บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับความต้องการจำเป็น (needs) และการประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment)

ตอนที่ 2 แนวคิดและมโนทัศน์เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 แนวคิดและมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดและมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นและการประเมินความต้องการจำเป็น

1.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น

คำว่า "ความต้องการจำเป็น" ตรงกับคำในภาษาอังกฤษคือ needs มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Kaufman (1983) ให้ความหมายว่าความต้องการจำเป็น คือ ผลต่าง (gap) ระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับผลที่ต้องการ

Witkin และ Altschuld (1995) ให้ความหมายว่าความต้องการจำเป็น คือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ควรจะเป็น

Mckillip (1987) ให้ความหมายว่าความต้องการจำเป็นคือการตัดสินคุณค่าของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่พบและพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหา ความหมายดังกล่าวจะเกี่ยวข้องใน 4 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการจำเป็นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล
2. ความต้องการจำเป็นเป็นเรื่องเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ความต้องการจำเป็นอยู่ในรูปของปัญหาเมื่อผลผลิตไม่เพียงพอ
4. ความต้องการจำเป็นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินหรือการพิจารณาหาหนทางในการแก้ปัญหา

ดังนั้น ความต้องการจำเป็นคือสภาพความแตกต่างของสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะเป็น โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองหรือการดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ความแตกต่างนั้นหมดไป

1.2 ประเภทของความต้องการจำเป็น

Bradshaw (1972 อ้างถึงใน Mckillip, 1987) จำแนกความต้องการจำเป็นตามความคาดหวังไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. Normative needs เป็นความต้องการจำเป็นในรูปของความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังไว้สภาพที่คาดหวังนั้นเป็นสภาพที่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นผู้กำหนดหรือสร้างเกณฑ์ขึ้นมาโดยใช้ประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่ ความต้องการจำเป็นประเภทนี้มีประโยชน์มากในการวางแผนงานที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก่อนหรือมีประสบการณ์เพียงเล็กน้อย อย่างไรก็ตาม ความต้องการจำเป็นประเภทนี้กลุ่มเป้าหมายอาจไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เพราะเป็นความต้องการจำเป็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมากกว่า

2. Felt needs เป็นความต้องการจำเป็นที่เกิดจากความคาดหวังของสมาชิกภายในกลุ่มที่มีต่อผลผลิตของตน เช่น ความคาดหวังของผู้ปกครองต่อการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ ความคาดหวังของลูกค้าต่อการให้คำปรึกษาจากผู้ขาย เป็นต้น การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม การวิจัยด้านการตลาดมีพื้นฐานมาจากความต้องการประเภทนี้ทั้งสิ้น

3. Expressed needs เป็นความต้องการจำเป็นในรูปของความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังไว้ โดยสภาพที่คาดหวังกำหนดขึ้นจากกลุ่มผู้รับบริการ เช่น รายชื่อผู้จองหนังสือหายากในห้องสมุด อัตราการจองห้องพักของโรงแรม เป็นต้น ความต้องการประเภทนี้จะช่วยในเรื่องการตัดสินใจด้านการวางแผนและด้านงบประมาณ

4. Comparative needs เป็นความต้องการจำเป็นในรูปของความแตกต่างระหว่างการได้รับบริการของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ที่ต่างกัน

เมื่อพิจารณาความหมายและการจัดประเภทของความต้องการจำเป็นจะเห็นได้ว่าความต้องการจำเป็นเกิดจากการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการพิจารณาสภาพที่เป็นจริงกับผลที่เกิดจากวิสัยทัศน์ของการมองสภาพที่ต้องการจะเป็น ความแตกต่างที่เกิดขึ้นมักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาหรือการดำเนินการที่ต้องการการตอบสนองและแก้ไขซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการระบุและการบรรยายสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ต้องการจะเป็นในบริบทที่มีลักษณะเฉพาะ ที่ทำให้ทราบถึงสภาพของความต้องการจำเป็น และสามารถจัดวางลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

เหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม ในการวิจัยครั้งนี้ความแตกต่างที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องความคาดหวังของสมาชิกภายในกลุ่มที่มีต่อผลผลิตของตนจึงเป็นความต้องการจำเป็นที่จัดอยู่ในประเภท felt needs

1.3 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

คำว่า "การประเมินความต้องการจำเป็น" ตรงกับคำในภาษาอังกฤษคือ needs assessment มีผู้ให้ความหมายในหลายนัย เช่น

สุวิมล ว่องวาณิช (2531) ให้ความหมายว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หากมีความขัดแย้งระหว่างความแตกต่างที่พบก็จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น จะช่วยให้สามารถกำหนดเป้าหมายและตัดสินแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

Kaufman (1983) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น คือสิ่งที่บอกให้เราทราบว่าเรากำลังอยู่ ณ ตำแหน่งใด ตำแหน่งใดที่เราต้องไป และยังบอกได้ว่าทำไมเราต้องไป ณ ตำแหน่งนั้น

Stufflebeam (1977 อ้างถึงใน Guba and Lincoln, 1982) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมักใช้ในความหมาย 4 มุมมอง คือ

1. มุมมองด้านความแตกต่าง (Discrepancy view) ความต้องการจำเป็นคือความแตกต่างระหว่างผลที่ต้องการกับผลที่สังเกตได้หรือคาดหวังไว้

2. มุมมองด้านความเป็นประชาธิปไตย (Democratic view) ความต้องการจำเป็นคือการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความต้องการของคนกลุ่มใหญ่ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่เชื่อถือได้

3. มุมมองด้านการวินิจฉัย (Diagnostic view) ความต้องการจำเป็นคือบางสิ่งบางอย่างที่บุคคลพิจารณาแล้วว่าเมื่อสิ่งนั้นขาดหายไปแล้วจะก่อให้เกิดอันตราย

4. มุมมองด้านการวิเคราะห์ (Analytic view) ความต้องการจำเป็นคือตัวบ่งชี้ถึงสภาพปัจจุบันว่ามีความสำคัญและควรได้รับการปรับปรุง

Witkin และ Altschuld (1995) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่เกิดขึ้นเพื่อจัดลำดับความสำคัญและตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการหรือการปรับปรุงองค์กร ตลอดจนการจัดสรรการใช้ทรัพยากร

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้อยู่ทั่วไปมักใช้ในความหมายของการหาความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ควรจะเป็นอย่างเป็นระบบ (Stufflebeam ,1977 อ้างถึงใน Guba and Lincoln, 1982) โดยใช้การจัดลำดับความสำคัญ

เป็นหลักในการอ้างอิงเพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการหรือการปรับปรุงองค์กรตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด

1.4 ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2531) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินความต้องการจำเป็นว่าหลักการสำคัญไม่สลับซับซ้อนและสอดคล้องกับคำนิยาม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดสิ่งที่มุ่งหวัง (What should be)
2. วัดสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What is)
3. หาความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ 1 และข้อ 2
4. ศึกษาสาเหตุหรือเหตุผลที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (ปัญหา)ในข้อ 3
5. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา

ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นจะทำให้เราทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องแก้ไข ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายโครงการหรือวางแผนโครงการต่าง ๆ ตลอดจนสามารถตัดสินใจเลือกหนทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ตอนที่ 2 แนวคิดและมโนทัศน์เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

2.1 ความหมายของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

น้อย ศิริโชติ (2524) ให้ความหมายของ "ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม" หมายถึงอุปสรรคปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

ชจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524) ให้ความหมายของ "ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม" หมายถึงสภาพการณ์หรือปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อผลสำเร็จของงานที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และรวมทั้งความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลแต่ละคนทำงานตามหน้าที่ให้มีประสิทธิผลมากขึ้นหรือเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่วางไว้

เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์ (2529) ให้ความหมายของ "ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม" หมายถึงสถานการณ์ ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ซึ่งต้องดำเนินการหรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยใช้การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่คาดหวัง ผลต่างที่เกิดขึ้นคือสิ่งที่เป็นปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการการดำเนินการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม จึงอาจสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมคือสภาพการณ์หรือปัญหาที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรซึ่งต้องการการดำเนินการหรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมมักเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2529)

1. ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง กฎหมาย เป็นต้น หรืออาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายบริษัท กลยุทธ์ กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลากร เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่เกิดจากสภาพปัญหาเกี่ยวกับงาน เช่น การขาดความคล่องตัวในการทำงาน การปฏิบัติงานที่หย่อนประสิทธิภาพ อัตราการเข้า - ออกงานสูง การขาดงาน อุบัติเหตุเนื่องจากสภาพการทำงาน เป็นต้น

3. ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่เกิดจากนโยบายที่มุ่งปรับระดับความสามารถแม้ว่ายังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงและยังไม่มีปัญหาเกิดขึ้น แต่ก็ถือว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องจัดทำขึ้นในปัจจุบันเพื่อเตรียมบุคคลเข้ารับตำแหน่งหรือหน้าที่การทำงานที่สูงขึ้นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

โกวิทย์ กังสนันท์ (2536 อ้างถึงในสุวรรณ บุราณ, 2537) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างแผนงานฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพขององค์กรนั่นคือกิจกรรมฝึกอบรมสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในด้านการพัฒนา ทักษะความรู้ทัศนคติ ตลอดจนศักยภาพของบุคคลและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ให้เกื้อกูลและสนับสนุนกัน ความสำเร็จของกิจกรรมฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรสามารถระดมและประสานพลังงานและทรัพยากรที่มีค่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้น ดังนั้นการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจึงมีประโยชน์ ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมได้อย่างชัดเจนและตั้งอยู่บนหลักการเหตุผล

2. การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จะช่วยวิเคราะห์และแยกแยะปัญหาต่าง ๆ และสามารถชี้แนะให้เห็นว่าปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือแก้ไขได้ด้วยวิธีการในรูปแบบอื่น ๆ

3. การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นพื้นฐานของการสร้างรูปแบบโครงสร้างและแผนงานฝึกอบรมขององค์กร

4. การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่เปิดโอกาสให้หน่วยงานประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ประโยชน์ในกระบวนการแก้ปัญหาแทนการลองผิดลองถูก หรือการเดาสุ่มอย่างไม่มีกรอบและหลักเกณฑ์

5. การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมช่วยให้หน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่ายและลดการสูญเสียในระยะยาว

6. การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมทำให้เกิดกรอบหลักการและพื้นฐานของการติดตามผลกิจกรรมฝึกอบรมในหน่วยงาน

2.3 ประเภทของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

2.3.1 จำแนกตามเวลา

เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์ (2529) จำแนกประเภทของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้เวลาเป็นเกณฑ์ ได้แก่

1. ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมในปัจจุบัน (present training needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอุปสรรคหรือข้อบกพร่องที่กำลังเผชิญอยู่ให้หมดไป เช่น การฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันได้บรรลุผลตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

2. ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคต (future training needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องจัดทำขึ้นในปัจจุบันเพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ในอนาคต นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการฝึกอบรมเพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะขวางกั้นการบรรลุเป้าหมายในอนาคตด้วย

2.3.2 จำแนกตามระดับของการนำข้อมูลไปใช้

Boydell และ Leary (1996) จำแนกประเภทของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้ระดับของการนำข้อมูลไปใช้เป็นเกณฑ์ ได้แก่

1. ความต้องการจำเป็นขององค์กร (organizational needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กรทั้งหมด สารสนเทศที่ได้จะเกี่ยวข้องกับงานในภาพรวม โดยพิจารณาว่าจุดใดในองค์กรที่การฝึกอบรมมีความจำเป็นมากที่สุด

2. ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม (group needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะกลุ่ม เฉพาะแผนก เฉพาะทีม เป็นต้น สารสนเทศที่ได้จะเกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มนี้ซึ่งอยู่ในรูปของความรู้ ทักษะ และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะอย่างหรือเฉพาะอาชีพนั้น ๆ

3. ความต้องการจำเป็นของบุคคล (individual needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงานของแต่ละบุคคลหรือสมาชิกของกลุ่ม สารสนเทศที่ได้จะเกี่ยวข้องกับงานของแต่ละคน โดยพิจารณาถึงความด้อยประสิทธิภาพในความรู้ ทักษะ และทัศนคติเฉพาะส่วนของแต่ละบุคคลซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

การจำแนกความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมตามระดับของการนำข้อมูลไปใช้ที่ Boydell และ Leary (1996) จำแนกไว้คล้ายคลึงกับของเดชา แก้วชาญศิลป์ (2516) ที่จำแนกได้ 2 ประเภท โดยถือว่ากลุ่มทำงานเป็นหน่วยย่อยขององค์กร ดังนั้นความต้องการจำเป็นของกลุ่มทำงานก็คือความต้องการจำเป็นขององค์กรนั่นเอง

2.4 ขั้นตอนของการกำหนดความต้องการจำเป็นขององค์กร

ขั้นตอนของการกำหนดความต้องการจำเป็นขององค์กรทำได้ 2 แนวทางคือ

แนวทางที่ 1 เริ่มต้นที่หน่วยย่อยที่สุดขององค์กร คือพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกต่าง ๆ โดยศึกษาว่าพนักงานแต่ละคนนั้นมีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้างแล้วจึงสรุปรวมขึ้นไปตามลำดับ จนกระทั่งได้ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่เด่นชัด ข้อดีของแนวทางนี้คือ วิธีการดำเนินการไม่สลับซับซ้อน และสามารถเข้าถึงต้นเหตุของปัญหาในการทำงานของแต่ละบุคคลได้จริง ข้อจำกัดของแนวทางนี้คือ ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมบางเรื่องที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กรอาจทำให้ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ นอกจากนี้การสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละคนในองค์กรที่มีขนาดใหญ่เป็นเรื่องที่ยุ่งยาก

แนวทางที่ 2 เริ่มต้นที่ตัวองค์กรโดยทำการศึกษาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรบ้างที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร แล้วทำการวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นๆ ว่าเรื่องใดบ้างที่ต้องแก้ไขหรือทำการปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม ข้อดีของแนวทางนี้คือการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือที่สามารถแก้ไขปัญหาการ

บริหารได้ตรงจุด แต่มีข้อจำกัดคือ แนวทางนี้ไม่สามารถชี้ได้ชัดว่าคนงานแต่ละคนมีความต้องการจำเป็นในเรื่องใดและมีความต้องการจำเป็นมากน้อยหรือเร่งด่วนแค่ไหน

2.5 เทคนิคที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

เทคนิคที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมระดับองค์กรที่เคยศึกษามาก่อนหน้านี้มี 2 รูปแบบ คือ (1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลรายบุคคล (individual technique) (2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลรายกลุ่ม (group technique)

2.5.1 เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลรายบุคคล

เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลรายบุคคล ได้แก่

การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ง่าย อาศัยการเผชิญหน้าโต้ตอบระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ทำให้เห็นบุคลิก ท่าทาง ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์สามารถถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา ทำให้ทราบถึงความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลเหล่านั้น เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดจนการใช้คำถามมีความยืดหยุ่นสูง แต่การสัมภาษณ์ต้องใช้เวลานานและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูงหากต้องสัมภาษณ์บุคคลเป็นจำนวนมาก ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ยากในการสรุปผลเพราะมาจากบุคคลที่หลากหลายมีความแตกต่างกันทางความคิด (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2531) วิธีการสัมภาษณ์อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น

1. วิธีสัมภาษณ์แบบอิสระโดยปล่อยให้ผู้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ทำให้ได้ข้อมูลจำนวนมาก แต่ค่อนข้างยากในการรวบรวมข้อมูล

2. วิธีสัมภาษณ์แบบกำหนดแนวทางข้อคำถามไว้ล่วงหน้า ทำให้ได้ข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้สัมภาษณ์ แต่อาจไม่ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญ

การสอบถาม เป็นวิธีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นวิธีการที่คุ้นเคยและประหยัด สามารถรวบรวมข้อมูลจากคนจำนวนมากๆ ได้ การคำนวณค่าทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทำได้ง่าย ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระเพราะไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้เก็บข้อมูล ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้มี 2 ประเภท คือ

1. แบบสอบถามแบบปลายปิด

2. แบบสอบถามแบบปลายเปิด

การสังเกต เป็นวิธีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์โดยการสังเกตพฤติกรรมของบุคคล จดบันทึกพฤติกรรมลงในเครื่องมือที่สร้างขึ้น เช่น แบบวัดความถี่ของการมีส่วนร่วมในกิจกรรม แบบตรวจสอบพฤติกรรมในการทำงาน ลักษณะของการสังเกตมี 2 ประเภท คือ

1. การสังเกตแบบกำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า เป็นการสังเกตโดยตรงเพื่อเฝ้าดูว่าสมาชิกขององค์กรแต่ละคนทำงานกันอย่างไร เพื่อที่จะได้รับข้อมูลที่แน่นอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในช่วงเวลาที่เป็นจริง

2. การสังเกตแบบไม่ได้กำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า เป็นการสังเกตการณ์โดยตรงที่กระทำโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบัน หรือผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติในหน่วยงานอื่น ๆ .

การค้นคว้าจากเอกสาร เป็นวิธีการสำรวจการพัฒนาบุคลากรโดยศึกษาจากรายงาน บันทึก เอกสาร และหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรต่าง ๆ เช่น นโยบายองค์กร รายงานประจำปี บันทึกรายงานการประชุม ประวัติพนักงาน เป็นต้น เอกสารเหล่านี้จะให้ข้อมูลใน 3 ลักษณะ (พนาลี ทองประเสริฐ, 2535) คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ โครงสร้าง นโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติงาน ตลอดจนจำนวนบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ

2. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่ ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานทางด้านการเข้า-ออกงาน การขาดงาน อุบัติเหตุจากการทำงาน ข้อร้องทุกข์ การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

3. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานและสายทางเดินของงาน ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่งานเกี่ยวข้องกับการขึ้น-ลงของผลงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิต ความสิ้นเปลือง เป็นต้น

การทดสอบ เป็นวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวัดความสามารถ ความถนัดของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน (ประยูร ศรีประสาธน์,2531) ทำให้ทราบความต้องการจำเป็นที่ชัดแจ้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบ เช่น แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบทดสอบความถนัด แบบทดสอบบุคลิกภาพ เป็นต้น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวข้างต้น มีลักษณะเฉพาะ ข้อดีและข้อจำกัดซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบวิธีการเก็บข้อมูลรายบุคคลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธีการต่าง ๆ

วิธีการเก็บข้อมูล	สัมภาษณ์	แบบสอบถาม	สังเกต	เอกสาร	ทดสอบ
ลักษณะโดยทั่วไป	มีการกำหนดแนวทางของคำถามไว้ล่วงหน้า ใช้การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งแสวงหาความจริง	เป็นชุดของข้อคำถามเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มักถามข้อมูลส่วนตัวกับข้อคำถามที่เกี่ยวกับจุดประสงค์ในการสำรวจ	ใช้การเฝ้าดูการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลโดยการจดบันทึก	เป็นการสำรวจโดยศึกษาจากรายงานเอกสารหรือหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบทดสอบที่มีคุณภาพ
การสร้างเครื่องมือ	สร้างได้ง่าย	สร้างได้ง่าย	สร้างได้ง่ายเพราะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม	สร้างได้ง่าย	สร้างได้ยาก
คุณภาพของข้อมูล	ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง	ข้อมูลขาดความลึกซึ้ง	ได้ข้อมูลที่เป็นจริงหากไม่ทำให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัว	มีความน่าเชื่อถือแต่อาจได้ข้อมูลที่ไม่ครอบคลุม	วัดเฉพาะเรื่องได้แน่นอน
การวิเคราะห์ข้อมูล	รวบรวมข้อมูลและสรุปผลยาก	คำนวณสถิติและเปรียบเทียบได้ง่าย	ทำให้เป็นระบบได้ยาก	มีปัญหาเกี่ยวกับการตีความ	คำนวณสถิติและเปรียบเทียบได้ง่าย
ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่ายสูง	ค่าใช้จ่ายต่ำ	ค่าใช้จ่ายสูง	ค่าใช้จ่ายต่ำ	ค่าใช้จ่ายสูงในการจัดทำ
เวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	ใช้เวลานาน	ใช้เวลาน้อย	ใช้เวลามาก	ขึ้นอยู่กับแหล่งเอกสาร	ใช้เวลาไม่นานแต่ต้องได้รับความร่วมมือสูง
ความลำเอียง	เกิดความลำเอียงได้	ไม่มีอคติจากผู้วิจัย	อาจเกิดความลำเอียงจากผู้สังเกตได้	ไม่มีอคติจากผู้วิจัย	ไม่มีอคติจากผู้วิจัย

2.5.2 เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลรายกลุ่ม

เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลรายกลุ่มที่ต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มของผู้ถูกประเมินเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจต่าง ๆ เทคนิคที่ใช้ได้แก่

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นวิธีการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยมีหลักการว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานนั้นเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจสภาพของการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด มีขั้นตอนของการดำเนินงานโดยใช้กลุ่มพนักงานประมาณ 10 คนที่มีความสมัครใจที่จะเข้าร่วมกระบวนการกลุ่มโดยร่วมกันระบุปัญหาในการทำงาน วิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นทุกสัปดาห์ ๆ ละ 1 ครั้ง โดยกลุ่มพนักงานจะเลือกปัญหาขึ้นมาวิเคราะห์ จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นร่วมกันหาสาเหตุของปัญหาแล้วเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเข้าร่วมแนะนำวิธีการในการแก้ปัญหาจนได้ข้อสรุปของการแก้ปัญหา นำเสนอวิธีการแก้ปัญหาให้ฝ่ายบริหารใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา (Stanley, 1987) ข้อดีของเทคนิคการควบคุมคุณภาพคือ ข้อมูลที่ได้สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ตรงจุด และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ข้อจำกัดของเทคนิคนี้คือ ผู้นำกลุ่มต้องมีความสามารถในกระบวนการสูง ผู้เข้าร่วมกระบวนการควรมีทักษะในการวัดผลที่ดี การกำหนดและการวิเคราะห์ปัญหาอาจทำให้หลักสูตรการฝึกอบรมไม่ชัดเจน ปัญหาที่ใช้ในการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคนี้ไม่ควรมีความซับซ้อนมากเกินไป (สมยศ นาวีการ, 2527)

เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) เป็นวิธีการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้การระดมความคิดโดยไม่เปิดเผยชื่อและไม่มีการเผชิญหน้าจากผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบเพื่อทำนายเหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ (consensus) จากผู้เชี่ยวชาญ ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จึงเป็นข้อสรุปที่ปราศจากการครอบงำทางความคิดที่เกิดจากการตอบแบบสอบถามประมาณ 2 - 4 รอบ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนคำตอบและมีโอกาสกลั่นกรองความคิดของตนอย่างรอบคอบ ข้อจำกัดของเทคนิคนี้คือ ผู้เชี่ยวชาญอาจไม่รู้สภาพที่แท้จริงขององค์กร การตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่าย การสร้างความเข้าใจประเด็นปัญหาให้ตรงกันและการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในกระบวนการที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นจริงทำได้ยาก

เทคนิคกลุ่มสมมตินัย (nominal group technique) เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนของการแสดงความคิดของตนเองตามลำพังโดยใช้การเขียนความคิดของตนเองลงบนกระดาษอย่างเงียบๆ เพื่อลดการครอบงำทางความคิดภายในกลุ่มและขั้นตอนการทำงานร่วมกับกลุ่มโดยใช้การอภิปรายเพื่อลงข้อสรุปซึ่งเป็นข้อสรุปที่ได้จากคนทั้งกลุ่มเทคนิคกลุ่มสมมตินัยเป็นเทคนิคที่ใช้ผู้เข้าร่วมประมาณ 5 - 9 คน และใช้เวลาในการประชุมกลุ่มประมาณ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง 30 นาที โดยมีจุดประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดที่หลากหลายที่ใช้เวลาไม่มากนัก (Witkin และ Altschuld,

1995: Delbecq, Van de Ven, and Gustafson, 1975) วิธีการไม่ซับซ้อนนำมาใช้ได้สะดวก เข้าใจง่าย ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการ แต่มีข้อจำกัดคือข้อมูลที่ได้มักขาดความลึกซึ้งจนบางครั้งไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Moore, 1987)

เทคนิคคิว - ซอร์ท (Q - sort) หรือที่เรียกว่า เทคนิคการ์ด-ซอร์ท (Witkin, 1977) เป็นเทคนิคที่ใช้รวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดหรือความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของการทำงานที่กลุ่มคนทำงานเผชิญอยู่ในที่ทำงานที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ขนาดกลุ่มละไม่เกิน 6 คน โดยให้สมาชิกเขียนปัญหาในการทำงานหรืออาจใช้ข้อความที่ได้จากเทคนิคอื่น เช่น การสัมภาษณ์ เป็นต้น ลงบนกระดาษขนาด 3″ x 5″ ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย แล้วแบ่งกลุ่มของข้อความโดยใช้เกณฑ์ที่กลุ่มตั้งขึ้น จากนั้นสมาชิกทุกคนร่วมกันจัดเรียงบัตรรายการตามความสำคัญของความต้องการจำเป็นแล้วนับความถี่ของลำดับที่ในแต่ละความต้องการจำเป็นนั้น จากนั้นจึงนำมาเรียงลำดับความสำคัญ ข้อดีของวิธีนี้คือ สามารถปรับให้เป็นเทคนิคที่ไม่ต้องใช้การเผชิญหน้าได้ โดยให้จัดเรียงทีละคนเพื่อลดการครอบงำทางความคิด เป็นเทคนิคที่ให้สารสนเทศที่ตีความหมายได้ง่าย และเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนน้อย บริหารกระบวนการได้ง่าย ทำให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเกิดความความสนุกสนาน อย่างไรก็ตาม Kerlinger (1985)กล่าวถึงเทคนิคคิว-ซอร์ทว่าเป็นเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการการคำนวณเรื่องโค้งปกติเข้ามาเกี่ยวข้อง ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ สิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ อาจเกิดความสับสนระหว่างการเรียงลำดับหากมีจำนวนข้อรายการมาก ๆ ใช้เวลาในการเข้าร่วมกระบวนการนาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นน้อยเพราะใช้เฉพาะกลุ่มของคำตอบที่จัดไว้ให้แล้ว (Witkin, 1977; Tees, You, และ Fisher, 1990)

เทคนิคเดคัม (DACUM) เป็นกระบวนการกลุ่มที่มีขนาดเล็กประมาณ 8 - 12 คน ที่ใช้พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นผู้อภิปรายแสดงความคิดเห็นโดยมีหลักการที่สำคัญคือผู้ที่ปฏิบัติงานย่อมมีความเชี่ยวชาญในงานนั้นมากที่สุด กระบวนการที่สำคัญของเทคนิคนี้มี 3 ขั้นตอนหลักคือ การระดมสมอง การอภิปรายแสดงความคิดเห็น และการหาฉันทามติจากผู้เข้าร่วมกระบวนการกลุ่มโดยระบุความจำเป็นของงานที่มีความสำคัญลงบนแผนภูมิเดคัม จัดลำดับความสำคัญของงานภายในแผนภูมิ เทคนิคเดคัมเป็นเทคนิคที่ช่วยให้มองเห็นภาพและทิศทางของการดำเนินงานได้ชัดเจน และเป็นเทคนิคที่ช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณในการดำเนินการ ข้อจำกัดของเทคนิคอยู่ที่การวิเคราะห์งานไม่ค่อยได้รายละเอียดเท่ากับกระบวนการอื่น รวมทั้งผู้นำกลุ่มต้องมีความสามารถในกระบวนการสูง (Witkin และ Altschuld, 1995)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายกลุ่มดังกล่าวข้างต้นมีจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่ง Robbin (1996) ได้เสนอแนะว่าระบบการตัดสินใจในปัจจุบันมักอาศัยข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการกลุ่มมากกว่าข้อมูลรายบุคคลโดยเชื่อว่าผลได้จากกระบวนการกลุ่มย่อมมีคุณภาพสูงกว่าผลที่ได้จากการตัดสินใจของบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการสรุปจากสมาชิกหลายคนที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกันทำให้ข้อมูลมีความหลากหลายและมีความสร้างสรรค์ การเก็บข้อมูลสามารถเก็บได้ทั้งในแนวกว้างและแนวลึก การนำผลของข้อมูลจากการเก็บรวบรวมรายกลุ่มมักได้รับการยอมรับและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติตามจากผู้ร่วมงานได้มากกว่าข้อมูลที่เก็บจากบุคคลได้บุคคลหนึ่ง อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ได้จากกระบวนการกลุ่มก็อาจมีจุดอ่อนหากเป็นข้อมูลที่ได้จากการประชุมกลุ่มเพียงครั้งเดียว นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญต่อการเลือกใช้เทคนิคของการเก็บรวบรวมข้อมูลรายกลุ่มที่สามารถกำจัดการครอบงำทางความคิดเพื่อไม่ให้เกิดความคล้อยตามอย่างไม่มีเหตุผล การคัดเลือกผู้เข้าร่วมกระบวนการกลุ่มซึ่งควรเป็นผู้ที่มีความหลากหลายทางความคิดแต่ไม่ควรมีบุคลิกภาพหรือสถานภาพที่แตกต่างกันมากจนเกินไป อย่างไรก็ตามวิธีการเก็บรวบรวมรายกลุ่มก็มีลักษณะเฉพาะ ข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไปซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 2

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายกลุ่มเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมระดับองค์กรโดยวิธีการต่าง ๆ

วิธีการ	การควบคุมคุณภาพ	เทคนิคเดลฟาย	เทคนิคกลุ่มสมมตินัย	เทคนิคคิว - ซอร์ท	เทคนิคเดคัม
ลักษณะโดยทั่วไป	ใช้กลุ่มพนักงานประมาณ 10 คน ร่วมกันระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนะทางเลือกให้กับฝ่ายบริหาร	ใช้การระดมความคิดด้วยการตอบแบบสอบถามโดยไม่เปิดเผยชื่อของผู้เชี่ยวชาญประมาณ 17 คนขึ้นไป เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นฉันทามติของคนกลุ่มนี้	ใช้การระดมความคิดของผู้เข้าร่วมกลุ่มประมาณ 5-9 คนที่มีขั้นตอนการทำงานตามลำพังและขั้นตอนการทำงานร่วมกับกลุ่ม	ใช้การระดมสมองของกลุ่มคนทำงานไม่เกิน 6 คน โดยเขียนลงบนกระดาษแล้วผู้เข้าร่วมกระบวนการร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของข้อความ	ใช้การระดมสมอง การอภิปรายและการหาฉันทามติจากผู้เข้าร่วมกระบวนการกลุ่มที่มีขนาดเล็กประมาณ8-12 คน
คุณสมบัติของผู้นำกลุ่ม	ต้องมีทักษะในกระบวนการกลุ่มสูง	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น	ต้องมีทักษะในกระบวนการกลุ่มสูง
คุณภาพของข้อมูล	ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการจำเป็นของคนในองค์กร แต่ต้องเป็นปัญหาที่ไม่ซับซ้อน	ข้อมูลที่ได้ปราศจากการครอบงำความคิด มีเวลาในการกลั่นกรองความคิด	ข้อมูลที่ได้มักขาดความลึกซึ้งจนบางครั้งไม่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้	ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการจำเป็นของคนในองค์กร ตีความหมายข้อมูลได้ง่าย	ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการจำเป็นของคนในองค์กร มองเห็นขั้นตอนของการดำเนินงานได้ชัด
เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล	ใช้เวลาสัปดาห์ละ 1 ครั้งทุกสัปดาห์	ใช้เวลานานอาจทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความเบื่อหน่าย	ใช้เวลาน้อย	ใช้เวลานาน	ใช้เวลาในกระบวนการนานทำให้เหนื่อยล้า
การมีส่วนร่วม	ทุกคนมีส่วนร่วมและสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่	ได้แสดงความคิดเห็นเต็มที่และมีเวลาในการไตร่ตรอง	ทุกคนมีส่วนร่วม	ทุกคนมีส่วนร่วมแต่โอกาสในการแสดงความคิดเห็นมีน้อย	ทุกคนมีส่วนร่วมและสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่

ตอนที่ 3 แนวคิดและมโนทัศน์เกี่ยวกับเทคนิคเดคัมรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทคนิคเดคัม (DACUM ย่อมาจากคำว่า Developing A CurriculUM)คือรูปแบบของการวิเคราะห์งานให้ประสบความสำเร็จโดยใช้กระบวนการกลุ่มซึ่งมีขนาดเล็กเพื่อทำการตัดสินใจโดยมีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ระบุความจำเป็นของงานที่มีความสำคัญได้

เทคนิคเดคัม เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการสร้างหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงหลักสูตร รวมถึงโปรแกรมการฝึกอบรมต่าง ๆ โดยมีปรัชญา 3 ข้อ (อาภรณ์ บางเจริญพรพงศ์, 2540) คือ

1. คนงานที่เชี่ยวชาญ (expert workers) เท่านั้นที่จะอธิบายลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติได้ดีที่สุด

2. งานใด ๆ ก็ตามจะต้องสามารถอธิบายได้ในรูปของลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานของคนงานในอาชีพนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ

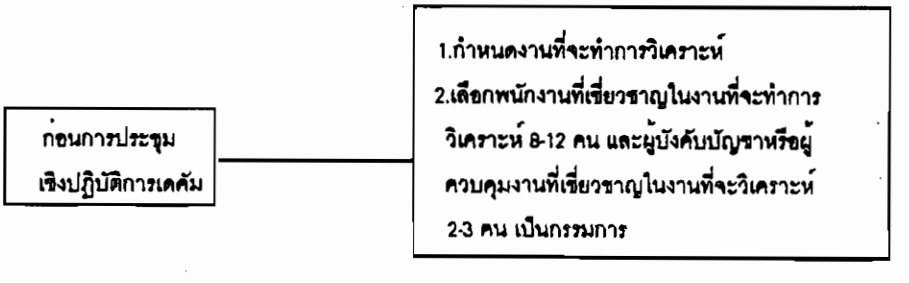
3. งานที่ปฏิบัติจะต้องประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และเจตคติ (attitude) ซึ่งเป็นสิ่งที่คนงานทุกคนจะต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ถูกต้อง

จากปรัชญา 3 ข้อ จึงมีข้อตกลงว่ากลุ่มคนที่คัดเลือกเข้ามาในกระบวนการกลุ่มนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ จำนวน 8-12 คน และต้องร่วมกิจกรรมในแต่ละส่วนของกระบวนการด้วยความเต็มใจ สามารถอภิปราย แสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระเพื่อสร้างแผนภูมิเดคัมโดยใช้เทคนิคการระดมสมองภายใต้คำแนะนำของผู้ดำเนินการเดคัม สำหรับระยะเวลาในการดำเนินการนั้นขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของงาน ผู้นำกลุ่มในเทคนิคเดคัมนั้น ควรมีความเข้าใจในกระบวนการทั้งหมด มีทักษะในการฟังที่ดี สามารถวาดภาพความคิดของบุคคลแต่ละคนได้และรู้ทิศทางการก้าวเดินของกลุ่ม สิ่งสำคัญที่สุดคือผู้นำกลุ่มต้องตัดความลำเอียงของตนออกไปให้หมด เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ข้อมูลจากการใช้เทคนิคเดคัมไม่สมบูรณ์

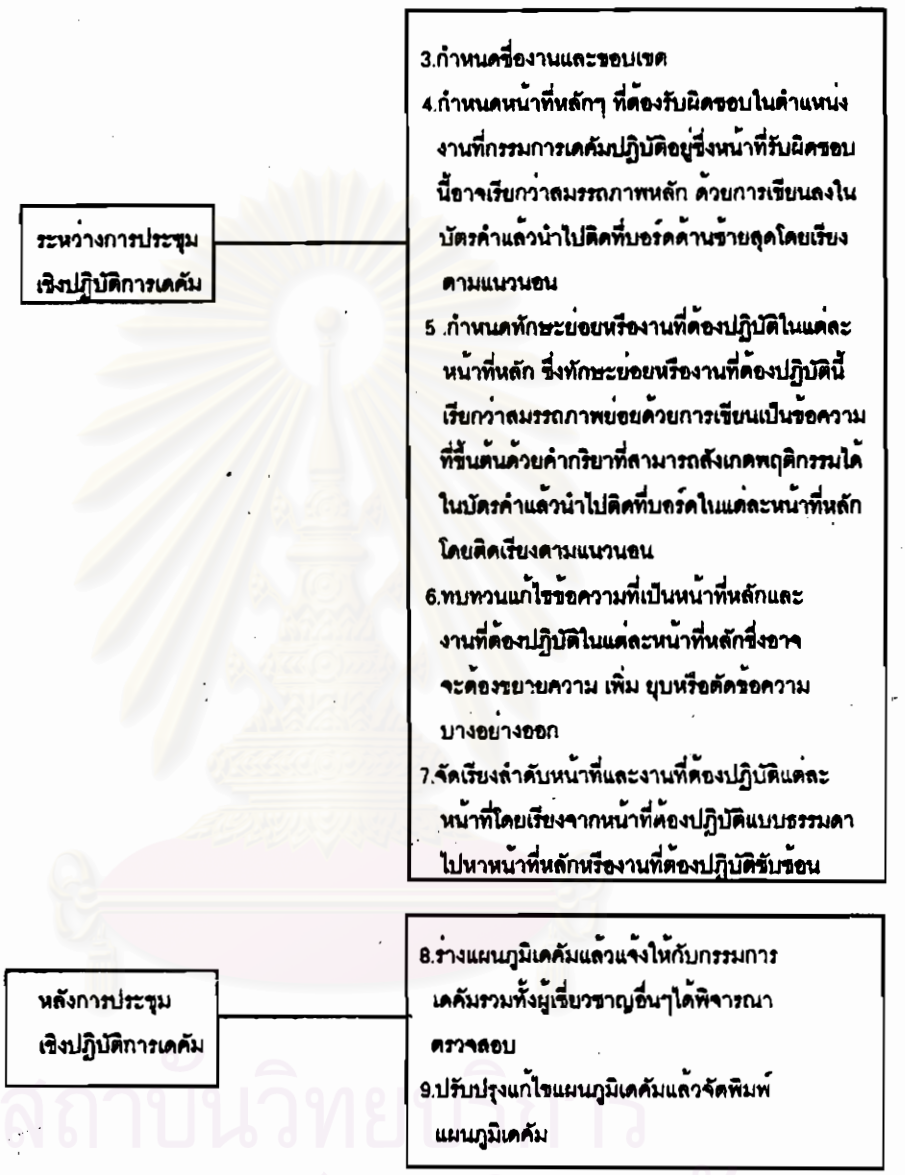
3.1 กระบวนการทำเดคัม

กระบวนการทำเดคัมประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ระยะ ดังแสดงในแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 กระบวนการทำเดคัม



แผนภาพที่ 1 (ต่อ) กระบวนการทำเดคัม



ที่มา: อาภรณ์ บางเจริญพรพงศ์, 2540

3.1.1 ก่อนการประชุมเชิงปฏิบัติการเดคัม

ก. วางแผนการประชุม

1.ผู้ประสานงานติดต่อกับผู้บริหารหลักขององค์กรเพื่อชี้แจงให้ผู้บริหารเข้าใจว่าเทคนิคเดคัมคืออะไร มีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารให้การสนับสนุน และอนุมัติให้ใช้เทคนิคเดคัมในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

2. เลือกและเชิญบุคคลต่าง ๆ เข้าร่วมประชุมโดยใช้เทคนิคเดคัม จำนวน 8-12 คน เป็นพนักงานที่เชี่ยวชาญในงานที่สามารถอธิบายได้ว่าสิ่งใดที่กลุ่มพนักงานต้องการเพิ่มพูนประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนหัวหน้าพนักงานที่เข้าร่วมประชุมก็จะสามารถอธิบายถึงข้อจำกัดของพนักงาน หรืองานที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้ การเลือกพนักงานที่เชี่ยวชาญควรเลือกจากประเภทของงานที่ปฏิบัติในสัดส่วนที่พอ ๆ กัน เพื่อความยุติธรรมในการแสดงความคิดเห็น

3. จัดทำกำหนดการและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

3.1 กำหนดงานหรือหน้าที่ที่จะทำการวิเคราะห์

3.2 กำหนดวันประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.3 กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมกระบวนการเดคัม

3.4 จัดทำเอกสารเรื่องเทคนิคเดคัมให้ผู้บริหารองค์กรและคณะกรรมการเดคัมทราบ

3.5 ติดต่อกับผู้บริหารองค์กรเพื่อชี้แจงเรื่องเทคนิคเดคัมและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

3.6 เตรียมจัดหาห้องประชุม

3.7 ส่งจดหมายเชิญคณะกรรมการเพื่อแจ้งสถานที่จัดประชุม เวลาในการประชุม การเดินทาง กำหนดการประชุม จัดเตรียมอาหารว่าง เครื่องดื่ม

3.8 กำหนดคนจดบันทึกระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการเดคัม

3.9 ติดต่อกรรมการเดคัมเพื่อยืนยันการเข้าร่วมประชุม

3.10 จัดเตรียมอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เช่น เอกสาร กระดาษขนาด 5 นิ้ว × 8 นิ้ว ปากกา เป็นต้น

3.1.2 ระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการเดคัม

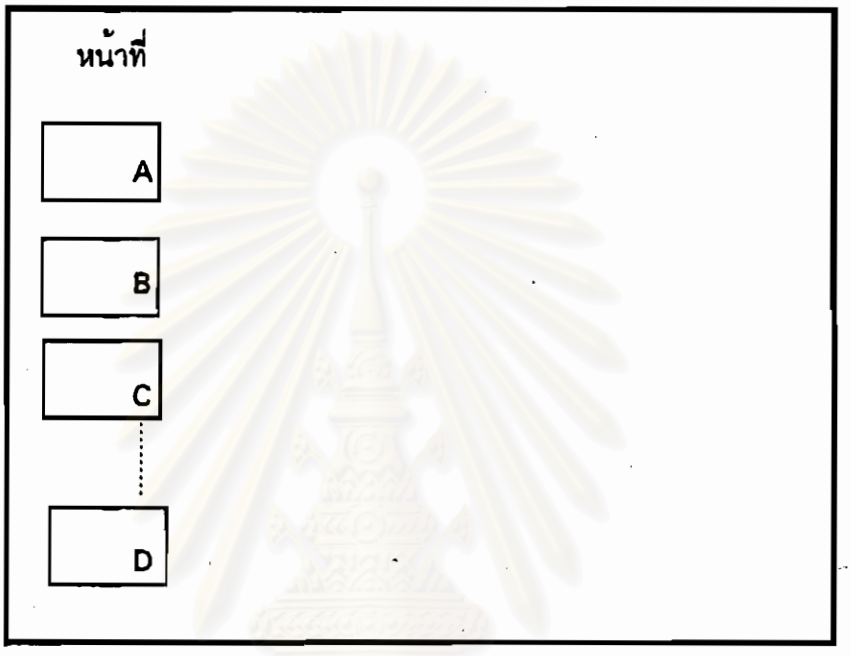
ข. ดำเนินการประชุม

1. แนะนำผู้ดำเนินการ คณะกรรมการเดคัม จากนั้นจึงแนะนำจุดประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลที่คาดหวัง และกฎเกณฑ์พื้นฐานต่าง ๆ โดยผู้ดำเนินการจะอธิบายให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการประชุมอย่างย่อ และอธิบายกฎระเบียบพื้นฐานของการประชุม

2. กำหนดความหมายและขอบเขตของหน้าที่ที่จะทำการวิเคราะห์ เพื่อให้กรรมการเดคัมทุกคนเข้าใจตรงกัน จากนั้นจึงให้คณะกรรมการเดคัมร่วมกันกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งงานด้วยวิธีการระดมสมอง ผลจากการระดมสมองจะได้ข้อความที่แสดงถึงหน้าที่ใน

ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ นำไปเขียนลงในบัตรคำแล้วนำไปติดที่ฝาผนังในแนวตั้งดังภาพที่ 2 เมื่อได้หน้าที่ครบแล้วให้คณะกรรมการพิจารณาทบทวนแก้ไข

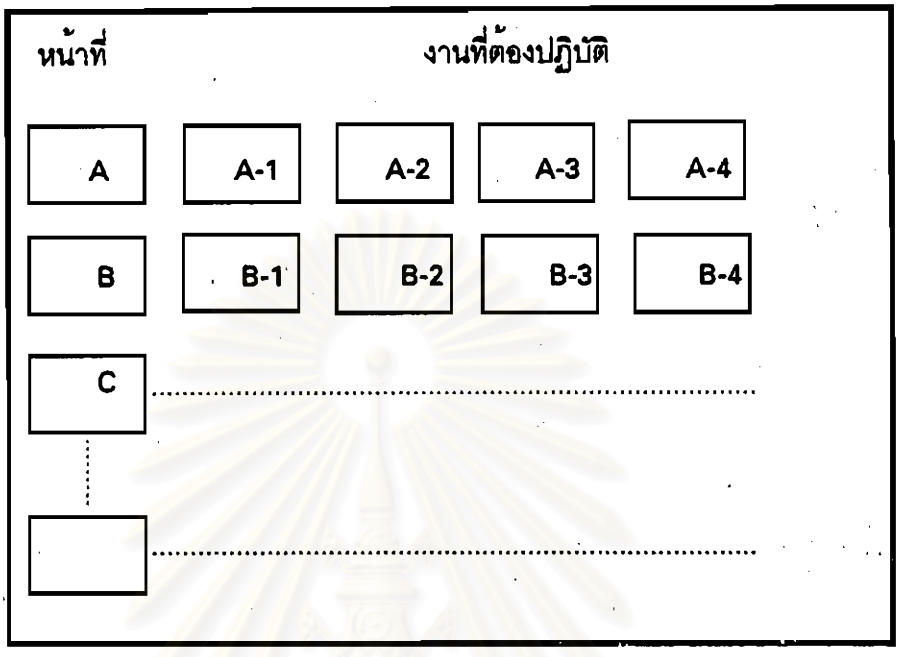
แผนภาพที่ 2 แผนภาพเดคัมกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งงาน



3. ผู้ดำเนินการเดคัมอธิบายวิธีการเขียนข้อความที่แสดงถึงงานที่ต้องปฏิบัติว่าต้องขึ้นต้นด้วยคำกริยาและควรประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่พนักงานพึงมีในการทำงานในตำแหน่งนั้นให้ประสบความสำเร็จ จากนั้นคณะกรรมการร่วมกันระดมสมองเพื่อกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละหน้าที่ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหลักของกระบวนการเดคัมเพราะข้อมูลที่ได้จะนำไปสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม ผลที่ได้นำไปเขียนลงในบัตรคำแล้วนำไปติดที่ฝาผนังในแนวนอนแต่ละหน้าที่ดังภาพที่ 3

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 3 แผนภาพเดคัมกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละหน้าที่



4. คณะกรรมการเดคัมร่วมกันทบทวนข้อความที่แสดงถึงหน้าที่และงานที่ต้องปฏิบัติ โดยพิจารณาแต่ละประโยคว่ามีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ มีประโยคใดที่ต้องขยายความหรือตัดออก มีประโยคใดที่ต้องเพิ่มเข้ามา รวมทั้งตรวจสอบความซ้ำซ้อน

5. จัดเรียงลำดับหน้าที่และงานที่ต้องปฏิบัติตามลำดับที่พนักงานต้องเรียนรู้โดยคณะกรรมการเดคัม

6. กำหนดรหัสให้กับหน้าที่และงานที่ต้องปฏิบัติ

7. ให้กรรมการประเมินค่าความสำคัญของงานที่จะต้องปฏิบัติ

เมื่อจบขั้นตอนนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจะทราบถึงสมรรถภาพที่จำเป็นของพนักงานภายในองค์กร

3.1.3 หลังการประชุมเชิงปฏิบัติการเดคัม

ค. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

1. สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการตรวจสอบโดยคำนึงถึงสารสนเทศที่ต้องการใช้ เช่น ความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติ ความถี่ในการปฏิบัติ ความยากในการเรียนรู้งาน เป็นต้น

2. กำหนดและเลือกผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบควรประกอบด้วยกลุ่มพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานหรือผู้ควบคุมงาน เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ตรวจสอบใช้เกณฑ์เดียวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกคณะกรรมการเดคัม

3. รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือใช้เทคนิคการสังเกต

4. วิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีนับความถี่แล้วแปลงความถี่เป็นค่าเฉลี่ย นำข้อมูลที่ได้ไปขยายผลความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมบางประเด็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ปรับขยายหน่วยงานฝึกอบรมอาจต้องไปปรึกษากรรมการเดคัมบางคนเพื่อพิจารณาผลการตรวจสอบที่มีการแก้ไขจากเดิมที่กรรมการเดคัมได้ทำไว้

ข้อดีของเทคนิคเดคัม

ผลที่ออกมาจากกระบวนการใช้เทคนิคเดคัมง่ายต่อการทำความเข้าใจ มองเห็นภาพได้ง่ายว่าหน่วยงานต้องการให้งานเป็นไปในแบบใด สามารถช่วยให้ประหยัดเวลาและงบประมาณในการดำเนินการได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นงานบางอย่างที่ไม่เคยมีการศึกษามาก่อนวิธีการนี้จะเป็นสิ่งที่มีค่ามากเพราะจะทำให้ทราบสารสนเทศต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย

ข้อจำกัดของเทคนิคเดคัม

กระบวนการเดคัมใช้ระยะเวลาในการประชุมกลุ่มนานประมาณ 2-3 วัน จึงทำให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเหนื่อยล้า ผู้นำกลุ่มต้องมีทักษะในกระบวนการกลุ่มสูงสามารถกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและร่วมกันอภิปรายให้มากที่สุด การวิเคราะห์งานด้วยเทคนิคเดคัมยังไม่ค่อยได้รายละเอียด อีกทั้งการนำเทคนิคนี้มาใช้ในบริบทของการประเมินความต้องการจำเป็นต้องอาจเกิดความคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับมโนทัศน์ (concept) ของความต้องการจำเป็น (Witkin และ Altschuld, 1995; Kroenhnert, 1995)

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการนำเทคนิคเดคัมไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ

เนื่องจากเทคนิคเดคัมได้ถูกสร้างขึ้นในช่วงปี ค.ศ.1970 และถูกนำมาปรับปรุงและใช้กันอย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันก็ยังมีการนำเทคนิคนี้ไปใช้งานในด้านต่าง ๆ หลายด้าน

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยในปี ค.ศ.1994 Collette ได้ใช้เทคนิคเดคัมในการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของพนักงานฝึกหัดงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคนิคเดคัมสร้างข้อคำถามจำนวน 220 ข้อ เพื่อศึกษาว่าเพศหรือประสบการณ์ในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ผลการศึกษาพบว่า เพศมีอิทธิพลต่อความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในปีเดียวกันนั่นเอง Ireland ได้ศึกษางานด้านการพัฒนาโครงการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้เทคนิคเดคัมในการสร้างข้อคำถามโดยใช้แบบ

สอบถามแบบมาตรประมาณค่า เพื่อหาความต้องการจำเป็นของผู้ฝึกงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีระดับความเป็นมืออาชีพต่างกัน ผลการศึกษาพบว่าการรวบรวมความสามารถต่าง ๆ ด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ประสิทธิภาพขององค์กรและกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากที่สุด Everett (1989)รายงานผลการศึกษาเรื่องสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรด้านระบบสารสนเทศ โดยใช้วิธีเก็บข้อมูลเบื้องต้นด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ค้นคว้าจากระบบ on-line และ off-line จากแหล่งข้อมูลของห้องสมุด สัมภาษณ์บุคลากร วิจัยองค์กรและระบบสารสนเทศ ซึ่งได้รับจากผู้ว่าการรัฐและผู้อำนวยการโครงการ และจากการวิเคราะห์โมเดลของหลักสูตรกระบวนการเดคัมถูกนำมาใช้แสดงขอบเขตของทักษะในลักษณะกว้าง ๆ เช่น ทักษะทางธุรกิจ ทักษะทางการติดต่อสื่อสาร ทักษะการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจัดการ ทักษะการแก้ปัญหา เป็นต้น นำผลจากเทคนิคเดคัมมาสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรประมาณค่า 4 ค่าของลิเคิร์ท จากนั้นจึงใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 2 รอบเพื่อหาฉันทามติระหว่างผู้เชี่ยวชาญ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติหามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquatile range) ผลการศึกษาพบว่าทักษะต่าง ๆ ทั้ง 8 ทักษะมีความสำคัญต่อบุคลากรด้านสารสนเทศทั้งหมด โดยเฉพาะทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะทางการศึกษา ทักษะทางเทคโนโลยี เป็นต้น

ด้านสาธารณสุข Fortuna (1996) รายงานผลการศึกษาการพัฒนาสมรรถภาพที่ใช้ได้จริงที่ต้องการโดยองค์การสาธารณสุขในรัฐฟลอริดา เพื่อแสดงลำดับความสำคัญของสมรรถภาพแต่ละด้านโดยใช้เทคนิคเดคัม เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในเทคนิคเดคัม ผลการศึกษาจะนำไปเป็นกรอบพื้นฐานของหลักสูตรสำหรับโครงการฝึกอาชีพ การสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนารายชื่อสมรรถภาพสำหรับอาชีพที่ไม่มีโครงการใช้เทคนิคเดคัม หลังจากได้รายชื่อหน้าที่หลักของงานแล้วจึงทำการระดมสมองเพื่อพัฒนาฉันทามติ เมื่อการประชุมเทคนิคเดคัมเสร็จสิ้นนำข้อมูลที่ได้มาใช้พัฒนาแบบสำรวจแล้วแจกจ่ายไปยังกลุ่มคนทั้งที่อยู่และไม่อยู่ในเทคนิคเดคัม จากนั้นนำผลมาเปรียบเทียบกัน ผลการศึกษาพบว่ามีเพียง 3 ข้อจาก 71 ข้อเท่านั้นที่ทั้ง 2 กลุ่มไม่สอดคล้องกัน

ปัจจุบันเทคนิคเดคัมเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนภาครัฐบาล เพราะเป็นเทคนิคที่ช่วยในโครงการการฝึกอบรมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จอย่างมากจนกระทั่งมีการประยุกต์ใช้หรือดัดแปลงเทคนิคเดคัมไปในหลายลักษณะ โดยไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับจากเทคนิคเดคัม จากปัญหาดังกล่าว Norton (1995) ได้เสนอองค์ประกอบที่ช่วยในการควบคุมคุณภาพของเทคนิคเดคัม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ดำเนินรายการ

3 ประการ คือ (1) ช่วยวางแผนการประชุมเชิงปฏิบัติการด้วยเทคนิคเดคัมอย่างมีคุณภาพ (2) ช่วยประเมินกระบวนการและผลผลิตที่ได้จากการประชุมปฏิบัติการ (3) สามารถแสดงวิธีการปรับปรุงกระบวนการและผลผลิตเพื่อรับประกันการควบคุมคุณภาพของเทคนิคเดคัม

ตารางที่ 3 องค์ประกอบที่ใช้ในการกำหนดคุณภาพของเทคนิคเดคัม

องค์ประกอบที่พิจารณา	ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ
ในแต่ละองค์ประกอบให้ทำเครื่องหมายว่า ใช่ ไม่ใช่ หรือไม่แน่ใจ			
1.โครงสร้างของคณะกรรมการกระบวนการเดคัม ก.จำนวนผู้เชี่ยวชาญ 5-12 คน ข.หน้าที่หลักของผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ค.สมาชิกของคณะกรรมการเป็นตัวแทนของแผนกในบริษัท ง.สมาชิกที่ถูกเลือกเป็นตัวแทนมีสัดส่วนที่เหมาะสม จ.ทุกแผนกสามารถเป็นตัวแทนที่ดี ฉ.สมาชิกที่ได้รับการคัดเลือกสามารถมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ทุกขั้นตอน ช.แนะนำงานที่จะทำการวิเคราะห์และขอบเขตของงานให้กรรมการเดคัมทราบ			
2.ผู้ดำเนินรายการได้รับการยอมรับโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและฝึกหัดให้มีประสบการณ์ในการดำเนินกระบวนการเดคัม			
3.ผู้ดำเนินรายการได้รับการรับรองคุณวุฒิด้านความสามารถในกระบวนการเดคัม			
4.กระบวนการเดคัมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ ก.ปฐมนิเทศคณะกรรมการเกี่ยวกับกระบวนการเดคัม ข.ระดมสมองเบื้องต้นเกี่ยวกับงานทั้งหมด ค.พัฒนาแผนภูมิขององค์กร ง.ระบุหน้าที่ของงานทั้งหมด จ.ระดมสมองของแต่ละหน้าที่เพื่อระบุงานที่ต้องปฏิบัติ			

ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์ประกอบที่พิจารณา	ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ
ในแต่ละองค์ประกอบให้ทำเครื่องหมายว่า ใช่ ไม่ใช่ หรือไม่แน่ใจ			
5.แผนภูมิเดคัมที่เกิดขึ้นมีข้อความในแต่ละหน้าที่ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้ ก.แสดงขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ ข.ขึ้นต้นด้วยคำกริยา ค.มีวัตถุประสงค์ที่สามารถสังเกตได้ ง.เป็นข้อความที่กะทัดรัด			
6.แผนภูมิเดคัมบรรจุงานที่ต้องปฏิบัติซึ่งมีลักษณะดังนี้ ก.แสดงหน่วยที่เล็กที่สุดของกิจกรรมการทำงาน ข.ผลที่เกิดจะอยู่ในรูปผลผลิต บริการหรือการตัดสินใจ ค.แสดงหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายในการทำงาน ง.มีจุดเริ่มต้นและมีจุดสิ้นสุด จ.สามารถแสดงได้นานกว่าในช่วงเวลาสั้น ๆ ฉ.สามารถแสดงความเป็นอิสระต่องานอื่น ๆ ช.บรรจุขั้นตอนตั้งแต่ 2 ขั้นตอนขึ้นไป			
7.ทุกแผนภูมิเดคัมข้อความของงานที่ต้องปฏิบัติมีลักษณะดังนี้ ก.เริ่มด้วยคำกริยาที่ชัดเจน ข.มีวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ค.มีข้อความที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ง.ข้อความมีความชัดเจน จ.มีความหมายในตัวเอง ฉ.หลีกเลี่ยงการอ้างอิงถึงความรู้			
8.เทคนิคเดคัมบรรจุหน้าที่และงานที่ต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้ ก.แสดงรายการความรู้ทั่วไปและทักษะที่ต้องการของพนักงาน ข.แสดงพฤติกรรมของพนักงานที่พึงประสงค์ ค.แสดงเครื่องมือ วัสดุ และวัตถุดิบที่ใช้			

ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์ประกอบที่พิจารณา	ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ
ในแต่ละองค์ประกอบให้ทำเครื่องหมายว่า ใช่ ไม่ใช่ หรือไม่แน่ใจ			
ง.แสดงแนวโน้มหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องในอนาคต จ.แสดงชื่อย่อและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้อง			

ที่มา :Norton ,1995.

นอกจากเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นที่ Norton ได้เสนอให้ใช้เป็นแนวทางในการควบคุมคุณภาพของเทคนิคเดคัมแล้วนั้น O' Brien (1989) รายงานผลการวิจัยเรื่องของความเที่ยงและความตรงเชิงโครงสร้างของเทคนิคเดคัมโดยการพัฒนารายชื่องานที่ต้องปฏิบัติของพนักงานธนาคารผ่านเทคนิคเดคัม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากเทคนิคเดคัมไปสร้างแบบสอบถามงานที่ต้องปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานของพนักงานธนาคารโดยส่งแบบสอบถามที่ใช้มาตรประมาณค่าไปยังกลุ่มตัวอย่างใน 6 รัฐ จำนวน 118 คน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ารายชื่องานที่ต้องปฏิบัติมีความเที่ยงสูงโดยมีสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงตั้งแต่ 0.87 ถึง 0.93 เมื่อใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่ารายชื่องานที่ต้องปฏิบัติที่ได้จากเทคนิคเดคัมนั้นมีความตรงเชิงโครงสร้าง นอกจากนี้ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหาที่เพิ่มเข้าไปในงานวิจัยในแบบสอบถามพบข้อเสนอแนะที่น่าสนใจคือรายชื่อของงานที่ต้องปฏิบัติที่ได้จากเทคนิคเดคัมในแบบสอบถามบางข้อความยังสื่อความหมายไม่ได้ชัดเจน ข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการเดคัมเป็นกระบวนการที่ให้ผลค่อนข้างดีแม้ว่ายังไม่เคยมีการทดลองใช้วิธีการนี้เพียงวิธีการเดียวในการเก็บข้อมูล

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการวิจัย ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคเดคัมสำรวจสมรรถภาพที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท จากนั้นจึงเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่อิงข้อมูลจากเทคนิคเดคัมในการสร้างข้อคำถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีนี้เป็นการประยุกต์เทคนิคเดคัมที่เดิมเคยใช้ในการสร้างหรือการพัฒนาหลักสูตรมาใช้ในบริบทของการประเมินความต้องการจำเป็น อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยของ O' Brien (1989) และข้อเสนอแนะของ Witkin และ Altschuld (1995) พบว่าเทคนิคเดคัมควรใช้ร่วมกับวิธีการเก็บรวบรวมวิธีอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงนำเทคนิคเดคัมมาใช้ร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามโดยนำข้อมูลจากเทคนิคเดคัมมาใช้สร้างข้อคำถามแล้วนำไปเก็บข้อมูลเพื่อประเมิน

ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมของการนำเทคนิคเดคัมมาใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้การเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่อิงข้อมูลจากเทคนิคเดคัมกับข้อมูลจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัท อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการเปรียบเทียบข้อมูลทั้ง 2 วิธี จึงมีการพัฒนาเกณฑ์ในการเปรียบเทียบโดยการระดมสมองและอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกันในกลุ่มของพนักงานและหัวหน้าแผนก ตามที่ Stanley (1987) และ Warren (1979) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับการฝึกอบรมโดยตรงเพราะข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลงปัญหาหรือความต้องการจำเป็นในเรื่องดังกล่าวก็ควรหมดไป ผู้วิจัยร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่ของบริษัทร่วมกันพิจารณาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้จากการสำรวจด้วยแบบสอบถามที่ผ่านการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมมาสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม ดำเนินการจัดฝึกอบรม จากนั้นจึงทำการประเมินสมรรถภาพการทำงานหลังการฝึกอบรมและศึกษาความพึงพอใจในการฝึกอบรมเพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากเทคนิคเดคัม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย