติ แสงประทีปทอง(2530) ได้ให้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับ วิธีการแก้ปัญหาการใช้ และ/หรือ ผลิตสื่อการสอนของ อาจารย์ สรุปได้ว่า อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาต้องการคำแนะนำ หรือต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสื่อการสอน โดยเฉพาะการใช้และการผลิตสื่อการสอน ดังนั้น มหาวิทยาลัย คณะ หรือภาควิชา ควรเป็นผู้รับผิดชอบและจัดอบรมเกี่ยวกับสื่อการสอนให้กับอาจารย์ในสถาบัน

การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันเพื่อให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ และสามารถดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้ดี และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนให้อาจารย์ในสถาบัน ได้ทราบถึงเทคนิควิธีการ

เทคโนโลยีการสอนใหม่ ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการถ่ายทอดความรู้แก่นิสิตนักศึกษา
ดังเช่น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้คณะจัดอบรมคณาจารย์ เป็นการภายใน
ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 โดยให้ส่วนกลางให้การสนับสนุนเกี่ยวกับ เอกสาร ค่าตอบแทน
วิทยากร มีคณะกรรมการพิจารณาโครงการจัดอบรมคณาจารย์ หรือในปัจจุบันคือหน่วย
พัฒนาคณาจารย์ ซึ่งขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่พิจารณาโครงการฝึกอบรมของคณะ
ต่าง ๆ ที่เสนอมา และมีหน้าที่จัดฝึกอบรมด้านการเรียนการสอนในระดับมหาวิทยาลัย
ให้กับคณะต่าง ๆ

หน่วยพัฒนาคณาจารย์มีคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนหน่วยงานใน
มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ทำการพัฒนาคณาจารย์ระดับคณะ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์
ในการพัฒนาคณาจารย์ ร่วมวางแผนดำเนินการ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา กำหนดนโยบาย
ในการพัฒนาคณาจารย์ และมีหน้าที่เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งประกอบด้วย
ประธานโครงการเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารโครงการ กรรมการผู้มีความรู้ด้าน
วิชาการ ผู้เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ และตัวแทนจากหน่วยพัฒนาคณาจารย์ทำหน้าที่รับผิดชอบ
ในการประชุมเชิงปฏิบัติการในแต่ละโครงการ (หน่วยพัฒนาคณาจารย์, 2526)

หน่วยพัฒนาคณาจารย์ มีภารกิจในการจัดให้มีการประชุมนิเทศ และสัมมนา
อาจารย์ใหม่ปีละครั้ง เป็นการแนะนำเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เช่น
การแนะนำให้รู้จักผู้บริหารและงานในฝ่ายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น งานบริการ
ทางวิชาการ เป็นต้น จัดการฝึกอบรมและพัฒนาแก่คณาจารย์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น
การสัมมนา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนพัฒนาการทางการเรียน
การสอนของคณาจารย์ในระดับคณะและภาควิชา ใน 4 ด้าน คือ (หน่วยพัฒนาคณาจารย์,
2526)

1. ความรู้ความสามารถในศาสตร์ของภาควิชา หรือคณะนั้น ๆ ซึ่งกระทำ
โดย ภาควิชาหรือคณะ

2. การเสริมทักษะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ

3. ทักษะคติ คุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อองค์กรและสถาบัน

4. มนุษย์สัมพันธ์ การทำงานร่วมกัน การบริหารงาน และการรับรู้งานบริหารของมหาวิทยาลัย

หน่วยพัฒนาคณาจารย์มีหน้าที่และภาระกิจดังต่อไปนี้

1. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การบรรยาย และการอภิปรายพิเศษ เป็นประจำปี

2. ให้การสนับสนุนแก่คณะ หรือภาควิชาในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเอกสาร วิทยากร เป็นต้น

3. เผยแพร่เอกสารทางวิชาการ

4. การผลิตและบริการสื่อการศึกษา

5. การช่วยเหลือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย. เช่น การให้คำแนะนำปรึกษาในด้านการผลิตสื่อการสอน เป็นต้น

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สถาบันอุดมศึกษายังมีวิธีการในการพัฒนาคณาจารย์ในด้านอื่น ๆ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมให้เป็นวิชาการ การรายงานความก้าวหน้าทางวิชาการ การแจ้งข่าวและผลงานทางวิชาการตีพิมพ์ให้อาจารย์ทราบอยู่เป็นประจำ การประกาศเกียรติคุณอาจารย์ดีเด่น การให้บริการด้านต่าง ๆ เช่น การพิมพ์เอกสาร การติดต่อบุคคลภายนอก การให้บริการอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงงานเปลี่ยนวิชาสอน และการจัดสรรเงินทุนสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดสรรเงินทุนอุดหนุนโครงการทำสื่อการสอน เป็นต้น (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2524)

สำหรับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีการพัฒนาคณาจารย์โดยอาศัยกิจกรรมหลัก ๆ ที่คล้ายคลึงกัน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การสัมมนา การเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ การสนับสนุนด้านเงินทุน และ

การส่งไปปฏิบัติงานหรือการส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศ (อรุณ รัชตะนาวิณ, 2525; มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน, 2525) ส่วนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตพระนครเหนือ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่มีแผนการดำเนินการพัฒนาอาจารย์อย่างเป็นระบบ (ชนัดดา เหมือนแก้ว, 2528; พัชรินทร์ จำรูญโรจน์, 2527)

จากวิธีการพัฒนาอาจารย์ที่กล่าวมานี้ การฝึกอบรมก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาได้รับความรู้ ทักษะ และทักษะที่อาจารย์ต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านสื่อการสอน จะช่วยแก้ปัญหาการผลิต และการใช้สื่อการสอนของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเป็นผลให้ประสิทธิภาพการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

การฝึกอบรม

การฝึกอบรม (TRAINING) หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างเพื่อปรับปรุง และเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือความชำนาญ และทัศนคติ อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และ ทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน (เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ, 2531) อาจจัดเป็นหลักสูตรที่ได้กำหนดตามมาตรฐานของแต่ละองค์การ หรือส่วนราชการ เป็นการกำหนดขึ้นตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละองค์การ เป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือ ทั้งองค์การ (น้อย ศิริโชติ, 2524) การฝึกอบรมมีลักษณะเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ โดยมุ่งให้บุคลากรสามารถนำความรู้ ทักษะ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2531)

จากการศึกษาความหมายของ คำว่า การฝึกอบรม ในทรรศนะของนักวิชาการ
หลาย ๆ ท่าน พอที่จะสรุปลักษณะของความหมายของการฝึกอบรมที่นักวิชาการส่วนใหญ่
เห็นพ้องกันได้อย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบตามความ
จำเป็นในการฝึกอบรม

2. การฝึกอบรม มุ่งปรับปรุง หรือเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ใน
การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ สถาบัน ในหน่วยงาน หรือเป็นรายบุคคล

3. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ หรือสถาบัน หน่วยงาน ใน
สภาพปัจจุบัน และในอนาคต

4. การฝึกอบรม มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม นำความรู้ ทักษะ ทักษะ
ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ
งาน

ดังนั้น การฝึกอบรมจึงหมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ
ตามความจำเป็นในการฝึกอบรม ที่มุ่งปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ใน
การปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อให้บุคลากรสามารถนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไป
ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ สถาบัน หน่วยงาน
ที่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อยู่

การฝึกอบรม และการพัฒนา

การฝึกอบรม (Training) และ การพัฒนา (Development) คำทั้งสองคำนี้ มีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่า มีความหมายแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามก็มีนักวิชาการอีกหลายท่านที่เห็นว่า คำทั้งสองนี้ มีความหมายที่ไม่แตกต่างกันมากนักและสามารถใช้แทนกันได้

นักวิชาการหลายท่านชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของคำว่า การฝึกอบรม และการพัฒนาว่า มีความหมายแตกต่างกัน ดังที่ Shafritz (1978) และ Hyde (1978) ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่ง หรือเป็นวิธีหนึ่งของกระบวนการพัฒนาในองค์การ Hackett (1979) Brack (1982) และ Nadler (1982) ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับงานในอนาคต Beach (1980) และ Ribbons (1982) ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมมุ่งให้ความรู้ และทักษะแก่บุคลากรระดับพนักงาน ส่วนการพัฒนา มุ่งให้ความรู้ที่เสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรระดับบริหาร

นักวิชาการอีกหลายท่านเห็นว่า คำทั้งสองนี้มีความหมายที่ไม่แตกต่างกันมาก และสามารถใช้แทนกันได้ ดังที่ Greenlaw and Biggs (1979), Tracy (1979) และ Dubrin (1981) ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา มีความหมายที่ไม่แตกต่างกัน เพราะ การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อความสำเร็จของสถาบัน

ดังนั้น การพัฒนา หมายถึง เป็นกระบวนการที่องค์การ สถาบัน ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะปรับปรุงบุคลากร ให้สามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเป็นการวางแผนที่จะเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ทักษะที่ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการที่องค์การจัดขึ้น

จุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม

การกำหนดจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมขององค์การ หรือสถาบันมักจะกำหนดขึ้นจากปัญหาขององค์การหรือสถาบัน ซึ่งปัญหาของแต่ละองค์การย่อมมีความแตกต่างกัน Bennis (1969) กล่าวว่า "การกำหนดวัตถุประสงค์รวม หรือจุดประสงค์โดยทั่วไปอย่างกว้าง ๆ จะทำให้ทราบถึง ความต้องการขององค์การ" และความต้องการนั้นก็คือ ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากการฝึกอบรมครั้งนั้น ซึ่งองค์การมักจะมี ความคาดหวังว่าการฝึกอบรมจะ

1. ช่วยส่งเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากรทุกคนในองค์การ หรือในสถาบัน
2. ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของความร่วมมือแก้ปัญหาขององค์การ หรือสถาบัน
3. มอบหมายให้บุคลากรสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหา
4. เสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีส่วนร่วมใน วัตถุประสงค์ขององค์การ หรือสถาบันร่วมกัน
5. ส่งเสริมการประสานงานระหว่างบุคลากรด้วยกัน ในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์การหรือสถาบัน
6. ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน (ไมตรี ทองประวัติ , 2529)
7. เพื่อปรับปรุงบุคลากร ผู้บริหารให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี ยิ่งขึ้น (ไมตรี ทองประวัติ , 2529)

และการที่จะทำให้เกิดผลดังกล่าวได้ ก็จำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมายหลัก อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ดังต่อไปนี้ (Waxley & Latham, 1981) คือ มีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. ปรับปรุงและแก้ไขความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละระดับ
2. เพิ่มทักษะ หรือความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ
3. จูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

ซึ่งการทำให้บรรลุผลดังกล่าว อาจทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531)

1. จัดวางระบบและมาตรฐานในการทำงานของสถาบัน บุคลากรทุกคน
ทุกฝ่ายจะได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลของสถาบัน
2. สอน หรือ แนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมหรือดีที่สุด แก่บุคลากร
ของสถาบัน ซึ่งจะช่วยให้ลดภาระในการควบคุมดูแล และช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ
ที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการปฏิบัติงาน
3. เสริมสร้างขวัญ ทัศนคติ และความสามารถในการทำงานของบุคลากร
ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติในหน้าที่ของบุคลากรต่อไปในอนาคต
4. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคลากร ให้ได้รับผลสูงสุด
 อีกทั้งยังช่วยลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอีก
ด้วย
5. จัดเตรียม หรือฝึกฝนบุคลากรไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และ
การเพิ่มขยายองค์การ หรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจึงมีความแตกต่างกันไปตามแต่ ปัญหาที่องค์กร สถาบัน หน่วยงาน หรือบุคคล ประสบอยู่ และปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว ก็มักเกิดจากบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม จึงมุ่งไปที่บุคลากรในสถาบัน ซึ่งการฝึกอบรมมักมีจุดประสงค์ พอสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร
2. เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปรับตัว เมื่อมีปัญหา หรือความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแผน เป็นระบบ
4. ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนในการปฏิบัติงาน
5. ประสานเป้าหมายของบุคลากรให้เข้ากับเป้าหมายของสถาบัน

สาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรม

แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษา มีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในสถาบันดีเพียงใด แต่ในทางปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สถาบันจะควบคุมหรือคาดคะเนพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งมีความสลับซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างถูกต้อง จึงทำให้วิธีการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสถาบันไม่สามารถใช้เป็นหลักประกันที่แน่นอนได้ว่า เป็นวิธีที่ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมตามที่สถาบันต้องการเสมอไป ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องหาวิธีการปรับปรุง และพัฒนาทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นที่ทางการที่จะทดแทนความไม่สมบูรณ์ดังกล่าว

ปัญหาสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ก็คือ
(ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ และกิ่งพร ทองใบ, 2531)

1. การด้อยความรู้ ทักษะเชิงวิชาชีพ แม้ว่าการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์เป็นอย่างดี วิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์เหล่านั้น ก็มีได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. การขาดทัศนคติที่ดีต่องาน เป็นปัญหาของการทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย หรือมีผลการทำงานตกต่ำ
3. ขาดความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถาบัน โดยเฉพาะการปรับตัวให้เข้ากับเป้าหมายของ หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน บุคคลแต่ละคนมีลักษณะนิสัยที่พัฒนามาต่างกัน มีความสามารถในการเรียนรู้ต่างกัน มีสิ่งจูงใจในการทำงานไม่เหมือนกัน และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในสถาบันจึงต่างกันด้วย

ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในสถาบันเกิดขึ้นได้หลายลักษณะทั้งในลักษณะของการด้อยความรู้ ทักษะเชิงวิชาการ การขาดทัศนคติที่มุ่งมั่น และขาดความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับองค์การ ปัญหาดังกล่าว อาจมีเหตุมาจาก การเปลี่ยนแปลงในสถาบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของสถาบัน หรือหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนตำแหน่ง หรือ การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร ฯลฯ ซึ่งเป็นผลให้บุคลากรต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งนักวิชาการ นักวิจัย และนักปฏิบัติการด้านการเปลี่ยนแปลงของสถาบันว่า สถาบันมีความจำเป็นต้องรักษาทั้งความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพของสถาบันให้ได้ ทั้งนี้รวมถึงความสามารถที่สถาบันจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Watson (1988) ได้ให้ทรรศนะว่า สถาบันจะจัดให้มีการฝึกอบรมเมื่อมีความเปลี่ยนแปลงในด้านต่อไปนี้

1. ความเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี และทรัพยากร
2. ความเปลี่ยนแปลงจาก การปรับปรุงองค์การ หน่วยงาน
3. ความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในด้านความต้องการ และทัศนคติ
4. ความเปลี่ยนแปลงของขั้นตอนดำเนินงาน หรือโครงสร้างขององค์การ หน่วยงาน

จากความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ข้างต้นนี้ การที่สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรของตนนั้น ย่อมมีสาเหตุที่สำคัญ 4 ประการ อาจมีสาเหตุมาจาก

1. สภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกสถาบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ และเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสอดคล้องอยู่เสมอ ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (Watson, 1988 และ Stanley, 1987) และ การฝึกอบรมแก่บุคลากร เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้สถาบันมีความทันสมัย (Caulkin, 1989)

2. สถาบันกำลังประสบกับปัญหา และข้อบกพร่องในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532)

3. บุคลากรที่เพิ่งสำเร็จการศึกษายังไม่สามารถที่จะทำงานได้ในทันที โดยปราศจากการฝึกอบรมให้เข้าใจถึงลักษณะ และวิธีปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ดังนั้น แทบทุกสถาบันจึงจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรใหม่เหล่านี้ เช่น

การจัดประชุมนิเทศอาจารย์ใหม่ เป็นต้น เพื่อให้เข้าใจถึงสถาบัน และสามารถทำงานในตำแหน่งที่จะมอบหมายต่อไปได้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532)

4. เป็นความต้องการของบุคลากรแทบทุกคน ที่ต้องการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสถาบันก็ต้องการจะให้บุคลากรของตน มีทักษะและความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นดังนั้นจึงมักจะจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532)

ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหา ขอบบพร่อง หรือตอบสนองความต้องการของบุคลากรและสถาบัน วิธีการปฏิบัติอย่างหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ กระทำคือ การพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรในสถาบัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ องค์กรต้องให้ความสำคัญ และมีการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น การทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าสถาบันใดมีกำลังบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงจำนวนมาก ย่อมช่วยให้บรรลุผลสำเร็จอย่างเรียบร้อย รวดเร็วและประหยัด

กิจกรรมของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ
2. การให้การศึกษา
3. การสอนงาน
4. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน
5. การส่งไปดงงาน

6. การโยกย้ายหมุนเวียนงาน
7. การพัฒนาทัศนคติและการเปลี่ยนแปลงค่านิยม
8. การส่งเสริมให้สามารถทำงานเป็นกลุ่ม
9. ระบบการสื่อสารข้อมูลในองค์การ
10. การจัดระบบการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
11. โครงการปรับปรุงคุณภาพชีวิต
12. โครงการกีฬาและการส่งเสริมสุขภาพ
13. โครงการลดอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน

การพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาบุคลากรนั้น มีความหมายครอบคลุมถึง การฝึกอบรม การให้การศึกษา การสอนแนะ และวิธีอื่นใดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ และหากการพัฒนาบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะทางมากขึ้นเท่าใดก็มีแนวโน้มที่จะเป็นการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้นเท่านั้น (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2531)

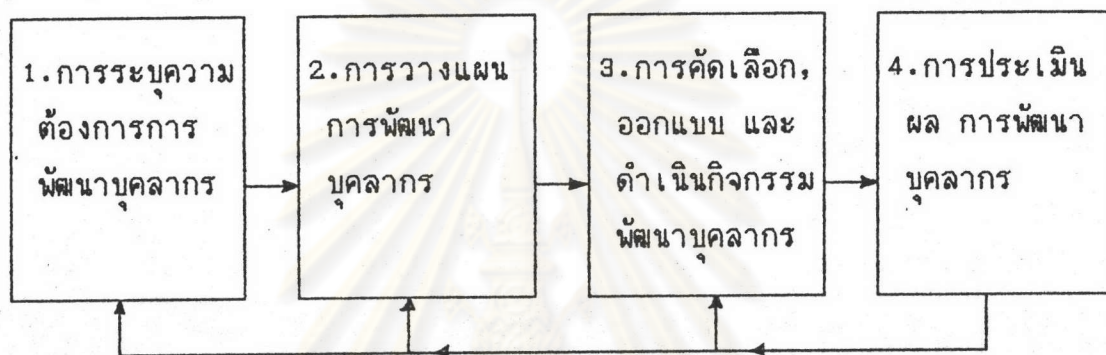
Dessler (1980) ได้เสนอทฤษฎีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถาบันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงทางสังคมไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. มีการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ (Diagnosis)
2. มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Planning)
3. มีการปฏิบัติตามแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น (Making)
4. มีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluation)

ซึ่งขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ขั้นตอน ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ Heneman (1980)

กระบวนการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนา ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรม ย่อมจะมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันกับกระบวนการพัฒนาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ Heneman (1980) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากร ไว้ 4 ขั้นตอน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1 กระบวนการพัฒนาบุคลากรของ Heneman (1980)

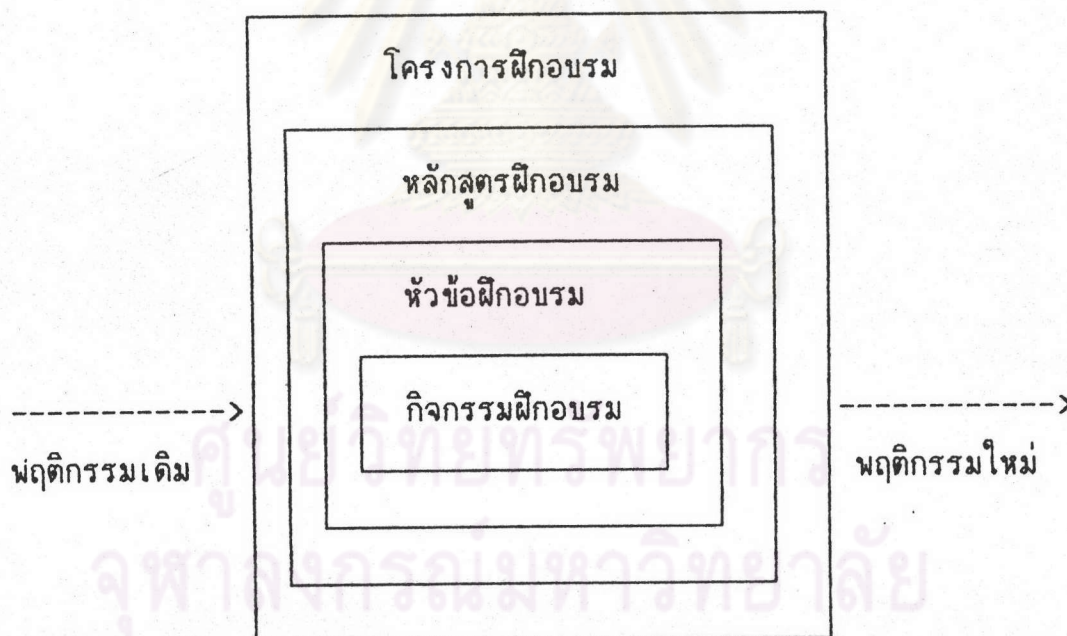
1. การระบุความต้องการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การระบุปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเปรียบเสมือนช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง กับผลที่สถาบันต้องการ ปัญหานี้จะต้องมีความสำคัญ และมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไข โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา หรือใช้วิธีอื่นใดตามความเหมาะสม

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดบุคลากรที่จะเป็นผู้ได้รับการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ การกำหนดหลักสูตร การกำหนดขอบเขต การกำหนดระยะเวลา และการกำหนดทรัพยากรที่สนับสนุนอื่น ๆ

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งมักจำแนกวัตถุประสงค์ดังกล่าวออกเป็น วัตถุประสงค์ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ

4. การประเมินผลการพัฒนาคณาจารย์ เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาคณาจารย์ หมายถึง การประเมิน การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาคณาจารย์ที่ได้กำหนดไว้ ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

การจัดการฝึกอบรม เป็นวิธีการแก้ไขพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด เนื่องจากการขาด ความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติของบุคลากร โดยให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งหากพิจารณาถึงขอบเขตของการฝึกอบรมแล้ว ก็อาจจัดเป็นโครงการกิจกรรม หรือหลักสูตรฝึกอบรม ตามความเหมาะสมของสภาพปัญหา เพื่อแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาดังกล่าว



แผนภูมิที่ 2 แสดง ขอบเขตของการจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านสื่อการสอน

คำว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) ประชุมสข อาชวออรุง (2522) ให้ความหมายว่า เป็นการประชุมเพื่อช่วยกันทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เสร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการประชุมเพื่อผลิตสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การผลิตสื่อการสอน เป็นต้น หรือ เป็นการประชุมเพื่อฝึกปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ส่วนคำว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training workshop) ตามความหมายในพจนานุกรมด้านการศึกษา ซึ่งเป็นความหมายเดิม หมายถึง หลักสูตร หรือส่วนหนึ่งของหลักสูตร ที่มีจุดประสงค์หลักเพื่อที่จะพัฒนาทักษะความสามารถเฉพาะให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Good, 1973) และ ยังมีความหมายเพิ่มเติมอีกว่า เป็นวิธีการอบรมที่จัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความสนใจ หรือมีปัญหาให้ได้รับข้อมูลเฉพาะด้านที่จำเป็น และสามารถแก้ปัญหาที่นั้นด้วยการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม ซึ่งมักใช้เวลาในการอบรมหลายวัน

Lynton and Pareek (1978) ให้ความหมายของการฝึกอบรมในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการว่า เป็นการจัดการศึกษาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปฏิบัติ หรือ กระทำในบางสิ่งบางอย่างที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน

ส่วนผู้วิจัย มีความเห็นว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ มีขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การที่บุคคลซึ่งมักประกอบอาชีพเดียวกันมี ปัญหา หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีความประสงค์ที่จะเพิ่มพูนความสามารถของตนเองด้วยการฝึกอบรม ซึ่งอาจศึกษา วิจัย หรืออภิปราย เพื่อที่จะเรียนรู้หลักการต่าง ๆ และทดลองปฏิบัติในสิ่งที่ได้เรียนรู้ อาจศึกษาเพียงคนเดียว หรือศึกษาเป็นกลุ่ม และมีวิทยากรเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในการเรียนรู้ ตามความสนใจและความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

อาจสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการสอนให้ทำงานจริง เพื่อให้เข้าใจหลักการ ได้เรียนรู้ในวิธีการปฏิบัติงานด้วยตนเอง อาจมีผู้สอนคอยช่วยแนะนำช่วยเหลือ ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด

การฝึกอบรมด้านสื่อการสอน หรือ การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีการศึกษาจะ เกี่ยวข้องกับการผลิต การใช้ การบำรุงรักษา ดังนั้น การฝึกอบรมด้านนี้จึงควรเป็นการ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ความรู้ ความเข้าใจในเชิงทฤษฎีแล้วยังต้อง มีการฝึกภาคปฏิบัติอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะในการผลิตได้อย่างแท้จริง (ประหยัด จิระวรพงศ์, 2528)

วิจิตร ภัคดิรัตน์ (2531) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การฝึกอบรมด้านสื่อการสอน ไว้ว่า ควรฝึกอบรมการผลิตสื่อการศึกษาที่มีความต้องการใช้งานสูง มีความหมาย ใช้ ทักษะในการผลิตหลายด้าน เช่น การผลิตวีดิทัศน์ และการผลิตสไลด์ประกอบเสียง ทักษะ ที่ต้องฝึกคือ การเขียนบท การบันทึกเสียงและภาพ การใช้กล้อง การจัดแสง การจัดภาพ งานศิลปกรรม งานกราฟิกส์ การตัดต่อ และเมื่อฝึกอบรมการผลิตสื่อในกลุ่มที่มีความต้องการ ใช้งานสูง และใช้ทักษะหลายด้านแล้วจึงเริ่มฝึกการผลิตสื่อที่ซับซ้อนน้อย ใช้งานน้อย ลงไปตามลำดับ อาทิ เช่น สิ่งพิมพ์ เทปเสียง แผนภูมิ แผนภาพ เป็นต้น

ดังนั้น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านสื่อการสอน (Instructional media training workshop) จึงหมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ในด้านวิชาการเกี่ยวกับสื่อการสอน และทักษะการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้ และ/หรือ ผลิตสื่อการสอนได้ด้วยตนเอง โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีบทบาทใน การลงมือปฏิบัติ หรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยตนเองภายในกลุ่ม และมีวิทยากรเป็นผู้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือ ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อย่างใกล้ชิด เช่น การฝึกอบรมการผลิตสไลด์ การฝึกอบรมการผลิตวีดิทัศน์ เป็นต้น

ปัญหาและข้อจำกัดของการฝึกอบรม

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานในสถาบัน หรือในหน่วยงาน มีสาเหตุได้หลายประการ การฝึกอบรมก็เป็นเพียงวิธีการหนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น แต่การฝึกอบรมก็ไม่สามารถแก้ปัญหาทุกเรื่องที่เกิดขึ้นได้ Miller (1979) ได้ยกตัวอย่างบางประการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ดังกรณีต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอุปสรรค เป็นเหตุให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมไม่สามารถนำความรู้ ทักษะที่ตนได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
2. ปัญหาด้านระเบียบการปฏิบัติงาน เป็นเหตุทำให้ไม่สามารถทำตามวิธีการที่ได้รับจากการฝึกอบรมได้
3. ปัญหาด้านเครื่องมือวัดความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในบางกรณีไม่สามารถใช้เครื่องมือวัดได้ จึงทำให้ไม่พบปัญหาที่เกิดขึ้น
4. ขาดทรัพยากรในการฝึกอบรม เช่น งบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ

ซึ่งหากสภาพดังกล่าวเกิดขึ้น ก็จะมีผลให้การฝึกอบรมไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ หรืออาจแก้ไขปัญหานั้นได้เพียงบางส่วน หรือไม่สามารถแก้ปัญหาได้เลย ซึ่งเป็นผลให้การจัดฝึกอบรมไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากร ทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายโดยไม่คุ้มค่า

ผู้บริหารโครงการ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน หรือหัวหน้าหน่วยฝึกอบรมจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจ ในการดำเนินโครงการฝึกอบรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยจะมีบทบาทในการตัดสินใจเบื้องต้นว่า ควรดำเนินการหรือไม่ ส่วนผู้บริหารในระดับรองลงมา ก็จะรับแนวทางในการตัดสินใจดังกล่าว นั้นไปลงมือปฏิบัติ และประสานงานดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโครงการกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป (อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี, 2531)

จากการวิจัยของ Asian and Pacific Development Administration Center (APDAC) ในปี 1980 เกี่ยวกับ การฝึกอบรมด้านการบริหารในรัฐวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร พบว่า กรณีของประเทศไทยมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพราะเชื่อว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น แต่หลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมิได้เกิดผลดังกล่าว อันเนื่องมาจาก หลักสูตรไม่ได้ตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

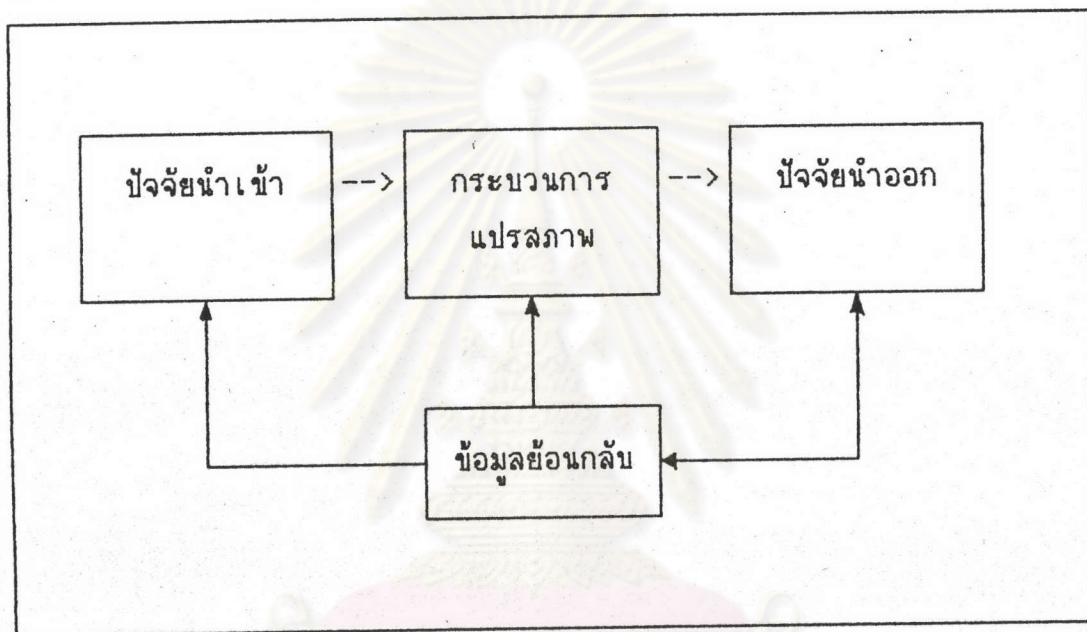
การจัดการฝึกอบรมในประเทศไทยโดยทั่วไป มักให้ความสนใจที่วิธีการและหลักสูตรใหม่ ๆ วิทยาการที่คนฟังตั้งใจทำเองนิยม "ดารา" รวมทั้งมุ่งเน้นปริมาณของการฝึกอบรมมากกว่าคุณภาพ โดยเชื่อว่า "ยิ่งมากยิ่งดี" ซึ่งแท้จริงแล้วการจัดการจัดฝึกอบรมที่จัดกันมากเกินไป นอกจากไม่ได้ประโยชน์คุ้มค่ากับการลงทุนลงแรง และทำให้เสียเวลาแล้ว ยังก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอีกได้มากมาย (นิത്യ ลัมมานันท์, 2529)

ในการฝึกอบรมบางครั้งจะพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนไม่ยอมรับการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุได้หลายประการ เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์การทำงานมานานแล้ว อาจจะมีความรู้สึกว่า ไม่มีใครสามารถมาสอนงานที่ตนทำอยู่ได้ หรือมีละนั้นก็เชื่อว่า ไม่มีใครรู้งานดีเท่ากับตน บางคนอาจไม่เชื่อวิทยากร ไม่ยอมรับวิทยากร บางคนเข้ามาฝึกอบรมเพื่อนำเพื่อน อาจจะเป็นงานหรือสภาพแวดล้อมของงาน เป็นต้น (กุลชน ชนาพงศธร และ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2531) กรณีที่ผู้เข้ารับการอบรมถูกส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมโดยตนเองไม่ต้องการ จะพบว่า มีเพียงน้อยคนที่ได้รับประโยชน์ในการฝึกอบรมครั้งนั้น (อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, เอกสารประกอบวิชา เทคโนโลยีการศึกษาเพื่อการฝึกอบรม โรเนียว)

เพื่อมิให้เกิดปัญหาดังกล่าว หรือ เพื่อให้การจัดการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพแล้ว ควรจะต้องมีหลักการในการจัด มีลักษณะเป็นระบบ เป็นขั้นตอนที่แน่นอน เพื่อให้แน่ใจได้ว่า ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้วจะสามารถนำความรู้ ทักษะ ทศนคติ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

ระบบการฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมควรจัดอย่างมีระบบ ซึ่งสามารถแสดงระบบโดยทั่วไป
ได้ดังแผนภูมิที่ 3 ดังนี้

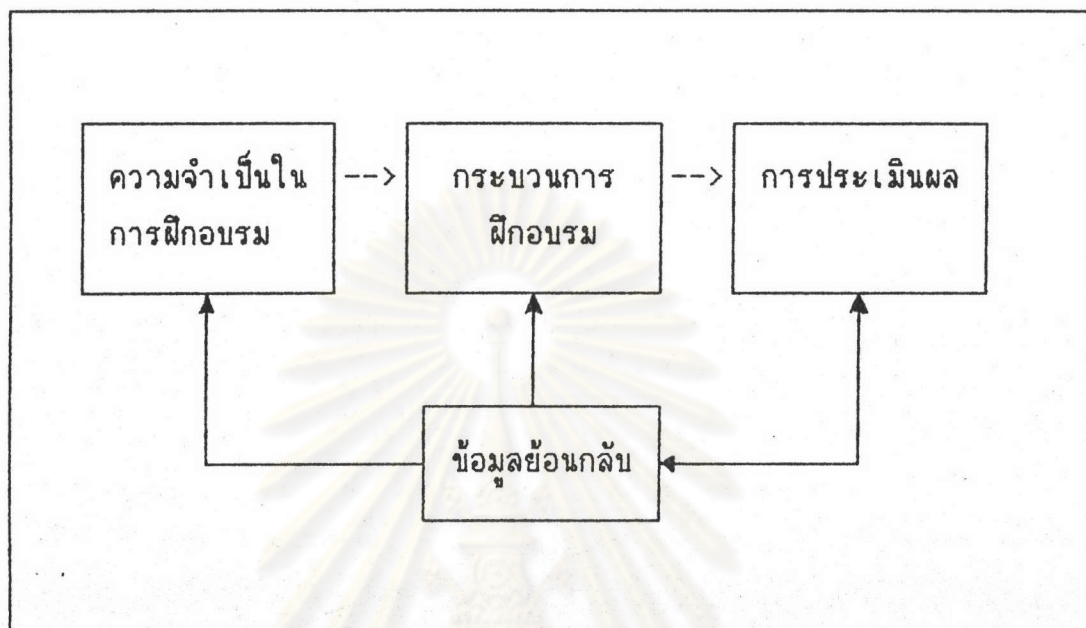


สภาพแวดล้อม

แผนภูมิที่ 3 แสดง ระบบโดยทั่วไป (General Cybernetic System)
(Boulding, 1956)

ระบบโดยทั่วไป มีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการด้วยกัน อันประกอบด้วย ปัจจัย
นำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ปัจจัยนำออก และข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของ
ระบบ ซึ่งหากพิจารณากิจกรรมการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบจะสามารถแสดงได้ดัง

แผนภูมิที่ 4 ดังนี้



สภาพแวดล้อม

แผนภูมิที่ 4 แสดง ระบบการฝึกอบรม (Cybernetic System of Training)
(Weiner, 1954)

"การจัดฝึกอบรมที่เป็นระบบ มิได้หมายความว่า การจัดฝึกอบรมจะเริ่มจากการนำปัจจัยนำเข้าซึ่งประกอบด้วย หลักสูตรฝึกอบรมและงบประมาณจำนวนหนึ่ง แล้วดำเนินการฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนด และเมื่อจบหลักสูตรแล้วมีการประเมินผล การฝึกอบรม ก็ถือว่าเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์" (Boulding, 1956)

"ระบบการฝึกอบรม จะประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการของสถาบัน หรือ หน่วยงาน แล้วจึงหลักสูตรฝึกอบรมที่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าว และ มีการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมนั้น" (Weiner, 1954) ซึ่งระบบการฝึกอบรม

สอดคล้องของ Weiner สอดคล้องกับกับกระบวนการฝึกอบรมของ Asian and Pacific Administration Center (APDAC) ซึ่งเสนอไว้ในปี 1980 ว่า กระบวนการฝึกอบรมควรประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม
3. การประเมินผลการฝึกอบรม

การจัดการฝึกอบรมจะเริ่มจากการวางแผนในการจัดฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการในการ เลือกสรร หรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการ พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยเน้นถึงจุดหมายปลายทาง หรือผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนเป็นสำคัญ (อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี, 2531)

สำหรับการวางแผนการฝึกอบรม Cleland and King (1978) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผนไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาศึกษาจาก ข้อมูล สถิติ ปัญหา ความต้องการในด้านต่าง ๆ แล้วกำหนดขึ้นเป็นวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงสภาพการณ์ในปัจจุบัน และในอนาคตประกอบด้วย
2. การคาดคะเนเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อม ที่อาจจะเกิดขึ้นข้างหน้าซึ่งจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามแผนการฝึกอบรม
3. การตั้งสมมุติฐานในการวางแผน เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ประกอบในการวางแผนการฝึกอบรม

4. การเลือกกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องระบุให้แน่ชัดลงไปว่า วัตถุประสงค์ของโครงการคืออะไร เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางในการวางแผนดำเนินงานได้อย่างชัดเจนต่อไป

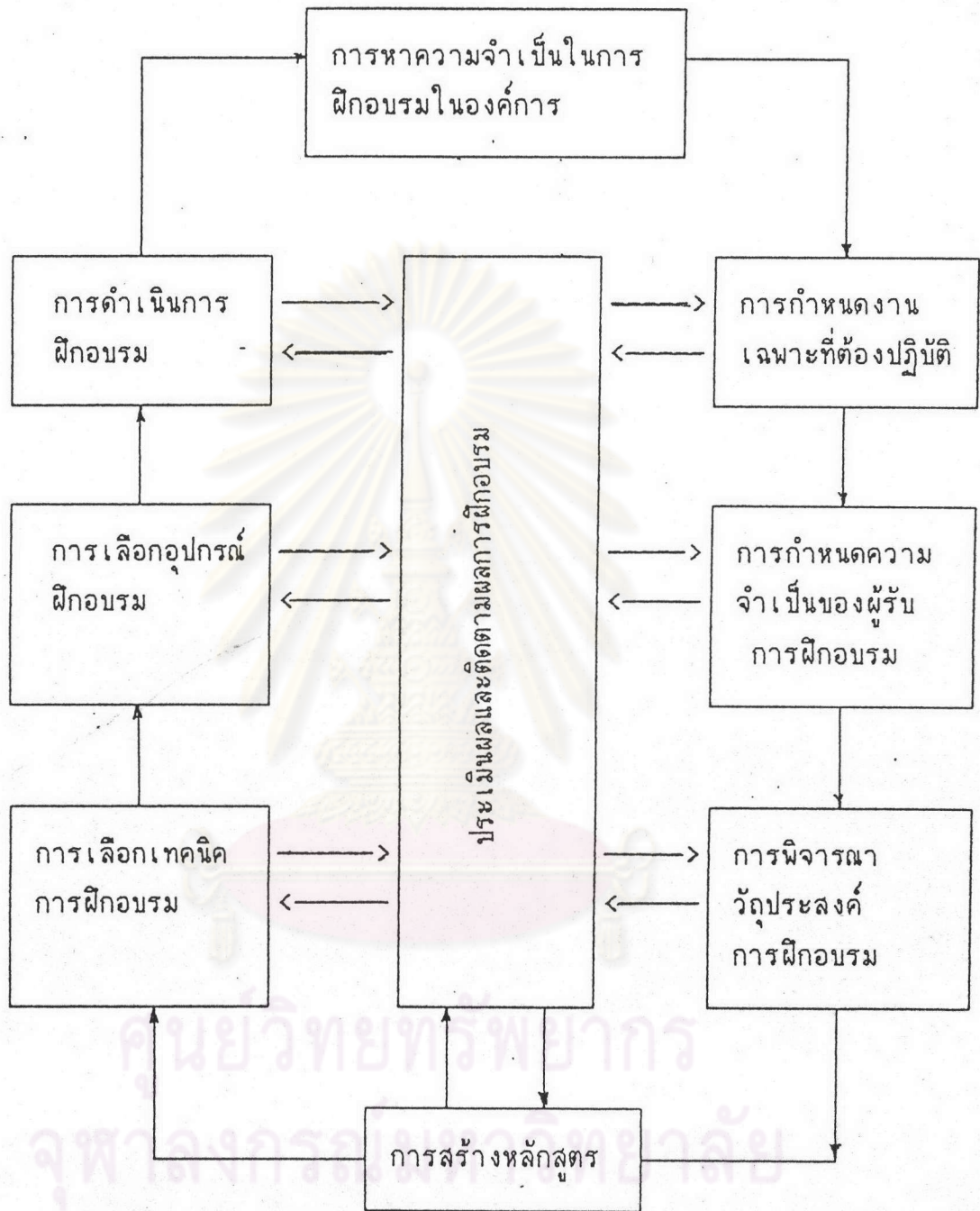
5. การประเมินทางเลือกในการดำเนินงาน เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ

6. การปรับปรุงแผนดำเนินงาน เป็นการพิจารณาแผนดำเนินงานโดยละเอียด แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามความเป็นจริง

7. การปฏิบัติตามแผน อาจเรียกได้ว่า เป็นการวางแผนการปฏิบัติการ เป็นกลวิธีในการปฏิบัติการและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอว่า การฝึกอบรมควรจัดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น Nadler (1982) ได้เสนอระบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่เรียกว่า The Critical Events Model ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 9 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
3. กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์การ
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
5. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม
8. ดำเนินการฝึกอบรม
9. ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม



แผนภูมิที่ 5 แสดง ระบบการฝึกอบรม The Critical Events Model (Nadler, 1982)

Kemp (1985) ได้เสนอขั้นตอนการฝึกอบรม โดยยึดกระบวนการเรียนการสอนเป็นหลัก ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 10 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การประเมินความต้องการในการเรียน
2. การทดสอบก่อนการเรียน
3. การพิจารณาหัวข้อเรื่อง งาน จุดมุ่งหมาย
4. การวิเคราะห์ลักษณะผู้เรียน
5. การวิเคราะห์งานและเนื้อหาวิชา
6. การกำหนดวัตถุประสงค์
7. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
8. การกำหนดสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน
9. การจัดสิ่งแวดล้อมความสะดวก
10. การประเมินผล

Rogoff (1987) ได้กล่าวถึงระบบการฝึกอบรม ในหนังสือ The Training Wheel ว่าการฝึกอบรมมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การสรุปผล
4. การดำเนินการฝึกอบรม

Stanley (1987) ได้สรุปว่า ระบบการฝึกอบรมใด ๆ จะประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน 6 ประการ คือ

1. การค้นหาสภาพปัญหา
2. การหาความต้องการและหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
4. การวางแผนการฝึกอบรม

5. การดำเนินการฝึกอบรม

6. การประเมินผล

นอกจากการจัดฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับการจัดอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนดังที่มีนักวิชาการเสนอมานี้ นิตย์ สัมมาพันธ์ (2529) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ความสำเร็จของการฝึกอบรมมิได้อยู่ที่จำนวนและความยาวของการฝึกอบรมที่สถาบันจัดขึ้น มิได้อยู่ที่คุณภาพของวิทยากรในเชิงตำรา ที่สามารถสร้างความประทับใจ สนุกสนาน ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มิได้อยู่ที่คุณภาพของเอกสารและตำราที่ใช้ประกอบ มิได้อยู่ที่ความทันสมัยของวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ แต่การฝึกอบรมเป็นการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง ความรู้ ทักษะ และ ความชำนาญของบุคลากร อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม และบรรลุเป้าหมายของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ถึงแม้ว่าการจะมีการจัดฝึกอบรมแล้ว แต่การฝึกอบรมที่จัดขึ้นในองค์การ สถาบัน หรือหน่วยงานอาจไม่ได้ผล หรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ อาจเกิดจาก (Stanley, 1987)

1. การฝึกอบรมไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาที่ตรงจุด
2. การออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรมไม่เหมาะสม
3. ระบบสนับสนุนการฝึกอบรมไม่เพียงพอ

การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมจึงขึ้นอยู่กับ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงาน และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ที่จะจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ และตรงกับความต้องการของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม (Rae, 1987) จึงมีความจำเป็นที่จะต้อง หาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างแท้จริง (Asia and Pacific Development Administration Center, 1987)

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524) ให้ความหมายของ "ความจำเป็นในการฝึกอบรม" (Training Needs Assessment) ว่าหมายถึง สภาพการณ์ หรือปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อผลสำเร็จของงาน ที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และรวมทั้งความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลแต่ละคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

น้อย ศิริโชติ (2524) ให้ความหมายของ "ความจำเป็นในการฝึกอบรม" ว่าหมายถึง อุปสรรค ปัญหา หรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ส่วนปัญหาหรือข้อขัดแย้งใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม จะไม่เรียกว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม

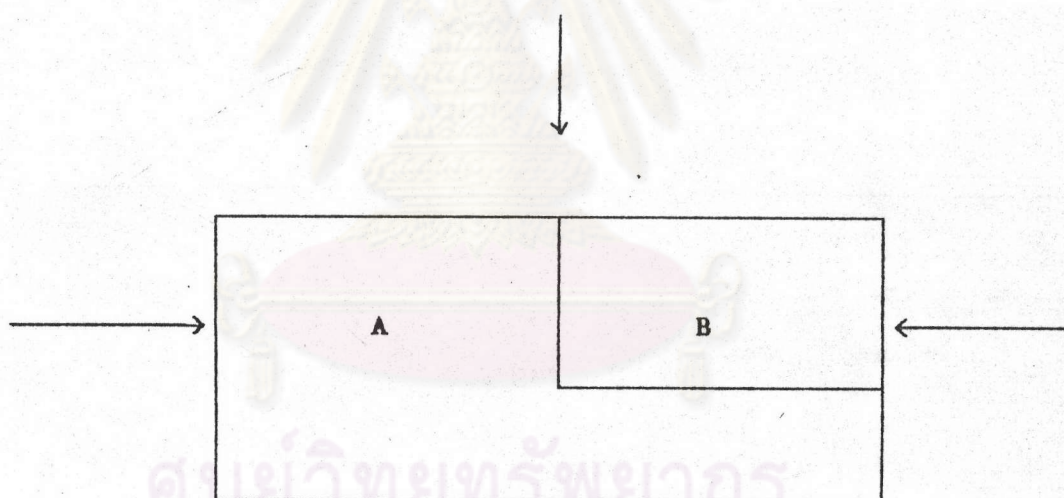
วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวรรณ (2531) ให้ความหมายของ "การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม" ว่าหมายถึง การรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาวิเคราะห์ และวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ

Rae (1978) กล่าวว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นการประเมินการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นก่อนจะเริ่มการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่จำเป็นในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

ความจำเป็นในการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติ งานบางอย่างอาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งใน ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ขณะที่งานบางอย่างอาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมด้านทักษะเพียงอย่างเดียว

Stanley (1987) ได้อธิบายถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรม และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของคำว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Assessment) และ ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need Identification) ว่ามีความแตกต่างกัน " การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการหาความต้องการในการฝึกอบรม "

การหาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นกระบวนการขั้นแรกในกระบวนการฝึกอบรมจะเป็นการหาข้อมูลที่จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถาบัน ข้อมูลที่ได้จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะชี้ให้เห็นถึงปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรืออาจใช้วิธีอื่นแก้ไข ซึ่งข้อมูลที่ได้นี้จะนำมาพิจารณาว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งการหาความต้องการในการฝึกอบรม อาจเริ่มจากงานที่บุคลากรปฏิบัติ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 6 ดังนี้

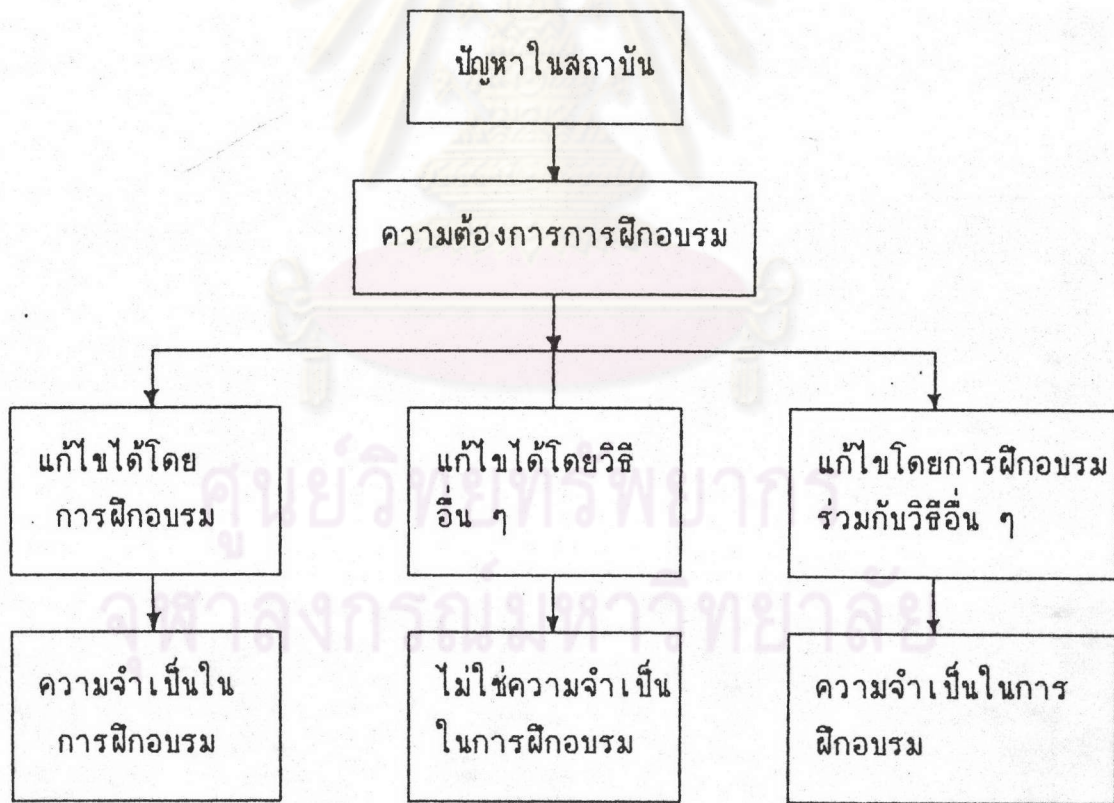


แผนภูมิที่ 6 แสดง งานในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งบุคลากรปฏิบัติ (Stanley, 1987)

จากแผนภูมิที่ 6 พื้นที่ในรอบสี่เหลี่ยมหมายถึง งานทั้งหลายในตำแหน่งที่บุคลากรต้องปฏิบัติ

พื้นที่ A	หมายถึง	งานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติทำได้
พื้นที่ B	หมายถึง	งานที่บุคลากรปฏิบัติไม่ได้ หรือมีปัญหา
ลูกศร	หมายถึง	ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้เพียงเล็กน้อยและเป็นปัญหาในการทำงาน

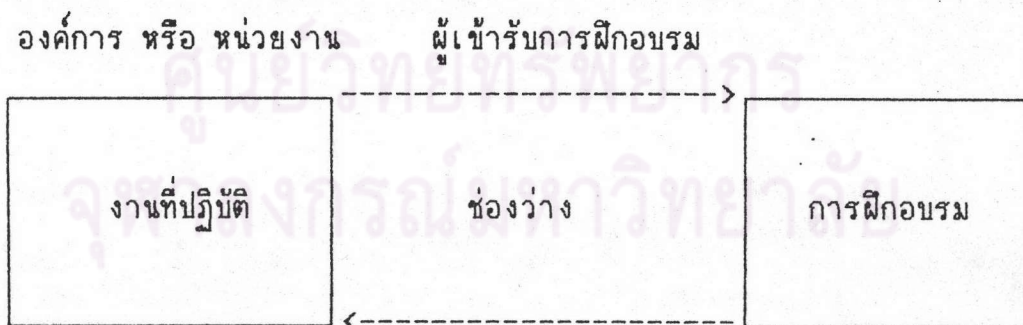
การหาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร จะชี้ให้เห็นถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งอาจพบว่าบุคลากรมีความต้องการที่จะฝึกอบรม แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นบางปัญหาก็ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งต้องใช้วิธีอื่น ๆ ที่มีความเหมาะสมแก้ไขปัญหา จากแผนภูมิที่ 6 ปัญหาในการทำงานในพื้นที่ B ถ้าปัญหาในส่วนนี้เกิดจากบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ หรือทักษะในการทำงานก็จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม แต่ถ้าเป็นเพราะเหตุอื่นการฝึกอบรมก็ไม่สามารถช่วยแก้ไขได้ (Stanley, 1987) ซึ่งแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 7



ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ก็นำมาแยกกว่าจะให้การฝึกอบรมโดยให้หลักสูตรใด มีเนื้อหาอะไรบ้าง จะทำในลักษณะต่อเนื่อง หรือว่าทำเพียงครั้งเดียวก็สามารถแก้ปัญหาได้

ความสำคัญของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การที่องค์กร หรือหน่วยงานส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรม เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการมักจะมีปัญหาตามมา ก็คือ หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กลับไปทำงานในหน่วยงาน หรือสถานนั้นแล้ว แต่ก็ไม่ได้นำความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติไปใช้ในการทำงาน อาจมีสาเหตุมาจากหลักสูตรการฝึกอบรมไม่ได้ตอบสนองความต้องการของบุคลากร หรือเนื้อหาของหลักสูตรไม่สอดคล้องกับงาน ทำให้การฝึกอบรมได้ไม่ผลตามที่คาดหวัง Diaz (1989) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเป็นผลให้ ไม่สามารถนำความรู้ ทักษะหรือทัศนคติที่ได้รับ ไปใช้ประโยชน์กับงานได้ เนื่องจากการขาดข้อมูลจากหน่วยงาน หรือสถาบัน เช่น ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร ลักษณะงานที่บุคลากรทำ ปัญหาการทำงาน เป็นต้น ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการฝึกอบรมกับการทำงาน ทำให้เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง แสดงดังแผนภูมิที่ 8



ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ที่ได้รับไม่สอดคล้องกับงานที่ทำ

การจัดการฝึกอบรมจะต้องสนองต่อความต้องการของสถาบัน และ/ หรือหน่วยงาน ผู้บริหาร และปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน และความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม จะต้องลดช่องว่างดังกล่าวด้วยการติดต่อสื่อสารกับองค์กร หรือหน่วยงาน เพื่อหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม (Malcolm, 1958 , Diaz, 1989) เรียกว่าการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อมูล เพื่อนำไปจัดหลักสูตรที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถาบัน และ/หรือหน่วยงาน ทั้งยังตรงกับความ ต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกด้วย ดังนั้นการหาความจำเป็นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (Malcolm, 1958; Lawinon, 1972; Les, 1983; Rae, 1987; Stanley, 1987; Goldstein, 1986; Diaz, 1989; Arnold and McClue, 1989)

ประโยชน์ของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. ช่วยทำให้ทราบสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร หน่วยงาน
2. ช่วยให้ทราบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานในขณะนั้น
3. ช่วยให้ทราบความต้องการของบุคลากรในสถาบัน
4. ช่วยให้ผู้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อันจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลในปฏิบัติงาน

Les (1983) กล่าวว่า ข้อมูลจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีประโยชน์ดังนี้

1. แสดงให้เห็นถึงระดับการทำงานในองค์กรในแต่ละระดับ ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็จะสามารถบอกได้ว่า ควรมีการจัดการฝึกอบรมหรือไม่

2. ช่วยบ่งคุณลักษณะของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม โดยการสำรวจ การสัมภาษณ์ ฯลฯ จะบอกได้ว่าบุคคลใดต้องการฝึกอบรมแบบใด
3. แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศการทำงานขององค์การโดยส่วนรวม ว่าเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องที่จะต้องแก้ไขที่ใด
4. ช่วยให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการ และเกิดประสิทธิผล

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะต้องคำนึงในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ก็คือ ความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในหลักการ กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คุณลักษณะ และลักษณะทั่วไปของการฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อที่จะได้รับข้อมูลที่ตรงเป็นประโยชน์และน่าเชื่อถือก็จะเป็นผลให้กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น มักจะประสบกับปัญหาที่คือบุคลากรในหน่วยงานหรือในองค์การ คิดว่าตนเองได้ปฏิบัติงานได้ดี ไม่มีปัญหาใด ๆ ในการทำงาน ซึ่งความคิดดังกล่าวทำให้การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ไม่ได้รับคำตอบตรงตามที่คาดหวัง หรือตรงกับความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดให้มีการฝึกอบรมตามความคิดของตนเอง ซึ่งบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร หรือไม่ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้การฝึกอบรมนั้นไม่สามารถแก้ไขปัญหาในองค์การได้ (Rae, 1987)

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม สามารถจำแนกตามขอบเขตของข้อมูลที่ต้องการทราบ ซึ่งต้องมากพอและสามารถระบุว่าเป็นปัญหา เป็น 3 ระดับ คือ (ไมตรี ทองประวัติ, 2529)

1. ในระดับองค์การ เป็นการพิจารณาว่า เกิดปัญหาที่เกิดขึ้นว่าอยู่ส่วนใดของสถาบัน หรือเป็นความต้องการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นตามช่วงเวลา ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ในระดับกลุ่ม พิจารณาว่า ในการแก้ไขจำเป็นต้องปรับปรุงอะไรบ้างเกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือเทคโนโลยี

3. ในระดับบุคคล พิจารณาว่า บุคคลใดที่จำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ยังสามารถจำแนกตามวิธีการค้นหาได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ความต้องการในการฝึกอบรมโดยชัดแจ้ง เป็นความต้องการที่สามารถบอกหรือระบุได้โดยอาศัยสามัญสำนึก ประสบการณ์ หรือความรู้สึกนึกคิดตามเหตุผล โดยไม่ต้องทำการสำรวจ เช่น การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือการทำงาน เป็นต้น (กุลชน ชนานงศธร และ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2531)

แม้ว่าความต้องการแบบนี้จะเห็นได้ชัดก็ตาม แต่เป็นเพียงความรู้สึกว่า มีความต้องการฝึกอบรมเท่านั้น ไม่สามารถระบุได้ว่า มีความต้องการมากน้อยเพียงใดมีลักษณะเป็นอย่างไร และรีบด่วนขนาดไหน ฉะนั้นจึงต้องมีการสำรวจเพื่อทราบปริมาณ และ ลักษณะของความต้องการที่แท้จริงต่อไป

2. ความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา มักเป็นปัญหาที่แสดงให้เห็นว่า อาจจะมีมีความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรม เช่น การขาดงานบ่อย เป็นต้น ซึ่งต้องทำการศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์ต่อไป (กุลชน ชนานงศธร และ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2531)

กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกของการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ (Lawinson, 1972; Les, 1983; Rae, 1987; Stanley, 1987; Goldstein, 1986; Diaz, 1989; Arnold and McClue, 1989) จะต้องมีกิจกรรมหลายขั้นตอนด้วยกันทั้งนี้เพราะ ก่อนจะจัดให้มีการฝึกอบรมนั้น จำเป็นจะต้องมีการพิจารณาให้ถ่องแท้ก่อนว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร จำเป็นต้องให้การฝึกอบรมหรือไม่

และ ในการกำหนดจุดประสงค์ หรือเป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรมถือว่าเป็นปัจจัยหลักของการจัดสถานการณ์ฝึกอบรมที่เหมาะสม ซึ่งถ้าหากไม่มีการกำหนดจุดประสงค์ที่แน่ชัดแล้ว ก็ยากที่จะกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม และในการประเมินผลก็จะมีสิ่งที่ยึดซึ่งความสำเร็จของการฝึกอบรมได้ ซึ่งการตั้งจุดประสงค์ของการฝึกอบรมจะต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นแรก

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีนักวิชาการหลายคนได้เสนอนั้นขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

นักศึกษาค้นคว้า	วางแผน	หาความจำเป็นเบื้องต้น	เลือกปัญหา	วิเคราะห์สาเหตุใหญ่	เลือกสาเหตุใหญ่ ระบุสาเหตุย่อย	สำรวจข้อมูลใน รายละเอียด	ลำดับความสำคัญ	ตัดสินใจใหม่ การฝึกอบรม	ทำรายงาน	
อุทมนพร จามรรมาน		ศึกษาการทำงาน นำมาเทียบเกณฑ์		ศึกษาถึงสาเหตุ และปัจจัยต่าง ๆ		สำรวจข้อมูลใน รายละเอียด		พิจารณาข้อมูลและ ตัดสินใจ	เขียนโครงการ ฝึกอบรม	
Rae		การเสนอแนะ เกี่ยวกับปัญหา		ชี้ให้เห็นถึงปัญหา และเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างละเอียด				ยื่นยันถึงความจำเป็น ในการอบรม		
Watson		ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพทั่วไป		ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ บุคลากร งาน คาดคะเนถึงความเป็นไป		พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ		ยอมให้มีการฝึก อบรม	กำหนดหลักสูตร ฝึกอบรม	
เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ		รับรู้ว่าปัญหา เกิดขึ้น	ระบุปัญหาที่แท้จริง					พิจารณาหา แนวทางแก้ไข		
Lawinson	ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ	อธิบายสภาพของ องค์การ		ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ และ สรุปผล						
ประยุทธ์ ศรีประลาสน์		กำหนดขอบเขต ของการหาความ จำเป็น	ค้นหาข้อเท็จจริง							
Goldstein		ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ องค์การ งาน และบุคลากร							พิจารณาข้อมูล และตัดสินใจ	กำหนดหลักสูตร ฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีลักษณะเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการ ซึ่ง นิตย์ สัมภาษณ์ ให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการดำเนินงานเป็นพิเศษ และให้ความเห็นว่าการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 9 ขั้นตอน (นิตย์ สัมภาษณ์, 2529) (ดูตารางที่ 2.2 ประกอบ)

1. การวางแผนและเตรียมการ โดย

1.1 กำหนดจุดประสงค์ของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อตอบสนองนโยบาย เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง หรือเพื่อแก้ไขปัญหาบางประการ ซึ่งควรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน

1.2 กำหนดแนวทาง และขอบเขตว่าจะหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากฝ่ายใด หน่วยงานใด พร้อมทั้งระบุจำนวนบุคคล

1.3 ทำการศึกษาเบื้องต้น เกี่ยวกับองค์การ วัตถุประสงค์และนโยบาย โครงสร้างการจัดหน่วยงาน แผนการปฏิบัติงาน รวบรวมปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

1.4 เลือกวิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น

1.5 วางแผนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และเตรียมการ โดยวางแผนในรูปปฏิทินปฏิบัติการ ซึ่งระบุภาระกิจที่จะกระทำ พร้อมทั้งวัน เวลา เพื่อเตรียมการในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทำแบบสอบถาม รวมทั้งการนัดหมายผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. หาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยปฏิบัติตามแผนและการเตรียมการ ในขั้นที่ 1 ซึ่งเป็นการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เลือกปัญหาที่มีความสำคัญ และมีความเร่งด่วนในการแก้ไข เพื่อที่จะนำมาพิจารณาในขั้นที่ 3

3. เลือกความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่า บุคลากรมีปัญหาในเรื่องใดมาก จะนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุในขั้นที่ 4

4. วิเคราะห์หาสาเหตุใหญ่ โดยนำความจำเป็นในการฝึกอบรมที่คัดเลือกแล้ว นำมาวิเคราะห์ที่ละปัญหา โดยระบุสาเหตุใหญ่ ๆ ก่อน

5. คัดเลือกสาเหตุใหญ่ เพื่อลดภาระในการจัดหาข้อมูล และระบุสาเหตุย่อย ที่เป็นผลให้เกิดสาเหตุใหญ่ดังกล่าว

6. สำรวจข้อมูลและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากขั้นที่ 5 ก็จะทราบว่า ควรจะหาข้อมูลในเรื่องใดบ้าง แหล่งข้อมูลควรมาจากที่ใด หรือจากใคร

7. จัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม และนำมาประเมินกับเกณฑ์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการฝึกอบรม เช่น เวลา งบประมาณ ค่าใช้จ่าย เป็นต้น

8. ตัดสินใจให้มีการฝึกอบรม เมื่อพิจารณาว่ามีความคุ้มค่าที่จะจัดการฝึกอบรม

9. จัดทำรายงาน โดยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาเรียบเรียงแล้วจัดทำเป็นรายงานซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม แนวทางและขอบเขต วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.2 กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของ นิสิต สัมมาพันธ์

นิสิต สัมมาพันธ์	1. วางแผน	2. หาความจำเป็นเบื้องต้น	3. เลือกปัญหา	4. วิเคราะห์สาเหตุใหญ่	5. เลือกสาเหตุใหญ่ระบบสาเหตุย่อย	6. สำรวจข้อมูลในรายละเอียด	7. จัดลำดับความสำคัญ	8. คัดลั่นใจให้มี การฝึกอบรม	9. ทำรายงาน
	1.1 กำหนดจุดประสงค์	2.1 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	3.1 เลือกปัญหาที่สำคัญหรือเป็นปัญหาเร่งด่วน	4.1 วิเคราะห์ปัญหาที่ละปัญหา	5.1 เลือกสาเหตุใหญ่ที่สำคัญ	6.1 สำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุในชั้น	7.1 นำข้อมูลมาจัดลำดับ	8.1 พิจารณาถึงความคุ้มค่า	9.1 เรียบเรียงจัดทำรายงาน
	1.2 กำหนดขอบเขต เวลา	2.2 รวบรวมปัญหาทั้งหมดในองค์การ	4.2 ระบบสาเหตุใหญ่ของปัญหา	5.2 ระบบสาเหตุย่อยทั้งหมดที่ทำให้เกิดสาเหตุใหญ่	7.2 ประเมินกับเกณฑ์ เช่น เวลางบประมาณ ฯลฯ			9.2 ขอบเขตวัตถุประสงค์ วิธิตำเนินการ วิธิตวิเคราะห์ ผลสรุป และ ข้อเสนอแนะ	
	1.3 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ								
	1.4 เลือกวิธีหาความจำเป็น								
	1.5 จัดทำแผนปฏิบัติการ								

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อุทมพร จามรมาน (2533) กล่าวว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีลักษณะเป็นการประเมินโครงการ หรือหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งกระทำได้ดังต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 2.3 ประกอบ)

1. ศึกษาสภาพการทำงานของบุคลากร โดยผู้บริหารระดับสูง หรือหัวหน้าหน่วยงาน
2. เปรียบเทียบผลงานที่บุคลากรปฏิบัติ กับ เวลา และค่าใช้จ่าย ว่าสอดคล้องกันหรือไม่
3. หากผลงานที่บุคลากรปฏิบัติไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนด จะพิจารณาหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผลดังกล่าว ว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง
4. ให้หน่วยงานฝึกอบรม ศึกษาปัญหาอย่างเป็นระบบอีกครั้งหนึ่ง
5. ผู้บริหารในหน่วยงานนำข้อมูลที่ได้ มาพิจารณาร่วมกันกับหน่วยงานฝึกอบรม เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป
6. ถ้าพิจารณาว่าควรใช้การฝึกอบรมในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ก็จะมอบให้หน่วยฝึกอบรม เขียนโครงการเพื่อพิจารณาต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.3 กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของ อุตสาหกรรม จามรมา

อุตสาหกรรม จามรมา		1. ศึกษาการทำงาน 2. นำมาเทียบกับเกณฑ์ 1. ศึกษาสภาพการทำงาน 1.2 เปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ เช่น ค่าใช้จ่าย เวลา ฯลฯ 1.3 พิจารณาถึงความล้นเหลือ		3. ศึกษาถึงสาเหตุ และปัจจัยต่าง ๆ	4. ศึกษาข้อมูลในรายละเอียด 4. มอบให้หน่วยงานฝึกอบรม ศึกษาข้อมูลปัญหา		5. ศึกษาร่วมและตัดสินใจ 5.1 ผู้บริหารและหน่วยงานจัดฝึกอบรม ศึกษาร่วมกัน 5.2 หาวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไข	6. เขียนโครงการฝึกอบรม 6. มอบให้หน่วยงานจัดฝึกอบรม เขียนโครงการ
-------------------	--	--	--	-----------------------------------	---	--	--	--

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากแนวความคิดของ อุตมพร จามรมาน ข้างต้น จะเห็นได้ว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องในขั้นต้นอยู่ 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายบริหารอาจเป็นหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าแผนก จากความเกี่ยวข้องกันของบุคคลทั้งสองฝ่าย ซึ่ง เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ (2529) มีแนวความคิดว่า การจัดการฝึกอบรมอาจเกิดได้เนื่องจากมีปัญหาเกิดขึ้นในหน่วยงาน และจำเป็นต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรม แม้ว่าจะทราบสาเหตุของปัญหาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงปริมาณและลักษณะความต้องการที่แท้จริง ซึ่งหน่วยงานจัดฝึกอบรมและฝ่ายบริหารต่างมีหน้าที่เกี่ยวข้องกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และได้สรุปเป็นแบบ 3 แบบด้วยกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้ตอนต่อไปนี้เป็น (เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์, 2529; เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ, 2531) (ดูตารางที่ 2.4 ประกอบ)

1. รับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น
2. ระบุปัญหาที่แท้จริง
3. พิจารณาถึงแนวทางแก้ไขทั้งหมดที่เป็นไปได้
4. พิจารณาว่าแก้ไขด้วยการฝึกอบรม หรือใช้วิธีอื่น ที่เหมาะสม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.4 กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของ เจมส์ตัน ทองวิวัฒน์
เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ

เจมส์ตัน ทองวิวัฒน์ เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ		1. รับรู้ว่าปัญหา เกิดขึ้น 1.1 พนักงานจัด ฝึกอบรมเลข บัญชี หรือ 1.2 ฝ่ายบริหาร ทราบว่ามีปัญหา หรือ 1.3 ฝ่ายบริหาร กับฝ่ายจัดฝึก อบรมวางแผน ร่วมกัน	2. ระบุปัญหาที่แท้จริง 2.1 กำหนดยุทธศาสตร์ 2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการหา ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2.3 กำหนดค่าใช้จ่าย โคล นึ่งหึ่งผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 2.4 เก็บรวบรวมข้อมูล 2.5 ระบุปัญหาที่แท้จริง			3.1 พิจารณาหา แนวทางแก้ไข ทั้งหมด 3.1 พิจารณาแนว ทางแก้ไขที่เป็น ไปได้ 3.2 พิจารณาว่า สามารถแก้ไข ได้ด้วยวิธีใด	
--	--	---	--	--	--	---	--

และในแบบทั้ง 3 มีข้อแตกต่างคือ ในแบบที่ 1 หน่วยงานจัดฝึกอบรมทราบว่า มีปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว จึงเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหากับฝ่ายบริหาร เพื่อตัดสินใจต่อไป ในแบบที่ 2 ฝ่ายบริหารทราบว่าปัญหาเกิดขึ้น แล้วปรึกษากับฝ่ายจัดการฝึกอบรมเพื่อ เสนอแนวความคิดในการแก้ไข้ปัญหา และในแบบที่ 3 ทั้งสองฝ่ายวางแผนร่วมกันเพื่อ คาดหมายปัญหาและความต้องการในอนาคต

ในแบบทั้ง 3 แบบที่กล่าวมานี้จะเห็นว่าในแนวความคิดนี้ ผู้บริหาร หรือ ฝ่าย จัดการฝึกอบรมจะเป็นผู้ที่ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นเอง และผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจให้มีการฝึ กอบรม หรือผู้บริหารและฝ่ายฝึกอบรมเป็นผู้ตัดสินใจร่วมกัน ซึ่ง Rae (1987) ได้ให้ ทรรศนะว่า การจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ควรจะคำนึงถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นสำคัญ โดยการที่ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายบริหาร เป็นผู้กำหนดให้มีการฝึกอบรมตาม ความคิดของตนเอง ซึ่งในบางครั้งอาจไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร ทำให้การ ฝึกอบรมในครั้งนั้นไม่สามารถแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ Rae จึงให้ความสนใจกับผู้ที่จะ เข้ารับการฝึกอบรมมากและมีแนวความคิดว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ควร เริ่มจาก การศึกษางานที่บุคลากรปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงจุด บกพร่อง แนวทางในการแก้ไข้ปัญหาได้ตรงจุด

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวความคิดของ Rae ให้ความสำคัญ กับบุคลากรและงานที่บุคลากรปฏิบัติ และถือว่าบุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติงาน ข้อมรู้ว่าตนมี ปัญหาอะไรในการปฏิบัติงานนั้น ๆ และงานที่กระทำจะต้องใช้ ความรู้ ทักษะ คติ หรือ ทักษะ อะไรบ้าง ตนเองมีความต้องการความรู้ ทักษะ คติ หรือทักษะใด เพื่อเพิ่ม ความสามารถเพื่อที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน ซึ่งงานบางอย่างจะใช้ความรู้และ ทักษะ เช่น การใช้เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เป็นต้น

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ Rae (1987) เสนอไว้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (ดูตารางที่ 2.5 ประกอบ)

1. การเสนอแนะ หรือการเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นปัญหา ซึ่งจะ เป็นปัญหาที่เกิดจากบุคลากรทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือต่างกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้และจะพิจารณาว่าบุคลากร ขาดความรู้ ทักษะคติ หรือทักษะใดในการทำงาน
2. การขอมิให้มีการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาว่า ถ้าจัดฝึกอบรมแล้วบุคลากรจะนำความรู้ ทักษะคติ หรือทักษะ มาใช้ในการทำงานได้หรือไม่ และจะจัดฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างไร และหากไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ก็ต้องพิจารณาถึงวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
3. การชี้ให้เห็นถึงปัญหา และการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการศึกษาโดยละเอียดว่า ความรู้ ทักษะคติ หรือทักษะ ที่บุคลากรต้องการอยู่ในระดับใด มีขอบเขตเพียงใด โดยใช้เครื่องมือในวัด เช่น แบบทดสอบความรู้เฉพาะด้าน เป็นต้น
4. การยืนยันถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่าการฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหา การปฏิบัติงานของบุคลากรได้ และควรจัดฝึกอบรมในเรื่องใด อย่างไร จากทรัพยากรที่มีอยู่

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแนวนั้น เรียกได้ว่า เป็นการหาความจำเป็นจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน คือ เริ่มจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วเสนอเรื่องไปยังผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และฝ่ายจัดการฝึกอบรม โดยฝ่ายจัดการฝึกอบรมเป็นผู้ที่มีบทบาท และเป็นตัวกลางระหว่างฝ่ายบริหาร กับ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.5 กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของ Rae

Rae		<p>1. การเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา</p> <p>1.1 เสนอปัญหามาตรฐาน และวัตถุประสงค์</p> <p>1.2 วิจารณ์ว่าบุคลากรขาดความรู้ ที่คนคิดหรือทักษะใด</p>		<p>2. ชี้ให้เห็นถึงปัญหา และเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างละเอียด</p> <p>2.1 วิจารณ์ถึงแนวทางในการแก้ไขต่าง ๆ</p> <p>2.3 วิจารณ์ถึงการตอบสนอง</p> <p>2.4 วิจารณ์ถึงความต้องการของบุคลากร</p> <p>2.5 เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล</p> <p>2.6 เก็บรวบรวมข้อมูล</p>	<p>4. ยืนยันถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม</p> <p>4.1 วิจารณ์ถึง</p> <p>4.2 กำหนดเรื่องที่จะฝึกอบรม</p> <p>4.3 เสนอว่าการฝึกอบรมสามารถช่วยแก้ปัญหาได้</p>	
-----	--	---	--	---	--	--

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Watson (1988) มีแนวความคิดในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งให้ความสำคัญกับหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งนอกจากจะตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้แล้ว บุคลากรจะได้รับ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่จำเป็น ที่สำคัญ และที่ใช้ในการทำงานใน ตำแหน่งหน้าที่โดยเฉพาะ Watson (1988) ได้เสนอขั้นตอนในการหาความจำเป็น ในการฝึกอบรมไว้ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 2.6 ประกอบ)

1. ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่องานในตำแหน่งที่บุคลากรปฏิบัติเพื่อทราบ ว่า บุคลากรมีความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ต้องการร่วมงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ต้องการย้ายตำแหน่ง หน้าที่ เป็นต้น ข้อมูลในขั้นแรกนี้ควรจะทราบเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 คุณลักษณะขององค์การ หน่วยงาน ที่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อยู่ เช่น ขนาดขององค์การ การพัฒนาขององค์การ เทคโนโลยีที่องค์การนำมาใช้ เป็นต้น

1.2 คุณลักษณะของบุคลากรในองค์การโดยส่วนรวม ว่ามีลักษณะเช่นใด อาทิเช่น มีคุณภาพในการทำงาน มีการแข่งขันกัน มีความต้องการในการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงพฤติกรรมของบุคลากรในทางที่ส่งผลดีต่อองค์การ ที่องค์การควรหาทางส่งเสริม และพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาที่องค์การจะต้องแก้ไข

1.3 ทัศนคติของฝ่ายบริหาร หลักการขององค์การ หรือหน่วยงาน ที่มีผลต่อหนทางต่าง ๆ ทั้งหมดทั้งที่เป็นไปได้ และอาจเกิดขึ้นได้

1.4 ความต้องการของบุคลากร ว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร

2. ศึกษาถึงความต้องการฝึกอบรมในงาน ในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งบุคลากรปฏิบัติว่ามี ความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติที่จำเป็น และช่วยให้การทำงานได้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องพิจารณาว่า บุคลากรปฏิบัติงานระดับใดขององค์การด้วย สำหรับ ข้อมูลที่จะนำมาพิจารณา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ระดับของตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน ในระดับที่แตกต่างกัน บุคลากรจะต้องการ ความรู้ ทักษะ หรือทักษะที่จำเป็นในการทำงานแตกต่างกัน เช่น ในระดับปฏิบัติการ ต้องการความรู้ด้านทักษะมาก เป็นต้น

2.2 บทบาทในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน มีขอบเขตมากน้อยเพียงใด มีงานใดที่ต้องปฏิบัติ

2.3 ความรู้เฉพาะด้านในงานที่บุคลากรปฏิบัติ ต้องการความรู้ ทักษะ หรือทักษะ เฉพาะด้านอะไรบ้าง เช่น ในการผลิตวิดิทัศน์ วิจิตร ภัคดีรัตน์ (2531) ให้ความเห็นว่า ในการผลิตวิดิทัศน์ควรจะต้องมีความรู้และทักษะในการเขียนบทการบันทึกภาพและเสียง การใช้กล้อง การจัดแสง การจัดภาพ งานศิลปกรรม งานกราฟิกส์ และการตัดต่อ

3. คาดคะเนถึงความเปลี่ยนแปลงที่มีสาเหตุจากงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น
โดยพิจารณาว่า บุคลากรมีความต้องการอะไร ในด้านใดเพิ่มขึ้นบ้าง

4. พิจารณาว่าหัวข้อความรู้ ทักษะ และทักษะ ที่จำเป็นต้องฝึกอบรม โดยพิจารณาจากข้อมูลในขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 3 ดังต่อไปนี้

4.1 มีความรู้ ทักษะ หรือทักษะใด ที่จำเป็นต้องฝึกอบรมในงาน เฉพาะด้าน มีขอบเขตเพียงใด

4.2 ความรู้ ทักษะ หรือทักษะใด มีความสำคัญมากที่สุดในการปฏิบัติ เฉพาะด้าน

4.3 ความรู้ ทักษะ หรือทักษะใด มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เฉพาะด้าน

4.4 ความรู้ ทักษะ หรือทักษะใด ที่ใช้น้อยในการปฏิบัติงาน เฉพาะด้าน

5. ยอมรับให้มีการฝึกอบรม จากการพิจารณาถึงผลที่คาดว่าจะได้รับของการฝึกอบรมในด้านความคุ้มค่า โดยพิจารณาจาก

5.1 พฤติกรรมของบุคลากรที่องค์กร หรือหน่วยงานคาดหวังจากการฝึกอบรม

5.2 ระดับของ ความรู้ ทักษะ หรือทักษะ ที่บุคลากรควรจะได้รับ

5.3 ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการฝึกอบรม โดยการสังเกต หรือ สัมภาษณ์

5.4 วัดระดับ ความรู้ ทักษะ หรือทักษะของบุคลากร เพื่อศึกษาว่าบุคลากรยังขาด ความรู้ ทักษะ หรือทักษะใด

6. พิจารณาความแตกต่างของ คุณสมบัติในตำแหน่งที่องค์กรคาดหวังกับ คุณสมบัติของบุคลากรในด้าน ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และจัดลำดับตามความสำคัญเพื่อจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมโดยพิจารณาถึง คุณสมบัติที่ขาดไปมีผลต่อความสำเร็จในงานในด้านใดด้านหนึ่ง และจัดให้มีการฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่า แนวความคิดของ Watson มีความสอดคล้องกับ แนวความคิดของ Rae ตรงที่ ทั้งสองได้ให้ความสำคัญกับ การพิจารณาจากงานที่บุคลากรในตำแหน่งหน้าที่นั้นว่า ต้องการความรู้ ทักษะ หรือทักษะใดในการทำงาน โดยที่ Watson เน้นถึงงานเฉพาะด้านที่ต้องการความรู้ ทักษะ หรือทักษะเฉพาะที่จำเป็นในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ และให้ความสำคัญกับระดับของตำแหน่งของบุคลากร และยังได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างงาน ตำแหน่ง และการฝึกอบรม ให้มีความสอดคล้องกันมากที่สุด ด้วยการวัดระดับความรู้ ทักษะ และทักษะของบุคลากร เพื่อที่จะจัดการฝึกอบรมเฉพาะสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น

ตารางที่ 2.6 กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของ Watson

Watson		<p>1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไป เกี่ยวกับ</p> <p>1.1 ลักษณะองค์การ หน่วยงาน บุคลากร</p> <p>1.2 ลักษณะบุคลากรโดยส่วนรวม</p> <p>1.3 ทัศนะของฝ่ายบริหาร</p> <p>1.4 ความต้องการของบุคลากร</p>	<p>2. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรงานในตำแหน่งหน้าที่</p> <p>2.1 ความรู้ ทักษะ ทักษะที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง นั้น ๆ</p> <p>2.2 บทบาทของบุคลากรในตำแหน่งนั้น ๆ ขอบเขตความรับผิดชอบงานที่ต้องปฏิบัติ</p> <p>2.3 ความรู้เฉพาะในงานที่ปฏิบัติ</p> <p>3. คัดคะแนนถึงความเปลี่ยนแปลงที่โดยพิจารณาถึงความต้องการในด้านต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น</p>	<p>4. วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ</p> <p>ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่จำเป็นต่ออบรมในงานเฉพาะ</p> <p>4.2 มีความสำคัญมากในการทำงาน</p> <p>4.3 มีความจำเป็น</p> <p>4.4 ใช้น้อยในการปฏิบัติงาน</p>			<p>5. ออมให้มีการฝึกอบรม</p> <p>โดยพิจารณาจากความคุ้มค่าในค่าใช้จ่าย</p> <p>5.1 พฤติกรรมที่คาดหวัง</p> <p>5.2 ระดับความรู้ที่ทัศนคติ ทักษะ ที่บุคลากรพึงได้รับ</p> <p>5.3 ความคิดเห็นของบุคลากร</p> <p>5.4 การวัดความรู้ ทักษะ ทัศนคติ</p>	<p>6. กำหนดหลักสูตรฝึกอบรม</p> <p>โดยพิจารณาจาก</p> <p>6.1 ความรู้ ทัศนคติ ทักษะ บุคลิกภาพ ที่ขาดไป</p> <p>6.2 คุณสมบัติที่ขาดไปมีผลต่องานที่ปฏิบัติ</p> <p>6.3 ทรัพยากรที่ต้องใช้</p> <p>6.4 จัดทำหลักสูตรฝึกอบรม</p>
--------	--	--	---	--	--	--	--	--

Levinson (1972) ได้เสนอขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ivo อย่างกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ขั้นศึกษาค้นคว้าในทางทฤษฎีทั้งในแง่ของหลักการ สาระ ข้อจำกัด รวมถึงผลของการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในองค์การ
2. ขั้นการอธิบายสภาพขององค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
3. ขั้นตีความข้อมูลที่ได้รับ
4. ขั้นการวิเคราะห์และหาข้อสรุป

ประยูร ศรีประสาธน์ (2531) ได้เสนอขั้นตอนในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม โดยเริ่มจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง หรือเริ่มต้นจากฝ่ายบริหารผ่านทางหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ดังขั้นตอนต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 2.7 ประกอบ)

1. การกำหนดขอบเขตของปัญหาที่ต้องการพัฒนาบุคลากร การที่จะกำหนดขอบเขตของปัญหาที่ต้องการพัฒนา หรือฝึกอบรมนั้น ต้องมีความเข้าใจใน นโยบาย แผนงานและเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างดี
2. ขั้นค้นหาข้อเท็จจริง เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อแสดงว่า ปัญหาที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นปัญหาจริงหรือไม่ มีขอบเขตของปัญหากว้างขวางเพียงใด โดยพิจารณาจากคำถามดังต่อไปนี้
 - 2.1 อะไรเป็นสาเหตุเริ่มแรกของโครงการ (นิตา ชูโต, 2531)
 - 2.2 ความต้องการดังกล่าวเป็นของใคร
 - 2.3 จำนวนบุคลากรที่ทำการสำรวจมีอย่างน้อยเพียงใด
 - 2.4 จะทำการสำรวจบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าวทุกคน หรือไม่
 - 2.5 มีวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจอย่างไร

ข้อมูล

2531)

- 2.6 จะถามในเรื่องใดบ้าง
- 2.7 จะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบใด
- 2.8 เมื่อได้ข้อมูลแล้ว จะใช้วิธีการใดในการวิเคราะห์ และสรุปผล
- 2.9 จะใช้เกณฑ์ใดตัดสินให้มีการจัดโครงการฝึกอบรม (นิตา ชูโต,
- 2.10 จะเขียนรายงานผลการสำรวจอย่างไร เสนอใคร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.7 กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของ ประสฐ์ ศรีประลาจน์

<p>ประสฐ์ ศรีประลาจน์</p>		<p>1.กำหนดขอบเขตของการหาความจำเป็น</p> <p>1.1ศึกษาเนื้อหาสาระ เป้าหมาย และ แผนงานของ องค์การ</p> <p>1.2กำหนดขอบเขตของ หน้าที่ของ</p>	<p>2. ค้นหาข้อเท็จจริง</p> <p>2.1กำหนดบุคลากรที่จะเก็บข้อมูล</p> <p>2.2กำหนดจำนวนบุคลากรที่จะเก็บข้อมูล</p> <p>2.3กำหนดขอบเขตของการเก็บรวบรวม</p> <p>2.4กำหนดวิธีคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>2.5กำหนดคำถาม</p> <p>2.6กำหนดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล</p> <p>2.7กำหนดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผล</p> <p>2.8กำหนดวิธีเขียนรายงาน</p> <p>2.9ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้</p>
---------------------------	--	--	--

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Goldstein (1986) กล่าวว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะต้องเก็บข้อมูลจาก (ดูตารางที่ 2.8 ประกอบ)

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organizational Analysis)
2. การวิเคราะห์งานที่บุคลากรทำ (Job Analysis)
3. การวิเคราะห์บุคลากร (Person Analysis)

ซึ่งข้อมูลจากการวิเคราะห์ทั้งสามต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเก็บข้อมูล ในทั้ง 3 ส่วน

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis)

คำว่าองค์การ หรือ Organization ในที่นี้ Schein (1980) ให้ความหมายว่า องค์การ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการวางแผนประสานกันอย่างเป็นระบบ กิจกรรมเหล่านี้กระทำโดยบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งมีจุดประสงค์ในการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามอำนาจหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย

การวิเคราะห์องค์การจึงมีขอบเขตกว้างอยู่หลายประเด็นด้วยกัน สำหรับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะ มุ่งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นระบบในองค์การที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการจัดการฝึกอบรม (Goldstein, 1986)

ในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งองค์การ สถาบัน หรือหน่วยงานย่อมคาดหวังที่จะให้บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ ความสามารถ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างดี แต่บ่อยครั้งที่บุคลากรไม่สามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ได้รับจากการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การ ดังผลการวิจัยของ Fleishman and others (1955) พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ตั้งไว้

อาจไม่สามารถนำเอาความรู้ ความสามารถที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมในการทำงานในองค์การ และสาเหตุของความล้มเหลวของการจัดฝึกอบรม คือ การไม่วิเคราะห์สภาพการทำงานในองค์การ ก่อนการจัดฝึกอบรม ทำให้การจัดหลักสูตรฝึกอบรมไม่สามารถความต้องการขององค์การ หรือสถาบันได้

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในส่วนของการวิเคราะห์องค์การ หรือสถาบัน Goldstein (1986) กล่าวว่า จะต้องเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1.1 จุดประสงค์เฉพาะของสถาบันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- 1.2 ระบบทรัพยากรมนุษย์ ในสถาบัน หรือหน่วยงาน เช่น แผนกำลังคน
- 1.3 บรรยากาศสนับสนุนการฝึกอบรม เช่น บรรยากาศในการทำงาน การสนับสนุน ด้านงบประมาณในการจัดการฝึกอบรม นโยบายขององค์การ ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการฝึกอบรม
- 1.4 ปัจจัยภายนอก ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย การเมือง

2. การวิเคราะห์งานที่บุคลากรปฏิบัติ (Job analysis)

การฝึกอบรมบุคลากรในสถาบันมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ที่จะต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่พึงปรารถนา และสามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ประหยัด และยังคงสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ และเป้าหมายของสถาบัน

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในส่วนการวิเคราะห์งานที่บุคลากรทำ Goldstein (1986) กล่าวว่า จะต้องเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

- 2.1 งานในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคลากรปฏิบัติ เป็นการศึกษาว่า บุคลากรต้องทำงานอะไรบ้าง ในตำแหน่งนั้น ๆ
- 2.2 ลักษณะโดยทั่วไปของงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นการศึกษาถึง ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และสิ่งแวดล้อมในขณะที่ทำงาน
- 2.3 วิธีการปฏิบัติงานเฉพาะ เป็นการศึกษาว่า ในงานเฉพาะอย่าง บุคลากรมีขั้นตอน หรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร
- 2.4 คุณลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นการศึกษาว่า งานที่บุคลากรปฏิบัติ งานใดที่ปฏิบัติบ่อย งานใดที่มีความสำคัญ งานใดที่ยากหรือง่ายต่อการปฏิบัติ
- 2.5 ความรู้ ทักษะ ความสามารถโดยทั่วไป ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ
- 2.6 ความรู้ ทักษะ ความสามารถเฉพาะ ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

3. การวิเคราะห์บุคลากร (Person analysis)

จากการวิเคราะห์องค์การ และการวิเคราะห์งานที่บุคลากรทำ ทำให้ผู้จัดการฝึกอบรมสามารถกำหนดว่า จะจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างไร และทำให้ทราบว่า งานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่นั้นมีลักษณะเป็นเช่นใด ต้องการ ความรู้ ทักษะ ทักษะ อะไรบ้าง และบุคลากรควรมีความสามารถเพียงใด

การวิเคราะห์บุคลากร เป็นการศึกษาว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้นสามารถนำเอา ความรู้ ทักษะ ทักษะ ไปใช้ในการทำงานได้ดี เหมาะสมเพียงใด

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในส่วนการวิเคราะห์บุคลากร Goldstein (1986) กล่าวว่า จะต้องเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

3.1 ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร เป็นการศึกษาว่า บุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรม มีความต้องการที่จะฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งหากพบว่า บุคลากรไม่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว การจัดฝึกอบรมจะไม่ช่วยปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรได้เต็มที่

3.2 ความสามารถในการทำงานของบุคลากรตามเกณฑ์ เป็นการศึกษาว่า บุคลากรสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดหรือไม่ โดยอาจใช้การทดสอบ เป็นต้น

3.3 ความสามารถที่ขาดไป และควรได้รับการฝึกอบรม เป็นการศึกษาโดยการวัด และเปรียบเทียบผลกับเกณฑ์ดังกล่าว ก็จะบอกได้ว่า บุคลากรขาดความรู้ ทักษะใด หรือทักษะใด ถ้าจัดการฝึกอบรมจะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ดีเพียงใด และบุคลากร เป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้หรือไม่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.8 กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของ Goldstein

Goldstein		<p>1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ องค์การ งาน และบุคลากร</p> <p>1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ ประกอบด้วย</p> <p>1.1.1 จุดประสงค์เฉพาะขององค์การ</p> <p>1.1.2 ระบบบริหารมนุษย์ เช่น แผนกำลังคน</p> <p>1.1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมการฝึกอบรม เช่น บรรยากาศในการทำงาน การสนับสนุน ด้านงบประมาณในการจัดการฝึกอบรม นโยบายขององค์การ ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร</p> <p>1.1.4 ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย การเมือง</p> <p>1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่บุคลากรปฏิบัติ ประกอบด้วย</p> <p>1.2.1 งานในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคลากรปฏิบัติ</p> <p>1.2.2 ลักษณะโดยทั่วไปของงานที่ต้องปฏิบัติ</p> <p>1.2.3 วิธีการปฏิบัติงานเฉพาะ</p> <p>1.2.4 คุณลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ เช่น ความบอบ ความล้าคัญ ความยากง่าย</p> <p>1.2.5 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ โดยทั่วไปในการปฏิบัติงานนั้น ๆ</p> <p>1.2.6 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ เฉพาะในการปฏิบัติงานนั้น ๆ</p> <p>1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ประกอบด้วย</p> <p>1.3.1 ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร</p> <p>1.3.2 ความสามารถในการทำงานของบุคลากรตามเกณฑ์</p> <p>1.3.3 ความสามารถที่ขาดไป และควรได้รับการฝึกอบรม</p>		<p>2. พิจารณาข้อมูล และตัดสินใจ จากข้อมูลทั้งหมด</p>	<p>3. กำหนดหลัก สูตรฝึกอบรม</p>
-----------	--	---	--	--	-------------------------------------

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านสื่อการสอน

หากพิจารณา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านสื่อการสอนในรูปของระบบแล้ว การที่จะกำหนดปัจจัยนำเข้าของระบบได้จะต้องมี การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน หน่วยงาน และบุคลากร

สถาบัน หน่วยงานมีความคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย โดยจะพิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งจะมีเกณฑ์ที่สถาบันกำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัด และกำหนดว่าบุคลากรควรมีความรู้ความสามารถมากน้อยเพียงใด

เมื่อเกิดปัญหาในการใช้ และ/หรือ ผลผลิตสื่อการสอนในสถาบัน ฝ่ายฝึกอบรมของสถาบันจะทำหน้าที่จัดฝึกอบรม เพื่อที่จะเสนอสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการ มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์ของสถาบัน และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาว่า ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมต้องการอบรมเรื่องอะไร และทำอย่างไรจึงจะจัดหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม หน่วยงาน สถาบัน ได้

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจะช่วยให้ทราบถึง ความต้องการของบุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ ช่วยชี้แนวทางในการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสื่อการสอน และเป็นประโยชน์ในการเสนอการเรียนรู้ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะกำหนดการเรียนรู้ในรูปของความรู้ ทักษะ หรือทักษะ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการจัดหลักสูตรฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านสื่อการสอนจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาปัจจัยที่บ่งชี้ว่า เกิดปัญหาเกี่ยวกับสื่อการสอนในสถาบัน และ/หรือ หน่วยงาน เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงปัญหาเกี่ยวกับสื่อการสอนด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถาบัน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนี้อาจทราบได้โดยไม่ต้องทำการวิเคราะห์สาเหตุ หรือหาความจำเป็น เนื่องจากเป็นปัญหาที่ทราบสาเหตุอยู่แล้ว หรือหากปัญหามีความซับซ้อน ไม่สามารถบอกสาเหตุของปัญหาได้ ก็จะต้องศึกษาว่าปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจากอะไร สามารถแก้ไขด้วยวิธีใดโดยการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. วางแผนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.1 ศึกษานโยบาย เป้าหมาย และแผนงานขององค์การ
 - 2.2 กำหนดจุดประสงค์ของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.3 กำหนดระยะเวลาในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.4 กำหนดแผนปฏิบัติการในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.5 กำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.6 กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.7 สร้างเครื่องมือในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 2.8 กำหนดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ เป็นต้น
 - 2.9 กำหนดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การกำหนดเกณฑ์เพื่อเปรียบเทียบข้อมูล การวิเคราะห์ด้วยระเบียบทางสถิติ เป็นต้น
 - 2.10 กำหนดวิธีสรุปผลข้อมูล เช่น การสรุปผลด้วยกราฟ การสรุปผลด้วยวิธีบรรยายสรุป เป็นต้น

3. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถาบัน

- 3.1 ศึกษาขนาด จำนวนบุคลากรของสถาบัน และ/หรือ หน่วยงาน
- 3.2 ศึกษาจุดประสงค์ของสถาบัน และ/หรือหน่วยงาน
- 3.3 ศึกษานโยบาย เป้าหมาย แผนงานของสถาบัน และ/หรือ หน่วยงาน
- 3.4 ศึกษาแผนงานด้านบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา
- 3.5 ศึกษาความต้องการของบุคลากร เช่น ความต้องการวัสดุ อุปกรณ์

ต่าง ๆ

- 3.6 ศึกษาปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรม เช่น ขวัญของบุคลากร การสนับสนุนด้านงบประมาณ
- 3.7 ศึกษาทัศนคติของฝ่ายบริหารที่มีต่อการฝึกอบรม

4. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานที่บุคลากรปฏิบัติ

- 4.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปในการปฏิบัติงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิในที่ทำงาน
- 4.2 ศึกษาลักษณะโดยทั่วไปของงานที่ต้องปฏิบัติ เช่น ความสำคัญของงาน ความบ่อย ความยากง่าย
- 4.3 ศึกษาขอบเขตของงานที่ต้องปฏิบัติ เช่น การผลิตสไลด์ของบุคลากร อาจมีขอบเขตรวมถึง การเลือกเรื่อง การเขียนบท และการถ่ายทำ
- 4.4 ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะ เช่น ศึกษาเฉพาะขั้นตอนการเขียนบท ศึกษาเฉพาะขั้นตอนการถ่ายทำ
- 4.5 ศึกษาความรู้โดยทั่วไปในการใช้ และ/หรือผลิตสื่อการสอนของกลุ่มเป้าหมาย
- 4.6 ศึกษาทักษะโดยทั่วไปในการใช้ และ/หรือผลิตสื่อการสอนของกลุ่มเป้าหมาย

4.7 ศึกษาทัศนคติโดยทั่วไปในการใช้ และ/หรือผลิตสื่อการสอนของกลุ่มเป้าหมาย

5. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร

5.1 เปรียบเทียบความสามารถของบุคลากรในการใช้ และ/หรือผลิตสื่อการสอน กับเกณฑ์และวัตถุประสงค์ในการใช้และ/หรือผลิตสื่อการสอน

5.2 ศึกษาความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในการใช้ และ/หรือผลิตสื่อการสอน

5.3 ศึกษาถึงความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย

6. การกำหนดหัวข้อที่จำเป็นต้องฝึกอบรม

6.1 กำหนดหัวข้อด้านความรู้ที่จำเป็นต้องฝึกอบรม

6.2 กำหนดหัวข้อด้านทักษะที่จำเป็นต้องฝึกอบรม

6.3 กำหนดหัวข้อด้านทัศนคติที่จำเป็นต้องฝึกอบรม

7. ตัดสินใจพิจารณาแก้ไขปัญหา

7.1 พิจารณาแนวทางต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ ในการแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับสื่อการสอน

7.2 ตัดสินใจว่าต้องแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม หรือ ใช้วิธีอื่น ๆ

7.3 กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม หรือ ใช้วิธีอื่น ๆ

7.4 พิจารณาว่า หากการฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวได้และมีความคุ้มค่า จะจัดฝึกอบรมหรือไม่

8. ทำรายงานสรุปผลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

แนวทางในการตัดสินใจให้มีการฝึกอบรม

ในการตัดสินใจว่าจะให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ ยังไม่มีมาตรฐานใดหรือกฎเกณฑ์ใดที่นำมาเป็นหลักการเพื่อพิจารณาได้ทุกครั้งไป เพราะในการตัดสินใจให้มีการฝึกอบรมย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน Tracy (1971) ได้เสนอเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางช่วยในการตัดสินใจว่า ควรให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งมี 10 ประการ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ความจำเป็นขั้นมูลฐาน เป็นการพิจารณาว่าในตำแหน่งหน้าที่นั้นผู้ปฏิบัติงานควรจะมีความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ หรือทักษะใดบ้าง ที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ และมีความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ที่ขาดไป
2. ความยากง่ายในการเรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น สามารถเรียนรู้งานได้ด้วยตนเองขณะปฏิบัติหรือไม่ และ มีความยากง่ายในการเรียนรู้เพียงใด และใช้เวลาานเพียงใด
3. ความสำคัญ เป็นการพิจารณาว่า หากบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติแล้วจะเกิดผลเสียต่องานหรือไม่
4. ความบ่อย เป็นการพิจารณาว่า งานใดที่บุคลากรต้องปฏิบัติอยู่เสมอ หรือเป็นงานประจำหรือไม่
5. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นการพิจารณาถึงทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อดูความคุ้มค่าของการฝึกอบรมที่จะจัดให้กับบุคลากร ถ้าเป็นไปได้อาจคำนวณออกมาเป็นค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน
6. โอกาสในการบรรลุผลสำเร็จ เป็นการพิจารณาว่า บุคลากรเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถพอที่จะเข้ารับการฝึกอบรม และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
7. คุณภาพ เป็นการพิจารณาว่า การฝึกอบรมจะสามารถช่วยบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่
8. ความบกพร่องในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาว่าบุคลากรมีความบกพร่องในการปฏิบัติงานใดมาก

9. ความคงทนของการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่า บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้นานเพียงใด

10. ความต่อเนื่องของการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่า บุคลากรจะต้องรับการฝึกอบรมแล้ว จะต้องฝึกอบรมในด้านใดอีกหรือไม่ และมีความจำเป็นหรือไม่

เกณฑ์ของ Tracy ที่นำมาใช้นี้ จะเป็นการพิจารณาจากภารกิจหน้าที่ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องทราบลักษณะของงานที่บุคลากรปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ดี เกณฑ์ของ Tracy เป็นเพียงแนวทางที่จะช่วยในการตัดสินใจเท่านั้น

นอกจากเกณฑ์ ของ Tracy แล้ว Brother and Zaccarelli (1988) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรที่จะประสบผลสำเร็จในการฝึกอบรมหรือไม่ พิจารณาได้จาก ตัวแปรที่สำคัญได้แก่ ทักษะคติของบุคลากรที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร การฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาให้กับบุคลากรได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรมด้วย

ทัศนคติ	ดี	1	2
	ไม่ดี	3	4
		น้อย	มาก
ความสามารถในการปฏิบัติงาน			

แผนภูมิที่ 9 แสดง ความสัมพันธ์ของทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Brother and Zaccarelli, 1988)

จากแผนภูมิที่ 9 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการ
เข้ารับการฝึกอบรม และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร

กรอบที่ 1 หมายถึง บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม และมี
ความสามารถในการปฏิบัติงานน้อย กรณีเช่นนี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

กรอบที่ 2 หมายถึง บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม และมี
ความสามารถในการปฏิบัติงานสูง กรณีเช่นนี้การฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มคุณภาพงานได้

กรอบที่ 3 หมายถึง บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม และ
มีความสามารถในการปฏิบัติงานน้อย กรณีเช่นนี้การฝึกอบรมจะไม่ช่วยในการแก้ปัญหาได้
เพราะบุคลากรขาดความสนใจ

กรอบที่ 4 หมายถึง บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม และ
มีความสามารถในการปฏิบัติงานมาก กรณีเช่นนี้ไม่จำเป็นต้องฝึกอบรม

Brother and Zaccarelli (1988) กล่าวว่าไว้ว่า การฝึกอบรมจะได้ผล
หากบุคลากรมีทัศนคติในทางดีต่อการฝึกอบรม

ปัจจัยที่จะชี้ว่าบุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด หรือมี
ปัญหาเกิดขึ้น อาจพิจารณาจาก ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น เวลาในการทำงาน ความเสียหาย
ของวัสดุอุปกรณ์ ปริมาณความผิดพลาดในงานนั้น ๆ เป็นต้น ข้อมูลบางอย่างอาจไม่สามารถ
วัดในเชิงปริมาณได้ เช่น ความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงงาน ความเข้าใจผิดในงาน เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวทางในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจพิจารณาได้จากจุดเริ่มต้นของการดำเนินการ ซึ่งจำแนกได้ 4 แนวทาง

แนวทางที่ 1 เริ่มจากภายนอกสถาบัน โดยการศึกษาการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อสถาบัน และอาจก่อให้เกิดความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และปัจจัยต่าง ๆ เป็นต้น (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2529)

แนวทางที่ 2 เริ่มจากองค์การ โดยศึกษาถึงการดำเนินงานขององค์การ ว่า มีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ แล้ววิเคราะห์ว่า เรื่องใดบ้างที่ต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม (เดชา แก้วชาญศิลป์, 2529)

แนวทางที่ 3 เริ่มต้นที่สายงานหลัก โดยศึกษาถึงข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และปัญหาการปฏิบัติงานของสายงานหลักขององค์การ ซึ่งมักจะมากกว่าหนึ่งสายงานหลัก (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2529)

แนวทางที่ 4 เริ่มต้นที่บุคลากรในสถาบันหรือหน่วยงาน โดยเริ่มจากบุคลากรในองค์การ กลุ่มบุคคล โดยค้นหาว่า บุคลากรแต่ละคนที่ทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ มีความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไร อาจสังเกตจากการปฏิบัติงาน การพูดคุย การสัมภาษณ์ หรือใช้วิธีอื่น ๆ ตามแต่ความเหมาะสม แล้วสรุปข้อมูลแสดงถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม

แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมในสถาบัน

การหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมในองค์การ อาจแยกได้เป็น 3 แหล่ง คือ จากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร จากบุคลากร และจากเอกสารของสถาบัน และหน่วยงาน (ประยูร ศรีประสาธน์, 2531)

1. ข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน หรือผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1 ผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือผู้บริหารระดับสูง เป็นฝ่ายกำหนดนโยบายของหน่วยงาน เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน เป้าหมาย ตลอดจนทิศทางดำเนินงานที่พึงประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน

1.2 ผู้บังคับบัญชาระดับต้น เป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ จึงทราบปัญหาและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรม และการปฏิบัติงาน ตลอดจน ความรู้ ทักษะ และทักษะของบุคลากรภายใต้ความควบคุม เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับ ความต้องการของบุคลากรใหม่ในหน่วยงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร ตลอดจนความต้องการกำลังคน

2. ข้อมูลจากบุคลากร เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม ความคาดหวัง ความต้องการ และปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

3. ข้อมูลจากเอกสารของสถาบัน หรือหน่วยงาน เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน เป้าหมาย มาตรฐาน และแผนพัฒนาบุคคลที่มีการกำหนดเป็นเอกสาร แล้ว รวมถึงรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ เช่น การลาหยุดงาน การลาออก ปัญหาในการทำงานต่าง ๆ

Stanley (1978) ได้สรุปถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับ	ขอบเขตของการเก็บรวบรวมข้อมูล	แหล่งข้อมูล
วัตถุประสงค์ของสถาบัน หรือ หน่วยงาน	ระดับสถาบัน, ระดับหน่วยงาน	ผู้บริหารระดับสูง , หัวหน้าฝ่าย , คณะกรรมการบริหาร
โครงสร้างของสถาบัน หรือ หน่วยงาน	ระดับสถาบัน, ระดับกลุ่ม	ผู้วางแผนพัฒนา , คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง
ลักษณะงาน	ระดับกลุ่ม, ระดับบุคคล	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล , หัวหน้าแผนก , หัวหน้ากอง
มาตรฐานการทำงาน	ระดับบุคคล	หัวหน้า, หัวหน้าฝ่ายบุคคล
การฝึกอบรม และ การพัฒนา	ระดับองค์การ, ระดับกลุ่ม หรือ ระดับบุคคล	หัวหน้า, หัวหน้าฝ่ายบุคคล

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์

การรวบรวมข้อมูลเพื่อการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้เวลาอันน้อยที่สุด ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพขององค์การในภาวะปัจจุบัน วิธีการนี้เป็นการเผชิญหน้าโต้ตอบระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ ฝ่ายแรกมุ่งสนทนาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง เกี่ยวกับความคิดเห็น ความรู้สึก ข้อเสนอแนะ ความต้องการ ความคาดหวัง ฯลฯ ของบุคลากรในสถาบัน ซึ่งวิธีการสัมภาษณ์อาจกระทำได้หลายวิธี ดังนี้ (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2531)

1. การสัมภาษณ์แบบไม่ใช้แบบสอบถาม มีลักษณะของคำถามแบบทั่ว ๆ ไปโดยผู้สัมภาษณ์จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ สามารถให้ข้อมูลได้อย่างเปิดเผย ไม่มีข้อจำกัด
2. การสัมภาษณ์แบบใช้แบบสอบถาม หรือ การสัมภาษณ์แบบกำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า มีลักษณะคำถามที่เฉพาะเจาะจง เน้นประเด็นปัญหาเฉพาะเรื่องนั้น ๆ การสัมภาษณ์แบบใช้แบบสอบถามนั้น ลักษณะของคำถามจะมีความคล้ายคลึง หรือเหมือนกับลักษณะของคำถามในการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จึงอาจกล่าวได้ว่าการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามนั้น อาจมีการออกแบบให้มีลักษณะมาตรฐาน มีโครงสร้างของคำถามที่แน่นอน และมีคำตอบที่บังคับให้เลือกตอบได้เช่นกัน ลักษณะของคำถามเช่นนี้จึงเป็นคำถามปลายปิด การสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อควรคำนึงในการสัมภาษณ์

1. ควรถามให้ตรงประเด็นที่ต้องการคำตอบ
2. จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ไว้อย่างชัดเจน
3. ควรใช้ภาษาที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ
4. ไม่ควรใช้คำถามที่ชักจูง
5. ไม่ควรใช้คำถามในลักษณะของปฏิเสธซ้อนปฏิเสธ

จุดเด่นของการสัมภาษณ์

1. สามารถได้รับข้อมูลอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดเห็นทัศนคติ สาเหตุ และแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรพูดแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

จุดด้อยของการสัมภาษณ์

1. ใช้เวลาดำเนินการมาก
2. ยากต่อการวิเคราะห์
3. ผู้สัมภาษณ์ต้องมีทักษะอย่างดี และเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องที่สัมภาษณ์

การใช้แบบสอบถาม

การรวบรวมข้อมูลเพื่อการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และพัฒนาสถาบัน โดยใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายเนื่องจากเป็นความคุ้นเคย เป็นวิธีที่ประหยัด และสามารถรวบรวมข้อมูลจากคนจำนวนมาก ๆ ได้ (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวรรณ, 2531)

แบบสอบถาม เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความรู้สึก ความเชื่อ ความสนใจต่าง ๆ (Ary and Others, 1979)

ประเภทของแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามแบบปิด หรือแบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีข้อความ การตอบจะเขียนสัญลักษณ์ลงในช่องที่กำหนดหรือเขียนคำตอบ

2. แบบสอบถามแบบเปิด หรือแบบไม่มีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีข้อความ และการตอบผู้ตอบจะมีอิสระในการตอบด้วยคำพูดของตนเอง แต่คำตอบที่ได้อาจไม่ชัดเจน หรือครบถ้วน

แบบสอบถาม มักประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ

1. ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้ตอบ โดยทั่วไปมักเป็นข้อมูลส่วนตัว เช่น เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่ง ฯลฯ
2. คำถามที่เกี่ยวกับจุดประสงค์ของการสำรวจข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

1. การส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง
2. การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่ง ข้อมูลที่เชื่อถือได้ต้องได้รับแบบสอบถามคืน 70-80 % (Ary and Others, 1979)

จุดเด่นของแบบสอบถาม

1. สามารถจัดส่งแบบสอบถามให้กับบุคคลจำนวนมากในช่วงระยะเวลาสั้น โดยอาจจัดส่งทางไปรษณีย์ หรือส่งด้วยตนเอง
2. เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการสัมภาษณ์
3. เปิดโอกาสให้ผู้ตอบ ตอบได้โดยไม่มีความรู้สึกเกรงใจ กลัว หรืออาย เพราะมิได้ตอบต่อหน้าผู้สอบถาม
4. ข้อมูลที่ได้รับง่ายต่อการสรุป และเขียนรายงาน

จุดด้อยของแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบมีอิสระในการตอบแบบสอบถามน้อย เพราะถูกจำกัดด้วยตัวเลือก
2. ต้องใช้เวลามากในการสร้างเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ควรจะมีการทดสอบในเรื่อง ความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ
3. มีข้อจำกัดในการนำไปใช้ในการเสาะหาสาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม
4. ผู้ตอบอาจไม่สนใจตอบ ทำให้คำตอบไม่ครบถ้วน หรือ ไม่ส่งแบบสอบถามคืน โดยเฉพาแบบสอบถามที่จัดส่งทางไปรษณีย์

การสังเกต

การรวบรวมข้อมูลเพื่อการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และพัฒนาสถาบัน โดยใช้การสังเกตการณ์ เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยการเฝ้าดูการทำงานและพฤติกรรมของบุคคล โดยจดบันทึกพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในการดำเนินกิจกรรม (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2531)

การสังเกตการณ์ เป็นวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่เป็นการค้นหาข้อเท็จจริง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นในทันทีทันใด อาจศึกษาจากพฤติกรรมที่เป็นปกติวิสัย หรือ แสดงออกเป็นกรณีพิเศษก็ได้

การสังเกตสามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ

1. การสังเกตแบบกำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า เป็นการสังเกตโดยตรงเพื่อ ใ้เห็นว่า สมาชิกขององค์การแต่ละคนทำงานกันอย่างไร เพื่อที่จะได้รับข้อมูลที่แน่นอน เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของคนใน ช่วงเวลาที่ เป็นจริง

2. การสังเกตแบบไม่ได้กำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า เป็นการสังเกตการณ์ โดยตรง ที่กระทำโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบัน แม้กระทั่งผู้ที่ปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ คือ

- 2.1 เลือกและศึกษาสภาพปัญหาของฝ่าย หรือหน่วยงานที่จะสังเกต
- 2.2 สอบถามฝ่าย หรือหน่วยงานอื่น ๆ โดยใช้แบบสอบถาม หรือการ สัมภาษณ์
- 2.3 ตั้งประเด็นคำถามเพื่อให้หน่วยฝ่าย หรือหน่วยงานอื่น ๆ ตอบ
- 2.4 รวบรวมข้อมูลและทำรายงานสรุปส่งไปยังฝ่าย หรือหน่วยงานที่ถูก สังเกตการณ์

การรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตการณ์แบบกระจกสะท้อนองค์การนั้น จะมุ่ง เน้นที่หน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือภารกิจของหน่วย งานนั้นเป็นสำคัญ (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2531)

ถ้าแบ่งการสังเกตโดยอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการสังเกตเป็นหลัก จะแบ่งได้
เป็น

1. การสังเกตแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การสังเกตโดยไม่มี
การจดบันทึกระหว่างการสังเกต เช่น การเข้าไปเยี่ยมชม หรือเดินผ่าน การสังเกต
แบบไม่เป็นทางการนี้ ผู้ถูกสังเกตจะไม่รู้ตัวทำให้พฤติกรรมเป็นไปตามความเป็นจริง

2. การสังเกตแบบเป็นทางการ หมายถึง การสังเกตโดยมีเครื่องมือ
ในการสังเกต

เครื่องมือที่ใช้ในการสังเกต มีหลายชนิดให้เลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม
อาทิ เช่น

1. แบบวัดการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจ
วัดความถี่ของการเข้าร่วมกิจกรรม หรือ พฤติกรรมที่ผู้ถูกสังเกตแสดงออกในระหว่าง
ดำเนินกิจกรรมและความถี่ที่ได้จากการวัดพฤติกรรมนี้ จะนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
การทำงาน หรือสิ่งที่สถาบันกำหนดขึ้นก็จะทำให้เห็นถึงปัญหา และข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นใน
หน่วยงาน ซึ่งอาจกลายเป็นความต้องการในการฝึกอบรมต่อไป

2. แบบตรวจสอบ (Check list) เป็นแบบที่แสดงขั้นตอนกิจกรรม
หรือ พฤติกรรมที่ผู้สังเกตบันทึกตามปรากฏการณ์ที่ได้เห็น หรือได้ยิน แบบตรวจสอบนี้
จะช่วยให้ผู้สังเกตทราบว่า มีกิจกรรมหรือพฤติกรรมใดบ้างที่เกิดขึ้น และเกิดขึ้นตาม
รายการที่กำหนดไว้หรือไม่ ใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติงาน และการ
ปรับตัวของบุคลากร ที่ไม่ต้องการบ่งถึงจำนวนครั้งของกิจกรรมหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

จุดเด่นของการสังเกต

1. อาจทำได้โดยไม่ต้องกำหนดโครงสร้างมาก่อน
2. สามารถกำหนดเกณฑ์ เพื่อหาข้อแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผลของโครงสร้างองค์การ หรือกระบวนการทำงาน
3. เป็นวิธีที่นำไปใช้ประโยชน์ได้โดย ไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

จุดด้อยของการสังเกต

1. ผู้สังเกตต้องมีทักษะ ทั้งในด้านกระบวนการและความรู้ในสิ่งที่สังเกต
2. มีข้อจำกัดในการรวบรวมข้อมูล เพราะได้ข้อมูลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เท่านั้น
3. ผู้สังเกตอาจถูกเข้าใจผิดว่า เป็นผู้คอยจับผิดการปฏิบัติงาน

การค้นคว้าจากเอกสาร

การค้นคว้าจากเอกสาร เป็นวิธีการสำรวจการพัฒนาคณากรโดยศึกษาจากรายงาน บันทึก เอกสาร และหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรต่าง ๆ เช่น นโยบายขององค์การ รายงานประจำปี รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน บันทึกรายงานการประชุม ประวัติพนักงาน ฯลฯ

จุดเด่นของการค้นคว้าจากเอกสาร

1. เป็นแหล่งข้อมูลที่มีความชัดเจน เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาคณากร
2. เป็นข้อมูลที่มีความถูกต้อง และบางส่วนได้รับการตรวจสอบ

จุดด้อยของการค้นคว้าจากเอกสาร

1. เอกสารอาจไม่ครบถ้วน
2. ข้อมูลจากเอกสารส่วนใหญ่เป็นเรื่องอดีต ซึ่งอาจไม่เป็นจริงในปัจจุบัน

การทดสอบ

เป็นวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวัดความสามารถ ความถนัด ความสนใจของบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน (ประยูร ศรีประสาธน์, 2531) แบบทดสอบควรผ่านการตรวจสอบความเที่ยง ความตรง และความเป็นปรนัย เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบแบ่งได้ตามจุดมุ่งหมายได้เป็น 3 ชนิด คือ

1. แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ (Achievement test) เป็นแบบทดสอบที่มุ่งวัดความรู้ด้านวิชาการ ว่าบุคลากรมีความรู้สอดคล้องกับการทำงานมากน้อยเพียงใด
2. แบบทดสอบความถนัด (Aptitude test) เป็นแบบทดสอบที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้วัดความสามารถของบุคคล ว่าเหมาะกับงานประเภทใด เพื่อจัดบุคคลบรรจุเข้าทำงานตามลักษณะความสามารถของบุคคล
3. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดลักษณะนิสัย และระดับการปรับตัวของบุคคล สามารถนำมาใช้วัดความต้องการของบุคลากรได้ด้วย

การสร้างแบบทดสอบควรจะมีการตรวจสอบว่า แบบทดสอบนั้นเป็นแบบทดสอบที่ดีหรือไม่ ครอบคลุมเนื้อหาได้ทั้งหมดหรือไม่ โดยทดสอบ (นางรัตน์ ทวีรัตน์, 2531)

1. ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นการตรวจสอบว่าแบบทดสอบนั้น วัดตรงตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นการตรวจสอบว่า ผลจากแบบทดสอบนั้นมีความคงที่แน่นอน มากน้อยเพียงใด

3. ความเป็นปรนัย (Objective) เป็นการตรวจสอบดูว่า คำถามหรือ สิ่งที่ถามในแบบทดสอบนั้น มีความชัดเจนดีหรือไม่ นำไปใช้ได้ตรงกันทั่วไปได้หรือไม่

จุดเด่นของแบบทดสอบ

1. สามารถช่วยในการพิจารณาสาเหตุของปัญหา ว่า มีผลมาจากการขาดความสามารถ ขาดความรู้ ขาดทักษะ หรือมีทัศนคติที่ไม่ดี
2. ผลการทดสอบสามารถคำนวณ และนำไปเปรียบเทียบได้

จุดด้อยของแบบทดสอบ

1. มีแบบทดสอบจำนวนมากด้อยประสิทธิภาพ และไม่เป็นเครื่องมือวัดที่ดี
2. ผู้ทดสอบบางคนมีประสบการณ์ตรงกับสิ่งที่ต้องการทดสอบ อาจได้เปรียบกว่าผู้ที่ไม่มีความรู้ประสบการณ์ดังกล่าว

ตารางที่ 2.9 แสดงการเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบต่าง ๆ

การเก็บรวบรวมข้อมูล	ข้อดี	ข้อจำกัด
การสัมภาษณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้ข้อมูลสมบูรณ์ 2. มีความยืดหยุ่น 3. ข้อมูลเที่ยงตรง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้เวลา และค่าใช้จ่ายสูง 2. อาจเกิดความลำเอียง 3. ยากในการลงรหัสหรือแทนค่าด้วยตัวเลข

การเก็บรวบรวมข้อมูล	ข้อดี	ข้อจำกัด
การใช้แบบสอบถาม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ได้กับผู้ตอบคร่าวๆ มาก ๆ และค่าใช้จ่ายต่ำ 2. ข้อมูลสามารถแทนค่าด้วยตัวเลขได้ มีอคติน้อย 3. ประมวลและวิเคราะห์ได้คร่าวๆ มาก ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อมูลมีลักษณะค่อนข้างจำกัดในแง่ความลึกของข้อมูล 2. มีความยากในการวิเคราะห์ 3. รายงานเต็มไปด้วยตัวเลขทำให้น่าเบื่อ
การสังเกต	<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อมูลเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน 2. เน้นความเป็นจริงในเรื่องเวลา 3. สามารถปรับจุดสนใจได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยากในการลงรหัสหรือแทนค่าด้วยตัวเลข 2. ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง 3. กรณีตัวอย่างมีจำกัดและอาจนำไปสู่อคติของผู้ทำการสังเกตได้
ข้อมูลเอกสาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความน่าเชื่อถือสูงและปราศจากอคติ 2. เหมาะกับการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน 3. เสียค่าใช้จ่ายต่ำในการได้มาซึ่งข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์มักจำกัดเฉพาะปรากฏการณ์ที่มีข้อมูลเท่านั้น 2. ข้อมูลไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน 3. มีปัญหาในด้านการตีความข้อมูลยกเว้นข้อมูลทางการเงิน

การเก็บรวบรวมข้อมูล	ข้อดี	ข้อจำกัด
การทดสอบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัดผลเฉพาะเรื่องได้แน่นอน 2. ผลการทดสอบคำนวณและเปรียบเทียบได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างให้ตีได้ยาก 2. สามารถใช้ได้เฉพาะบางเรื่อง

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และการพัฒนาสถาบัน

การวิเคราะห์ข้อมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อการวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ของการฝึกอบรมและการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถาบัน และการฝึกอบรมในครั้งนั้น

การสรุปผลข้อมูล เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาสถาบัน

การสรุปเสนอข้อมูล จำเป็นต้องระบุถึงสาระหรือประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2531)

1. ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ในทางปฏิบัติ จะต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหา มีการอธิบายสาเหตุแห่งปัญหาและผลที่เกิดจากปัญหาต่าง ๆ ด้วย
2. การกำหนดเป้าหมายและทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการแก้ไขปัญหา
3. การระบุข้อจำกัด หรืออุปสรรคต่าง ๆ
4. วางแผน วิธีดำเนินการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา
5. การกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล ทั้งในแง่ของผลที่เกิดขึ้น และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น